

PERUBAHAN PARSIAL DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Muh. Nurul Huda

IAIN Tulungagung Jl. Mayor Sujadi Timur 46 Tulungagung
muhnurhuda@gmail.com

ABSTRACT

Partial changes are usually caused by the inability of an institution or organization Islamic education to overcome the resistance changes. Resistance can occur in form of individual resistance and organizational resistance. Partial change will not result in an increase in the quality of education aspired. However, partial changes will cause a potential conflict, the so called as latent conflicts that are difficult to be solved. Partial change also will not yield better work and increased motivation even it lead to better cooperation.

Kata Kunci: Perubahan Parsial, Lembaga Pendidikan Islam

Pendahuluan

Realitas perubahan terjadi mengiringi perjalanan dan dinamika sejarah kehidupan manusia. Secara akademis terdapat dua kategori perubahan yang terjadi; pertama evolusi yakni perubahan yang terjadi secara gradual atau bertahap dalam tempo yang lambat namun terus berlangsung dalam kehidupan. *Kedua* adalah revolusi yakni perubahan yang berlangsung dalam waktu yang cepat serta dalam skala dan intensitas tinggi menyentuh pada wilayah fundamental pada pranata kehidupan.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, telah melahirkan era yang memungkinkan terjadinya perubahan-perubahan yang semakin cepat dan masif (revolusi) dalam kehidupan manusia. Diawali dari revolusi ilmu pengetahuan, kemudian melahirkan revolusi politik, revolusi industri (ekonomi) dan sosial hingga saat ini telah terjadi revolusi teknologi transportasi dan informasi yang menghantarkan zaman menuju era globalisasi yang berdampak luar biasa dalam kehidupan manusia modern. Dalam bukunya tentang gelombang peradaban, Alvin Toffler menjelaskan telah terjadinya tiga gelombang besar dalam sejarah peradaban manusia yakni; Masyarakat dunia kini telah bergerak memasuki tata dunia baru (*new world order*) dari tahapan perjalanan peradabannya yang oleh Alvin Tofler disebut sebagai *the Third wave*. Jika pada gelombang pertama modalitas utama yang paling menentukan adalah tanah dan pada masa ini muncul banyak tuan tanah-tuan tanah dengan kultur feodalistiknya. Kemudian pada periode kedua, masyarakat memasuki era yang *drive* oleh kekuatan kapitalis atau pemodal, maka pada era

gelombang ketiga ini, kehidupan masyarakat dicirikan dengan karakter; semakin merambahnya teknologi informasi, komputerisasi, revolusi biologi dan sebagainya yang bersifat global.¹

Kehidupan era global saat ini ditandai dengan semakin massifnya penggunaan teknologi informasi yang berbasis pada kecanggihan teknologi komputer.² Oleh karena karakter kehidupan manusia pada era globalisasi saat ini adalah adanya interdependensi dan interkoneksi, maka revolusi yang terjadi dalam satu bidang kehidupan manusia memiliki resonansi dan daya pengaruh yang sangat besar terhadap dimensi kehidupan yang lain.

Di dunia yang semakin ‘mengecil’ karena perkembangan teknologi informasi dan komunikasi ini, tuntutan akan perubahan semakin menguat. Fenomena ini mempengaruhi hampir setiap individu dan organisasi di muka bumi ini. “*Change is inescapable, it is inbuilt into developing societies*”³. Hampir setiap aspek kehidupan kita telah berubah karena pengaruh teknologi, revolusi komputer, komunikasi massal, pergerakan penduduk, dan aliran informasi yang semakin cepat dalam jumlah yang semakin besar.⁴ Pendidikan adalah salah satu dimensi kehidupan manusia yang tidak luput dari dinamika perubahan tersebut. Dalam konteks ini, sesungguhnya pendidikan memiliki peran ganda yang harus dimainkan secara proporsional dan kontekstual. *Pertama* pendidikan memiliki peran sebagai agen perubahan (*agen of change*). Oleh karenanya maka dinamika perubahan yang terjadi dalam bidang kehidupan manusia yang lain (sosial, politik, ekonomi, ekologi, kebudayaan dan sebagainya) akan mempengaruhi terhadap proses dan penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan harus diselenggarakan dengan mempertimbangkan dan mengakomodasi perubahan-perubahan yang terjadi disamping pendidikan harus juga menjalankan fungsinya yang lain (*kedua*) yakni sebagai lembaga pelestari (*concerning*) yang harus teguh dalam posisi konservasi.

