

Peran Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam Manajemen Perubahan Pada Lingkungan Organisasi Islam Indonesia

Moch. Abu Fadlol^{1*}, Subiyanto, Subiyanto²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta;

email: fahrilfadlol@gmail.com;

ABSTRACT

Key Words:

Change Management;
Disruption Era;
Organizational Effectiveness;
Organizational Environment

The era of disruption has an impact on the stability of educational organizations. This study aims to discuss the change management model of Islamic education institutions. The form of adaptation to global developments is to make changes at the system and governance level. This type of research is qualitative with library methods. The data is taken from research results and reference book sources that are relevant to the conception of organizational change, organizational life cycle, innovation change and organizational effectiveness. The results show the strategy of Islamic education institutions in managing change. Change occurs through three stages, the system pioneer stage, the stability stage and the competition stage. The study also found a conceptual model that was specifically described in the form of an Islamic education organizational change model, the concept of the organizational environment, the synthesis of organizational uncertainty, the concept of organizational change and change management, and the typology of Islamic organizational change.

ABSTRAK

Kata Kunci:

Kepemimpinan Pendidikan Islam;
Lingkungan Organisasi;
Manajemen Perubahan;

Era disruption berdampak pada stabilitas organisasi pendidikan. Penelitian ini bertujuan membahas model manajemen perubahan lembaga pendidikan Islam. Bentuk adaptasi terhadap perkembangan global adalah melakukan perubahan pada tataran sistem dan tata Kelola. Penelitian berjenis kualitatif dengan metode kepustakaan. Data diambil dari hasil penelitian serta sumber buku rujukan yang relevan dengan konsepsi perubahan organisasi, daur hidup organisasi, perubahan inovasi dan efektivitas organisasi. Hasil penelitian menunjukkan strategi lembaga pendidikan Islam dalam mengelola perubahan. Perubahan terjadi melalui tiga tahap, tahap perintisan sistem, tahap stabilitas dan tahap persaingan. Penelitian juga menemukan model konseptual yang secara spesifik dijabarkan dalam bentuk model perubahan organisasi pendidikan Islam, konsep lingkungan organisasi, sintesa ketidakpastian organisasi, konsep perubahan organisasi dan manajemen perubahan, dan tipologi perubahan organisasi Islam.

PENDAHULUAN

Pada dasarnya setiap perubahan itu bersifat logis karena dengan adanya perubahan bisa dapat membawa dampak sesuatu hal yang baru atau penyegaran (Graetz & Smith, 2010). Dalam konteks Pendidikan, khususnya di lembaga pendidikan perubahan organisasi merupakan hal biasa untuk melakukan penyegaran di dalamnya. Pengembangan organisasi adalah suatu proses yang dimaksudkan untuk menganalisa dan memecahkan persoalan-persoalan yang terjadi dalam proses organisasi dengan kata lain bahwa organisasi meningkatkan efektivitas dan kemampuan lingkungan yang selalu berubah (Baughen, Oswick, & Oswick, 2020). Pada dasarnya tidak ada dalam sebuah organisasi yang tidak melakukan perubahan, karena jika tidak ada perubahan maka dalam suatu organisasi akan menjadi statis (Cameron & Green, 2019).

Organisasi yang menghadapi lingkungan yang stabil berarti pada lingkungan tersebut belum terdapat pesaing baru dengan gebrakan teknologi baru dan hanya sedikit kekuatan dari kelompok masyarakat yang bisa memengaruhi organisasi. Kategori organisasi yang berada pada lingkungan ini biasanya menerapkan teknologi yang unik dan mampu mendiferensiasi diri ditengah persaingan terutama dalam menghasilkan produk dan layanan jasa pendidikan (Apple, 2012).

Sedangkan pada organisasi yang menghadapi lingkungan yang dinamis berarti pada lingkungan tersebut, telah terjadi turbulensi yang sangat sulit diprediksi oleh para manajer, karena telah terdapat pesaing baru yang melakukan dorongan teknologi dalam menghasilkan produk dan pemberian layanan Pendidikan (Drucker, 2012b). Penggunaan teknologi inilah yang mendorong perubahan perilaku konsumen dan harapan pelanggan, karena saat ini konsumen semakin tinggi tingkat pendidikannya dan semakin banyak menerima informasi. Akibatnya, harapan konsumen terhadap pelayanan yang mereka inginkan semakin meningkat dan semakin memilikibanyak pilihan dan tidak dapat didikte oleh masyarakat eksternal (Noh, Isa, Samah, Noh, & Isa, 2012).