Dari perspektif manajemen, madrasah merupakan salah satu lembaga yang memproduksi kompetensi akademis⁵ dimana ilmu pengetahuan menjadi basis bagi proses produksi kompetensi tersebut. Ilmu pengetahuan baik *natural sciences* maupun *sosial sciences*, selalu mengalami perkembangan dan

¹Lihat Alfin Toffler, *Gelombang Ketiga*, alih bahasa Sri Koesdiyantiah, (Jakarta: Pantja Simpati, 1980), hal. 3

²Hasbi Indra, *Pendidikan Islam Melawan Globalisasi*, (Jakarta, Rida Mulia, 2005), hal. 192

³K. Morrison, *Management Theories for Educational Change*, (London: Paul Chapman, 1998), hal. 1

⁴R. Evans, *The Human Side of School Change: Reform, Resistance, and the Real Life Problems of Innovation*, (San Francisco: Jose Bass, 1996), hal. 22

⁵Ibrahim Musa, *Korporasi Produksi Pendidikan, suatu paradigm otonomi dan reformasi dalam Manajemen corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Buchori Alma (ed.), (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 140

perubahan yang sering dibahasakan dengan *Shifting Paradigm*⁶ (Pergeseran gagasan pemikiran keilmuan). Kajian keilmuan selalu terkait dan dipengaruhi oleh ruang dan waktu, terus mengalami pergerakan dan perubahan. Ilmu pengetahuan merupakan konstruksi dari akal budi manusia yang bersifat historis, oleh karenanya, maka perubahan atau dinamika perkembangan adalah sesuatu yang sangat alamiah seiring dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam kehidupan manusia. Oleh karena basis operasional pendidikan adalah ilmu pengetahuan, maka segala dinamika perkembangan ilmu pengetahuan juga berimplikasi pada perubahan-perubahan pada lembaga penyelenggara pendidikan.

Tuntutan ini sesungguhnya tidak saja dialami oleh lembaga pendidikan tetapi juga semua lembaga apapun jenisnya, baik lembaga keagamaan, negara maupun kemasyarakatan, tidak ada yang luput dari pengaruh dinamika kehidupan ini. Pendidikan adalah sebuah proses yang berlangsung dalam konteks sosial tertentu yang dinamis. Oleh karenanya maka pendidikan dan pengelolaan lembaga pendidikan tidak dapat dilepaskan dari dinamika perubahan itu sendiri. Pendidikan senantiasa berfungsi di dalam dan terhadap sistem sosial dimana lembaga pendidikan itu berada⁷. Bahkan, kelestarian lembaga-lembaga itu, sedikit banyak akan dipengaruhi oleh sejauh mana mereka dapat menyesuaikan diri dengan irama dan dinamika perubahan sosial tersebut.

Lembaga pendidikan Islam juga tidak luput dari "hukum" dan tuntutan perubahan tersebut. Terlebih ketika dunia pendidikan memasuki era globalisasi seperti saat ini, maka lembaga pendidikan dihadapkan pada tantangan⁸ dan yang semakin keras yang menuntut kemampuan dan kemauan untuk menjawabnya. Jika lembaga pendidikan Islam mampu merespon irama perubahan -melalui inovasi-inovasi cerdas dan kreatifnya- maka peluang untuk "*survive*" akan sangat besar, namun jika lembaga pendidikan Islam tidak mampu atau lamban merespon dinamika perubahan, maka cepat atau lambat lembaga pendidikan Islam akan tertinggal dan otomatis ditinggalkan masyarakat. Maka dari itu, madrasah yang merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam harus respect dengan perubahan tersebut, terutama perubahan organisasi yang terjadi di dalam madrasah tersebut. Dengan melakukan perubahan organisasi, maka madrasah akan mampu menghadapi persaingan global.

⁶Amin Abdullah, *Studi Agama Normativitas Atau Historisitas*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), hal. 102

⁷Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta, Bumi Aksara, 1999), hal. 21

⁸lihat Mastuhu, *Menata ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam abad 21*, (Yogyakarta: Safiria Insania press, 2003), hal. 9-31; lihat dalam Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta, Kencana, 2005), hal. 6

Perubahan Parsial

Lembaga pendidikan Islam, baik madrasah, pesantren, sekolah Islam maupun pendidikan non formal lainnya, harus mengalami perubahan untuk menghadapi dunia persaingan global. Perubahan harus terjadi secara komprehensif dalam semua lini dan aspek-aspek organisasi, bukan hanya sebatas perubahan individu. Perubahan yang hanya sebatas beberapa individu saja, maka dinamakan perubahan parsial. Demikian juga apabila perubahan tersebut tidak terjadi dalam semua aspek organisasi. Perubahan yang demikian ini, biasanya memberikan dampak yang positif seketika itu juga dan dalam hal yang tertentu. Namun sebenarnya perubahan ini tidak berhasil merubah esensi dari organisasi pendidikan Islam tersebut. Hal tersebut menjadi masalah dan akan menjadi konflik antara anggota organisasi pendidikan Islam, bahkan dalam level pimpinan sekalipun.

Perubahan parsial biasanya disebabkan ketidakmampuan suatu lembaga atau organisasi pendidikan Islam untuk mengatasi resistensi perubahan. Resistensi yang terjadi bisa berupa resistensi individual maupun resistensi organisasional.⁹ Perubahan parsial tidak akan menghasilkan peningkatan mutu pendidikan yang dicita-citakan. Akan tetapi perubahan parsial hanya akan menyebabkan konflik yang berpotensi ke arah konflik laten yang sulit untuk diredakan. Perubahan parsial juga tidak akan memberikan hasil pekerjaan yang lebih baik, dan meningkatnya motivasi, bahkan menuju ke kerja sama yang lebih baik.¹⁰

Perubahan parsial biasanya hanya dilakukan oleh pemimpin saja, dalam arti pemimpin gagal menginternalisasikan nilai-nilai perubahan dalam diri personalia anggota lembaga pendidikan tersebut. Sehingga masing-masing individu anggota lembaga pendidikan tersebut melakukan resistensi. Tindakan resistensi biasanya dimulai dengan tidak memperhatikan, menerima dengan pasif, mengeluh, memperlambat kinerja, menentang atasan sampai pada melakukan sabotase.¹¹ Tindakan-tindakan yang ringan seperti itulah akan menyebabkan perubahan yang terjadi di lingkungan lembaga tersebut menjadi parsial atau hanya sebagian.

Tindakan-tindakan seperti itu dapat diatasi dengan menumbuhkan kesadaran kepada masing-masing anggota organisasi, bahwa perubahan itu perlu dan harus dilakukan sebagai tanggapan atas era modernitas dan untuk menjaga kontinuitas lembaga pendidikan tersebut. Dengan penanaman kesadaran anggota, sedikit demi sedikit maka anggota akan mengerti dan selanjutnya akan mendukung perubahan yang dilakukan di lembaga tersebut,

⁹Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Applications*, (New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1991).

¹⁰Dimodifikasi dari J. Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*, (Bandung: Bandar Maju, 2007), hal. 212; Lihat juga J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2007), hal. 333

¹¹Dimodifikasi dari John M. Ivancevich, et. al. , *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid 2*, terj. (Jakarta: Erlangga, 2006), hal. 295

sehingga tidak terkesan bahwa perubahan yang dilakukan hanya seolah-olah atau semu.

Seorang pemimpin atau kepala lembaga harus mampu mengatasi resistensi perubahan tersebut supaya inovasi lembaga menuju ke arah yang dicita-citakan tercapai. Pemimpin harus biasa melakukan diskusi maupun sharing dengan bawahannya¹² supaya mengetahui masalah yang dihadapi oleh seorang bawahan ketika melakukan perubahan. Sehingga pemimpin mampu memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi oleh bawahannya tersebut yang pada akhirnya akan membawa kepada kesadaran untuk melakukan perubahan. Maka dari itu, komunikasi harus tetap dilakukan dan digalakkan karena komunikasi merupakan sarana dan media untuk melakukan perubahan menuju ke arah yang lebih baik. Komunikasi juga merupakan sarana untuk terwujudnya perubahan parsial atau perubahan seolah-olah yang hanya akan melahirkan konflik laten yang sulit untuk dipadamkan.

Jika memang demikian adanya, maka kita dapat mengkategorisasi perubahan yang dilakukan oleh manusia menjadi dua bagian dalam hal mengubah realitas buruk di dalam masyarakat. Pertama, adalah perubahan yang mendasar dan sifatnya menyeluruh dan yang kedua adalah perubahan yang parsial dan sifatnya adalah sementara. Perubahan mendasar dilatar belakangi oleh perubahan pemikiran dan perasaan individu dan masyarakat. Perubahan ini menyentuh ranah ideologi dikarenakan solusi permasalahannya mampu menjawab segala lini kehidupan. Dan begitulah sifat dari ideologi. Mampu menjawab permasalahan kehidupan manusia, karena mampu menjawab sesuatu yang mendasar di dalamnya. Perubahan parsial adalah perubahan yang sifatnya hanya sebagian kecil menjawab permasalahan yang ada. Menjawab permasalahan per pragmen namun tidak tuntas. Perubahan seperti ini misalnya adalah perubahan atau perbaikan per sektoral atau per divisi, departemen, atau sub sistem. Contoh perubahan seperti ini adalah menuntaskan kemiskinan dengan perbaikan akhlaq atau motivasi bekerja agar lebih giat.

Faktor Penyebab Perubahan Parsial

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan perubahan berlangsung parsial, antara lain: *Pertama*, menyimpang dari langkah-langkah perubahan. Dari sekian banyak pendekatan yang dipaparkan dalam literatur tentang manajemen perubahan, pendekatan yang dikemukakan oleh Liz Clark relevan dijadikan sebagai acuan berpikir. Menurut Clark, langkah pertama yang dilakukan dalam melakukan manajemen perubahan adalah menganalisis lingkungan organisasi. Kegiatan ini merupakan kegiatan menemukenali apa karakteristik lingkungan organisasi dan bagaimana karakteristik itu berubah. Kedua, penetapan strategi, yaitu strategi apa yang secara jelas terlihat cocok

¹²Lyndon Pugh, *Change Management in Information Service*, (Asgate Publishing Limited, 2007), hal. 167

antara lingkungan dengan organisasi. Sedangkan langkah ketiga yaitu kegiatan mencocokkan strategi dengan pengungkit yang lain. Pengungkit pertama adalah orang. Hal ini berkaitan dengan pertanyaan mengenai kesenjangan apa yang dapat dilihat antara perilaku dan keahlian orang? bagaimana dengan para pemimpin? bagaimana kecocokan gaya manajemen masa lalu dengan masa sekarang? dan bagaimana kultur organisasinya? Pengungkit kedua adalah sistem. Ini berkaitan dengan pertanyaan mengenai apakah sistem yang diperlukan telah ada sehingga organisasi dapat berjalan? Sistem dimaksud meliputi sistem operasional, sistem pemeliharaan sumber daya manusia, sistem penghargaan dan sistem komunikasi. Pengungkit ketiga berkaitan dengan pertanyaan seperti apakah struktur organisasi saat ini, apakah line and staf, fungsional, atau divisional? Rentang kendali, tingkat hirarki, pertanggung jawaban, derajat spesialisasi? serta apakah struktur organisasi telah berjalan?