Begitu pula dengan adanya perubahan peraturan pemerintah dan bertambahnya kelompok yang berpengaruh dimasyarakat yang semakin tercerahkan dengan persoalan etika (Neave, 1988). Secara umum perubahan dalam organisasi terbagi atas dua yaitu perubahan yang terencana dan perubahan yang tidak direncanakan. Perubahan yang direncanakan adalah aktivitas perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan (Krogerus & Tschäppeler, 2012). Perubahan yang tidak direncanakan menurut Greenberg dan Neale merupakan pergeseran aktivitas organisasi karena adanya kekuatan yang sifatnya eksternal, diluar kendali organisasi. Berdasarkan pandangan ahli tersebut maka dapat dipahami bahwa perubahan yang terencana merupakan sebuah reaksi langsung dari hasil analisis mengenai keadaan aktual yang dialami organisasi dan keadaan yang akan dicapai (tujuan) (Stroh, Northcraft, Neale, & Greenberg, 2003). Sedangkan perubahan yang tidak direncanakan adalah suatu keadaan dimana perubahan terjadi

secara acak dan bersifat spontanitas yang pada akhirnya akan bersifat destruktif (Ryan, Odhiambo, & Wilson, 2021).

Salah satu cara untuk mengadakan penyesuaian dengan tepat maka dibutuhkan pengelolaan dengan manajemen transformasi yang terencana. Fokus perhatian bagi pengelola lembaga pendidikan bahwa proses transformasi yang terencana akan mampu mengambil langkah yang strategis dengan meminimalisir resiko yang akan ditimbulkan. Sedangkan proses perubahan yang tidak terencana akan membawa dampak yang kurang menguntungkan bagi organisasi (Sterling, 1996). Oleh karena itu, langkah implementasi manajemen perubahan dan inovasi menjadi langkah strategis dalam mengadakan penyesuaian yang diharapkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik analisis perpustakaan. Data diambil dari hasil jurnal penelitian, sumber buku primer dan beberapa hasil survei. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui artikel bertemakan efektivitas organisasi, lingkungan organisasi, manajemen perubahan, pengembangan organisasi dan inovasi perubahan. Sedangkan validasi data dilakukan menggunakan teknik kata kunci, kategorisasi hingga secara spesifik ditemukan model konseptual terkait model manajemen perubahan lembaga pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan dalam organisasi sangat di perlukan sebagai mana tugas pimpinan yang melakukan perubahan dalam organisasi yang di pimpinnya baik, secara visi, misi dan struktur organisasi. Pada dasarnya perubahan ada yang dilakukan secara terencana dan ada yang dilakukan secara tidak terencana ini di karenakan situasi dan kondisi (Indrawijaya, 1984).

Perubahan organisasi adalah perubahan dalam suatu organisasi, seperti menambahkan orang baru, memodifikasi suatu program dan lain-lain. contoh perubahan organisasi meliputi suatu perubahan di dalam misi, susunan oprasi kolaborasi dan teknologi baru (Siswanto & Sucipto, 2008), manajemen perubahan adalah konsep yang direncanakan dan perubahan yang tidak direncanakan yang di lakukan individu atau kelompok dari keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya (Winardi, 2015).

Manajemen perubahan adalah mengimplementasikan sebuah strategi dan menganalisis sebuah perubahan yang mungkin akan dialami perusahaan atau sebuah lembaga pendidikan akibat dari formulasi strategi yang telah di sepakati pada tahap sebelumnya (Zulkieflimansyah & Purnomo, 2007).

Sedangkan pendidikan Islam adalah suatu pendidikan yang melatih perasaan murid-murid dengan cara begitu rupa sehingga dalam sikap hidup, tindakan, keputusan, dan pendekatan mereka di pengaruhi sekali oleh nilai

spiritual dan sangat sadar atas nilai etis Islam (Burhanuddin, 2016). Perubahan organisasi pendidikan yang sukses melibatkan manajemen puncak, mencakup pemimpin puncak. Pada umumnya ada seseorang yang menjadi pencetus dan perancang ide tersebut. Sebuah peran agen perubahan pada umumnya bertanggung jawab melakukan perubahan tersebut.