Pandangan berikutnya dikemukakan oleh Gary Desler. Menurut Desler, rangkaian tahapan yang dilalui di dalam melakukan manajemen perubahan adalah: Pertama, mengenali penekanan peubah, bisa disebabkan oleh karena tekanan persaingan, perubahan teknologi, dll. Kedua, mengakui perlunya perubahan yang melibatkan pengakuan dan persetujuan dari pimpinan. Ketiga, mendiagnosis masalah, karena tujuan dari kegiatan ini adalah mengidentifikasi penyebab permasalahan yang sesuai dengan perubahan yang direncanakan dan diimplementasikan. Keempat, rencana perubahan, yaitu perubahan yang direncanakan berhubungan dengan organisasi, sehingga perkembangan proses yang direncanakan berubah. Tahapan ini berkaitan dengan pertanyaan mengenai apa yang akan diubah, kapan akan mengubah dan bagaimana mengubahnya. Kelima, implementasi perubahan, yaitu tahapan yang berhubungan dengan perubahan nyata pada struktur, teknologi, tugas atau orang melalui program reorganisasi. Keenam, menindaklanjuti perubahan.

Collin Bainbridge mengemukakan langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam mendesain perubahan terhadap organisasi antara lain pertama, menganalisis situasi secara lebih teliti, faktor atau tekanan apa yang mendorong terjadinya perubahan, apakah faktor internal atau faktor eksternal. Hal ini memerlukan respon dalam bentuk desain yang mencakup proses untuk menanggulangi kendala yang ditimbulkan. Langkah kedua adalah membahas konsep desain tersebut, kemudian menunjukkan bagaimana desain disusun. Upaya ini tidak hanya mencakup cara kerja baru, melainkan pula kemampuan mengidentifikasi setiap segi perubahan yang terjadi di dalamnya. Ketiga, membahas pengembangan desain tersebut dengan mempergunakan kemampuan sistem informasi berbasis teknologi, memodifikasi budaya kerja, mengembangkan keahlian dan teknologi melalui pendekatan yang terintegrasi. Keempat, membahas keahlian dan pendekatan yang dapat mendeteksi proses perubahan. Hal ini mencakup pemanfaatan secara nyata proses perubahan dan kapabilitas pendukungnya yang mencakup pengelolaan program dan

komunikasi, sehingga organisasi terhindar dari penyimpangan pola rancangan dan dari program pengembangan ke arah pelaksanaan.

Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Bainbridge, David A. Nadler dkk mengemukakan pula pendekatan manajemen perubahan melalui lima tahap, yaitu dimulai dengan mendiagnosis keadaan, baik yang menyangkut kekuatan, kelemahan, ancaman maupun peluang dan keunggulannya. Fokus kegiatan ini adalah pada aspek kepemimpinan, identitas organisasi dan arsitektur organisasi. Kedua, menjelaskan dan membangun koalisi dengan cara menyeleksi dan mengklarifikasi visi keadaan ke depan, menciptakan agen perubahan dan mengoptimalkan rencana perubahan organisasi serta intervensi yang dilakukan. Ketiga, tindakan yaitu melakukan aktivitas organisasi yang merupakan penyelesaian dari serangkaian isu yang harus dipecahkan melalui tindakan nyata. Keempat, konsolidasi dan perbaikan. Kelima, tindakan untuk mempertahankan (sisi positif dan kemanfaatan) dari perubahan yang telah dilakukan.

Pendekatan manajemen perubahan lainnya yang dapat diadopsi adalah apa yang dikemukakan oleh Lance A. Berger dkk.¹³ Kegiatan pertama yang dilakukan menurut Berger dkk adalah mengidentifikasi sumber pemicu perubahan (*change trigger*), menilai dampak dari pemicu perubahan, menilai kesesuaian organisasi dengan situasi eksternal, memutuskan perubahan yang diambil, menetapkan rencana perubahan dan melakukan penyesuaian dengan elemen-elemen manajemen. Sementara itu, pendekatan manajemen perubahan yang dikemukakan oleh Kotler dikenal dengan proses delapan tahap yang meliputi tahap: (1) Menetapkan rasa urgensi, (2) membentuk koalisi pengaruh, (3) Mengembangkan visi dan strategi, (4) Mengkomunikasikan visi perubahan, (5) Memberdayakan banyak orang untuk melakukan tindakan, (6) Menghasilkan keuntungan atau kemanfaatan jangka pendek, (7) Mengkonsolidasikan hasil yang dicapai dan menghasilkan lebih banyak perubahan, dan (8) Merencanakan pendekatan baru ke dalam kultur.