Komunikasi tentang perubahan tersebut harus sering dilaksanakan oleh semua anggota organisasi. Suatu organisasi yang berubah, harus melibatkan berbagai proses. Pendekatan yang baik dan komunikasi yang lancar. Adapun sumber-sumber pendorong perubahan dalam organisasi antara lain (Burhanuddin, 2016) (Doppelt & McDonough, 2017).

- (1) Lingkungan, perubahan sering kali dipengaruhi oleh perubahan lingkungannya. Lingkungan umum organisasi dalam masyarakat meliputi factor-faktor teknologi, ekonomi, hukum, politik dan kebudayaan.
- (2) Sasaran dan nilai, dorongan lain untuk perubahan datang dari motivasi sasaran organisasi. Perubahan nilai juga penting, karena menyebabkan perubahan suasana.
- (3) Teknik, sistem teknik jelas merupakan suatu sumber perubahan organisasi. Perubahan teknik ini meliputi bentuk dan fungsi suatu produk atau jasa, di samping proses transformasi yang dipakai oleh organisasi.
- (4) Struktur, sumber lain perubahan organisasi adalah subsistem struktur. Perubahan-perubahan ini jelas berkaitan dengan perubahan-perubahan dan sistem berbagai subsistem yang telah ada.
- (5) Manajerial, dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan, peran manajer adalah mempertahankan keseimbangan yang dinamis antara kebutuhan akan stabilitas dan kontinuitas organisasi dengan perubahan kebutuhan akan adaptasi dan inovasi.
- (6) Konsultan, dorongan kuat untuk perubahan organisasi juga datang dari para konsultan. Adakalanya digambarkan sebagai jawaban yang mencari pertanyaan atau pemecahan yang mencari persoalan.

Selain sumber-sumber pendorong adanya perubahan terdapat pula faktor penghambat dalam perubahan organisasi menurut Winardi sebagai berikut (Winardi, 2015) (Hayes, 2018) ;

1. Persepsi selektif, merupakan pandangan atau pendapat seseorang yang kadang berbeda-beda dalam organisasi.
2. Kurangnya informasi, manusia menentang perubahan karena tidak memiliki (cukup banyak) informasi tentang apa yang diekspektasi dari perubahan tersebut.
3. Perasaan takut terhadap hal yang tidak diketahui.
4. Kebiasaan, dalam hal ini setiap orang mempunyai kebiasaan yang sudah terbentuk dan sulit melakukan perubahan dalam organisasi.
5. Penolakan terhadap pihak yang menginisiasi perubahan.

Terdapat cara mengatasi tantangan terhadap perubahan organisasi seperti yang di kemukakan oleh Winardi sebagai berikut (Winardi, 2015) (Bashori et al, 2020): *Pertama*, Pendidikan dan komunikasi, artinya pesan yang di sampaikan oleh seorang pemimpin atau manajer haruslah jelas kepada bawahannya serta dengan cara yang baik karena seorang pemimpin harus memiliki pendidikan yang memadai untuk mengatur bawahannya;

Kedua, Partisipasi dan keterlibatan, artinya seorang pemimpin harus bisa memberi dorongan kepada bawahannya untuk berpartisipasi dan melibatkan bawahan dalam proses perubahan dalam organisasinya. *Ketiga*, Fasilitas dan bantuan, artinya seorang pemimpin mampu memberi dorongan, bantuan, pelatihan, konseling dan sumber-sumber daya kepada semua pihak yang dipengaruhi oleh perubahan tersebut;

Keempat, Negosiasi dan persetujuan artinya tawaran-tawaran untuk menyediakan insentif-insentif sebagai imbalan untuk persetujuan menerima perubahan. *Kelima*, Manipulasi, artinya mengatur secara selektif memanfaatkan informasi dan insentif-insentif yang terimplikasi guna memaksimalkan kemungkinan penerimaan terhadap perubahan.