Kedua, mengalami resistensi perubahan. Perubahan pada dasarnya diupayakan untuk membuat keadaan menjadi lebih baik. Namun pada kenyataannya tidak setiap perubahan akan mendapat dukungan. Ketidaksetujuan atau bahkan pertentangan yang dilandasi oleh berbagai alasan mengharuskan mereka yang berjuang untuk perubahan perlu memahami hal yang berkenaan dengan persepsi dan keyakinan. Sehubungan dengan hal tersebut, Wilfried Kruger¹⁴ menyarankan hendaknya perubahan senantiasa dikaitkan dengan pengelolaan persepsi dan keyakinan (*Management of Perception and Beliefs*) serta pengelolaan kekuasaan dan politik (*Power and Politics Management*) mengingat reaksi orang terhadap perubahan berbeda-beda.

¹³Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hal. 159

¹⁴Wilfried Kruger, *Change Management Iceberg*, 2009 dalam <http://www.12manage.com>

Pengelolaan perubahan yang kurang maksimal dapat memunculkan resistensi dari para manajer atau karyawan terhadap perubahan. Resistensi terhadap perubahan, menurut Kreitner dan Kinicki, adalah reaksi yang bersifat emosional serta berperilaku sebagai respon atas rasa terancam, baik ancaman itu bersifat nyata maupun imajiner, saat terjadi perubahan pada pekerjaan atau rutinitas. Resistensi pada perubahan bisa mewujudkan dalam berbagai macam bentuk reaksi. Judson, sebagaimana dikutip Hunt,¹⁵ menggolongkan bentuk-bentuk resistensi terhadap perubahan ke dalam empat spektrum dalam satu kontinum, yaitu: resistensi aktif (sabotase, memperlambat kerja), resistensi pasif (bekerja sesedikit mungkin, tidak ingin mempelajari tugas baru), reaksi yang lebih sulit diidentifikasi (bekerja hanya berdasarkan instruksi, kehilangan minat terhadap pekerjaan), dan penerimaan (mau bekerja sama atau bahkan antusiasme).

Ketiga, tidak bisa menjalankan strategi perubahan. Di masa lalu strategi hanya difokuskan pada salah satu dimensi organisasi yang secara strategis diharapkan akan berhasil mencapai kinerja yang tinggi. Kini, pendekatan tersebut sudah tidak cukup, karena strategi yang efektif adalah strategi yang bersifat holistik.

Strategi sangat menentukan keberhasilan organisasi hari ini dan hari esok. Oleh karena itu, perlu pengenalan siapa sebenarnya obyek yang dilayani, bagaimana operasionalisasi kegiatannya? bagaimana caranya diorganisir, bagaimana seharusnya mengalokasikan sumber daya yang ada, dan bagaimana peranan sistem informasi dalam upaya mencapai kinerja yang tinggi. Dalam hal ini, tentu saja dibutuhkan suatu strategi multi-dimensional yang dapat melakukan harmonisasi berbagai macam persoalan yang ada dalam organisasi.

Strategi yang efektif mampu menciptakan keterkaitan antara semua komponen internal dan eksternal dari suatu sistem penghantaran menyeluruh (*total delivery system*) organisasi. Secara internal sistem penghantaran tersebut mencakup operasionalisasi dan jenis pelayanan yang disediakan organisasi. Secara eksternal, mencakup hubungan dengan klien yang dilayani dan semua pihak yang turut mempengaruhi lingkungan organisasi.

Hal lain yang penting diperhatikan adalah masalah implementasi, karena implementasi adalah faktor kunci yang menunjukkan baik keberhasilan apa yang telah direncanakan maupun apa yang senyatanya dikerjakan. Oleh karena itu, implementasi yang tepat harus dibangun ke dalam strategi dan sedapat mungkin diupayakan terjadi peningkatan pemenuhan harapan *stakeholders* organisasi.

Untuk mengukur pengaruh perubahan secara kontinyu, perlu memonitor hal-hal yang merupakan faktor kunci di dalam berhubungan, baik di dalam maupun ke luar organisasi, untuk selanjutnya direspon lebih awal, dengan membentuk organisasi, kemampuan dan proses yang sesuai. Kuncinya

¹⁵Courtney Hunt, Monty Lynn and Terry Gaston, *Instructor Resource Guide to Accompany Organization: Behavior, Structure, Process, 10th edition*, (Boston: McGraw Hill Companies, 2000).

adalah memandang strategi sebagai suatu penyusunan proses dan kebutuhan perbaikan kontinyu. Berkaitan dengan hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa strategi yang efektif adalah strategi yang holistik yang mencakup dimensi antara lain: (1) Berbagai segi dan dimensi, (2) Keterkaitan yang dinamis baik secara internal maupun eksternal, (3) Didesain untuk diimplementasikan, (4) Adaptif sepanjang waktu. Sementara itu, suatu strategi hendaknya menetapkan hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya yang akan digunakan untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Termasuk di dalamnya kegiatan perencanaan, kebijakan, prosedur, skema pengelolaan sumberdaya, desain organisasi, teknik motivasi, evaluasi, sistem pengawasan dan bagaimana menggunakan tim untuk menjalankan strategi. Strategi yang akan disusun hendaknya memiliki aspek-aspek yang menyeluruh, strategi berdasarkan keahlian, standar, misi serta memiliki nilai-nilai dan kepemimpinan yang berorientasi kinerja, keterampilan pelanggan, kecakapan personal dan sikap yang baik terhadap kerja dan kehidupan.¹⁶

Khusus aspek kepemimpinan, perlu dipertegas sebab berkaitan dengan aspek yang sangat berperan dalam mendukung perubahan. Untuk itu, perlu dikembangkan sifat-sifat kepemimpinan seperti kreatif, berorientasi tim, suka mendengarkan, memberikan pengasuhan, bertanggung jawab dan apresiatif. Karakteristik kepemimpinan yang juga sangat perlu dan relevan dimiliki oleh pemimpin perubahan adalah kepemimpinan visioner. Kepemimpinan ini dicirikan oleh fokus kepemimpinan, keahlian interpersonal, keterpercayaan, respek pada diri sendiri dan orang lain, mengambil risiko, kepemimpinan level bawah, kepemimpinan yang memberdayakan, visi jangka panjang, kepemimpinan organisasi dan kepemimpinan budaya.

Keempat, pemimpin yang tidak pro perubahan. Dari sekian banyak tantangan yang dihadapi oleh para pemimpin dan manajer, mengelola perubahan adalah salah satu yang paling sulit. Salah satu alasan kepemimpinan menjadi begitu penting dalam beberapa tahun terakhir adalah bahwa dunia bisnis telah semakin penuh persaingan, dan perubahan dalam desain organisasi, struktur organisasi, maupun kepemimpinan sangat diperlukan untuk bertahan hidup dalam lingkungan baru. Perusahaan-perusahaan harus diorganisasi kembali untuk menghilangkan kegiatan-kegiatan operasi yang tidak diperlukan dan tidak diinginkan serta menyerap perusahaan-perusahaan kecil melalui merger dan akuisisi, menuju perubahan dalam organisasi. Di saat perubahan organisasi dilaksanakan, ketegangan yang dihasilkan oleh hubungan baru tidak terelakkan.

Richard Daff¹⁷ berpendapat bahwa kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreativitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah. Selanjutnya hasil penelitian dari Charles H

¹⁶John P. Kotter, "What Do Leaders Really Do In Managing People and Organizations", edited by John J. Gabarro, (Boston: Harvard Business School Publications, 1992), hal. 102

¹⁷Ricard L Draft, *Management*, (Chicago: Penerbit The Dryden Press, 1988),

Bishop Jr¹⁸ menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan. Hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi. Sebaliknya, semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.

Pemimpin harus memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang. Pemimpin harus memotivasi dan menginspirasi setiap orang dalam setiap detik kehidupan mereka, untuk bersemangat dan bangkit bersama dengan perubahan baru. Pemimpin harus membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang tertinggal zaman dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban.

Pemimpin harus memiliki keterampilan untuk dapat mengenali perubahan-perubahan penting, serta mampu mengambil tempat di dalam hati setiap orang, agar semua orang dalam organisasi bisa saling menyatu dan saling berempati, untuk membawa perubahan itu ke arah yang lebih memberi manfaat positif buat organisasi dan buat setiap manusianya.

Pemimpin harus bisa membangkitkan semangat dan gairah perubahan dari setiap orang di dalam organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lebih cepat, serta berjuang keras dan bekerja keras untuk mendapatkan hasil perubahan yang lebih baik dari rencana yang ada. Pemimpin harus menyadarkan setiap orang, agar selalu menggunakan cara-cara profesionalisme dalam merespon setiap perubahan. Untuk itu, pemimpin harus duduk bersama dengan semua kekuatan sumber daya manusianya, untuk berbicara tentang perubahan-perubahan itu dengan cara-cara penuh inspirasi dan profesional.

Pemimpin harus cerdas menggunakan tema perubahan dalam organisasinya, sebagai sarana untuk meningkatkan keuntungan kompetitif bisnis usahanya. Pemimpin harus bisa menggambarkan perubahan itu secara nyata di pikiran setiap orang, dan memberikan cermin perubahan untuk dapat dilihat setiap orang tentang wujud asli dari perubahan tersebut. Pemimpin harus memberi inspirasi kepada setiap orang, untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaan, untuk menghadapi perubahan dalam keluarga, untuk menghadapi perubahan dalam hidup. Dan dalam semua aspek yang bertujuan untuk meningkatkan gairah dan kepercayaan diri organisasi, untuk memenangkan persaingan dalam kompetisi bisnis yang ketat. Pemimpin harus mengajak dan menggandeng setiap hati dan setiap pikiran, untuk berpikir dan

¹⁸Charles H Bishop Jr, *Making Change Happen one person at a time : assessing change within your organization*, (New York: AMACOM, 2001),

bertindak dalam semangat meningkatkan semua potensi organisasi, agar mampu menangani semua potensi hebat secara lebih baik, dengan cara mengubah hal-hal yang menghambat gerak sukses organisasi

Pemimpin harus cerdas membimbing setiap orang untuk berhenti berwacana secara berkepanjangan, dan mengajak setiap orang untuk melakukan tindakan-tindakan yang membantu organisasi. Tindakan yang terfokus pada upaya meningkatkan kinerja, dalam kemampuan manajemen menghadapi perubahan yang tak pasti. Pemimpin harus selalu menggunakan pola atau model berpikir yang sederhana dan jelas, agar setiap orang di dalam organisasi tidak terjebak dalam cara berpikir yang merumitkan, sehingga makna perubahan itu tidak menjadi kabur. Pola berpikir yang lebih sederhana akan mendekatkan semua solusi terbaik melalui logika dan akal sehat, yang dapat diukur kebenarannya. Oleh karena itu, berpikir sederhana akan menuntun pemimpin dan pengikutnya dalam jalur yang tidak rumit untuk menemukan segala macam solusi terbaik, dimana semua solusi itu masih bisa diukur kebenarannya dengan pikiran jernih yang berlogika cerdas; semua solusi terbaik pada dasarnya telah ada, hanya saja diperlukan keandalan kepemimpinan yang solid dan kuat, untuk menjadi lebih sederhana, jernih, dan sabar dalam menyusuri jalur sederhana menuju puncak penghasil solusi andal buat sebuah perubahan yang hebat dan bermanfaat. Pemimpin yang solid dan kuat pasti mampu menjadi bintang yang hebat, dalam setiap gerak dan langkah ke perubahan yang lebih baik. Jadilah sang pemimpin pembawa perubahan, yang membahagiakan hati setiap orang dalam dekapan rasa damai dan rasa nyaman

Namun, apabila seorang pemimpin tidak bisa melakukan perubahan, maka pemimpin tersebut akan seperti kayu yang mati dimana kayu tersebut tidak tumbuh, namun malah akan ditumbuhi jamur dan lapuk. Pemimpin yang demikian hanya akan menjadi sampah organisasi atau lembaga pendidikan. Pemimpin yang demikian ini berorientasi pada keuangan pribadi, kesenangan pribadi namun tidak memperdulikan tujuan dan kelangsungan suatu organisasi pendidikan. Maka pada akhirnya, organisasi yang dipimpin oleh pemimpin demikian ini akan bersifat *la yahya wa la yamut*.

Ciri-Ciri Perubahan Parsial

Adapun ciri-ciri perubahan parsial adalah sebagai berikut: *Pertama*, waktunya tidak lama. Perubahan temporal atau perubahan dalam waktu singkat, bisa dilakukan orang yang bersemangat membunyah dengan waktu yang relatif singkat. Perubahan ini memang bisa menandingi satu dua orang. Namun jika para pesaing paham bahwa ada visi jauh yang akan mereka perjuangkan maka perubahan yang di usung oleh pihak yang menang -dengan jangkauan ide dan kerja yang temporal- lambat laun akan tertinggal dalam kancah pertempuran hidup. Karena bersifat temporal, semangat temporal dan waktu kebertahanannya juga akan temporal. Orangi model begini banyak dijumpai.

Perubahan eternal bisa dilakukan oleh orang-orang yang punya visi yang jauh kedepan. Mereka adalah orang yang mempunyai kesabaran baja untuk mewujudkan asa. Mereka para pembelajar yang tidak pernah kenyang dengan ilmu. Mereka “persenjatai” pikiran mereka dengan ide-ide wawasan dan sejarah strategi dan ideologi-ideologi dunia untuk capai visi dengan kontinyu. Mereka punya semangat, namun pandai mengolahnya. Mereka menahan diri ketika terlalu bersemangat dan bisa memaksakan diri untuk melanjutkan kerja visi ketika malas datang. Perubahan eternal hanya akan bisa terjadi ketika orang-orang ini berjalan dalam sebuah rel kebenaran yang telah teruji oleh Peradaban Timur dan Peradaban Barat. Orang model begini langka, tapi bukan berarti tidak ada. Mereka biasanya lebih ditakuti para ‘pengikut kegelapan’ dibandingkan mereka yang melakukan perubahan temporal.

Kedua, hanya terjadi pada elemen dari organisasi tidak keseluruhan. Perubahan yang sifatnya hanya sebagian tidak akan mampu merubah suatu organisasi pendidikan. Terlebih lagi, kalau perubahan tersebut hanya bersifat penokohan dan biasanya hanya berkuat pada level pemimpin. Perubahan yang akan Anda hadapi adalah sebuah Proses yang Signifikan, Berkepanjangan dan Mengganggu (*Disruptive*). Perubahan dapat berupa Pergantian Seluruhnya atau Sebagian. Perubahan dapat berupa Diversifikasi Usaha, Regulasi Tak Terduga, Penentuan Ulang Visi dan Misi, atau *Survival* dengan Kondisi Sumber Daya Terbatas.

Ketiga, tidak mampu memberikan arti pada organisasi. Perubahan parsial tidak akan memberikan makna pada organisasi bahkan akan menjadikan budget yang dikeluarkan semakin besar dan membengkak hanya untuk mengurus perubahan. Perubahan yang seperti ini hanya membuang dana dan tidak merubah organisasi menjadi lebih baik lagi.

Keempat, tidak ada komitmen antar anggota organisasi. Ciri yang terakhir dalam perubahan parsial adalah tidak adanya komitmen dari anggota organisasi untuk berubah. Organisasi seperti organisasi pendidikan, pada dasarnya merupakan suatu bentuk kelompok sosial yang terdiri dari dari beberapa anggota yang mempunyai persepsi bersama tentang kesatuan mereka. Masing-masing anggota mendapat *reward*, untuk mencapai tujuan bersama. Kalau suatu kelompok sudah dibentuk dan disadari bersama adanya interdependensi dan saling memberikan *reward* dan mempersepsikan diri sebagai satu kesatuan dalam mencapai tujuan, tentunya problem organisasi atau lembaga pendidikan sebagai kelompok sosial tidak akan terjadi. Realitanya banyak organisasi dalam perkembangannya mengalami problem yang muncul akibat munculnya kelompok-kelompok kecil yang tidak membuat organisasi semakin dinamis, melainkan malah menjadikan keruntuhan organisasi tersebut. Maka untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan tersebut diperlukanlah komitmen berorganisasi baik bagi karyawan maupun para pimpinannya. Robbins¹⁹ memandang komitmen sebagai salah

¹⁹Steven. P. Robbins, *Organizational ...*

satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Lebih lanjut ia mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan.

Jadi, komitmen organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan antara individu dengan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan hubungan bagi tercapainya tujuan organisasi.

Komitmen individu terhadap organisasi merupakan bagian yang penting dalam proses individu didalam organisasi itu sendiri. Ada hubungan yang sangat signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja yang bisa meningkatkan komitmen pada organisasi. Jadi jika organisasi tersebut membuat individu tersebut memiliki kepuasan batin tersendiri pada organisasi tersebut, membuat tingkat komitmen pada organisasi tersebut makin meninggi. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting bagi kelanggengan suatu organisasi. Tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu, tidak akan mungkin suatu organisasi dapat berjalan dengan maksimal.

Komitmen organisasi juga merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi, merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Dari berbagai pengertian tersebut kita bisa simpulkan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi komitmen berorganisasi merupakan faktor yang sangat penting. tetapi komitmen organisasi akan bisa dicapai apabila apa yang diberikan organisasi sesuai dengan apa yang dituntut anggotanya, dan sebaliknya apa yang diharapkan organisasi sesuai dengan besarnya kontribusi anggota.

Penutup

Perubahan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam seyogyanya diarahkan untuk mencapai perkembangan dan perbaikan yang melibatkan proses inovasi. Artinya perubahan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam tidak sekedar berubah, tetapi perubahan yang berorientasi pada perbaikan. Oleh karenanya maka perubahan dalam lembaga pendidikan Islam membutuhkan manajemen serta strategi yang tepat, sehingga gagasan perubahan dapat diimplementasikan untuk memperbaiki kondisi lembaga pendidikan Islam.

Prestasi besar selalu memerlukan upaya besar sekaligus juga melibatkan perubahan-perubahan besar. Untuk dapat mewujudkan itu semua diperlukan orang-orang kreatif yang menjadi sponsor perubahan. Pimpinan lembaga pendidikan Islam memiliki posisi strategis dalam konteks perubahan organisasi menuju ke arah positif. Namun kebanyakan yang terjadi adalah

perubahan di lembaga pendidikan Islam tersebut hanya bersifat parsial dan kurang menyentuh semua lini lembaga pendidikan tersebut. Dalam bahasa lain, perubahan tersebut hanya menyentuh aspek individu saja dan hanya sebagian dari beberapa anggota organisasi pendidikan Islam, belum menyentuh aspek organisasi secara menyeluruh..

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Amin, *Studi Agama Normativitas Atau Historisitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.
- Bishop Jr, Charles H, *Making Change Happen one person at a time : assessing change within your organization*, New York: AMACOM, 2001.
- Draft, Ricard L, *Management*, Chicago: Penerbit The Dryden Press, 1988.
- Evans, R., *The Human Side of School Change: Reform, Resistance, and the Real Life Problems of Innovation*, San Francisco: Jose Bass, 1996.
- Hunt, Courtney, Monty Lynn and Terry Gaston, *Instructor Resource Guide to Accompany Organization: Behavior, Structure, Process, 10th edition*, Boston: Mc-Graw Hill Companies, 2000.
- Indra, Hasbi, *Pendidikan Islam Melawan Globalisasi*, Jakarta, Rida Mulia, 2005.
- Ivancevich, John M., et. all. , *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid 2*, terj. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Kotter, John P., “*What Do Leaders Really Do In Managing People and Organizations*”, edited by John J. Gabarro, 102–14. Boston: Harvard Business School Publications, 1992.
- Kruger, Wilfried, *Change Management Iceberg*, 2009 dalam <http://www.12manage.com>
- Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam abad 21*, Yogyakarta: Safiria Insania press, 2003.
- Morrison, K., *Management Theories for Educational Change*, London: Paul Chapman, 1998.
- Musa, Ibrahim, *Korporasi Produksi Pendidikan, suatu paradigm otonomi dan reformasi dalam Manajemen corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Buchori Alma (adit), Bandung: Alfabeta, 2008.
- Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara, 1999.
- Pugh, Lyndon, *Change Management in Information Service*, Asgate Publishing Limited, 2007.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Applications*, New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1991.

- Robbins, Steven. P., *Organizational Behavior Concepts Controversies, and Applications*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 1993.
- Toffler, Alvin, *Gelombang Ketiga*, alih bahasa Sri Koesdiyantiah, Jakarta: Pantja Simpati, 1980.
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.
- Winardi, J., *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*, Bandung: Bandar Maju, 2007.
- Winardi, J., *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Kencana Prenada Media, 2007.
- Winardi, *Manajemen Perubahan*, Jakarta, Kencana, 2005.