Konsep Lingkungan Organisasi

Lingkungan adalah apa saja yang berada diluar batas organisasi (J Winardi, 2015). Dalam perspektif organisasi sebagai sistem terbuka menurut pandangan Scott, yang dikutip oleh Rahayu, lingkungan organisasi digambarkan sebagai keseluruhan yang ada disekitar organisasi yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi. Sistem organisasi tidak mungkin dapat hidup tanpa lingkungan organisasi, dengan demikian perubahan lingkungan sangat berpengaruh terhadap kehidupan sistem organisasi. Scott menggambarkan 4 (empat) level lingkungan organisasi, yaitu (Sari, 2021) (Stockard & Mayberry, 1992);

- 1) *Organizational sets*, meliputi domain/wilayah organisasi, produk atau layanan yang disediakan, konsumen yang dilayani dan pemasok bahan pada sisi input. Pada level ini mencakup elemen konsumen, supplier dan pesaing.
- 2) *Organizational population*, mencakup turunan atau perkembangan organisasi sejenis, misalnya organisasi pendidikan, ada pendidikan dasar, menengah dan tinggi.
- 3) *Areal organizational fields*, yakni terkait dengan hubungan-hubungan dan interaksi antar anggota organisasi atau para karyawannya, termasuk dalam suatu area geografis tertentu dimana organisasi berdomisili dan memiliki jaringan kerja.
- 4) *Fungsional organizational fields*, yakni merupakan pemikiran yang mengkaitkan lingkungan dengan berbasis organisasi sebagai sebuah fungsi, ketimbang hanya melihat lingkungan secara geografi semata (Rahayu, 2015).

Pandangan ini menggambarkan bahwa antara organisasi dan lingkungan tidak dapat dipisahkan karena menjadi sebuah sistem dan merupakan satu kesatuan yang saling berpengaruh dan saling melengkapi. Selanjutnya menurut Daft, lingkungan organisasi terbagi atas dua yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal dapat pula dibagi menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan tugas. Lingkungan umum merupakan lapisan eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi secara tidak langsung atau relevansinya tidak begitu jelas. Seperti faktor internasional, ekonomi, sosial, demografi, dan politik (Drucker, 2012a).

Sedangkan lingkungan tugas lebih dekat dengan organisasi dan meliputi sektor-sektor yang melakukan transaksi harian dengan organisasi dan berpengaruh secara langsung terhadap operasi dasar dan kinerjanya. Contohnya para pesaing, para pemasok dan pelanggan. Selanjutnya lingkungan internal adalah mencakup seluruh elemen yang berada dalam organisasi, yang terdiri atas karyawan yang masih bekerja, manajemen, dan budaya organisasi (Daft, 2009).

Berdasarkan pandangan tersebut, bahwa lingkungan yang paling berpengaruh secara langsung adalah lingkungan tugas karena meliputi sektor yang melakukan transaksi dengan organisasi seperti pesaing, pemasok dan pelanggan. Jika pesaing lebih agresif dan lebih tanggap terhadap kebutuhan pasar, kemudian pemasok menahan atau menaikkan harga bahan baku, ditambah lagi dengan selera dan preferensi pelanggan yang berubah ubah. Hal ini akan lebih rumit jika kondisi lingkungan umum juga mengalami gejala seperti keadaan internasional, krisis ekonomi, perubahan social dan budaya, demografi dan keadaan politik yang tidak menentu, meskipun tidak berpengaruh secara langsung akan tetapi dia akan memberikan pengaruh. Gambaran lingkungan ini sudah dipastikan akan menjadi kekuatan yang memaksa organisasi untuk melakukan perubahan karena berhadapan dengan ketidakpastian lingkungan.

Sintesa Ketidakpastian Organisasi

Menurut Ford sebagaimana dikutip oleh Robbins (Robbins & Judge, 2015), bahwa terdapat tiga dimensi kunci yang terdapat pada setiap lingkungan organisasi, yang dijadikan sebagai sintesa dari kebanyakan literature. Ketiga dimensi itu adalah capacity (kapasitas), votality (mudah menguap), dan complexity (kompleksitas). Kemudian Robbins menjabarkan sebagai berikut (Robbins, 2014):

1. Kapasitas lingkungan merujuk pada tingkatan sejauh mana ia dapat mendukung pertumbuhan. Lingkungan kaya dan tumbuh akan menghasilkan sumber yang berlebihan yang dapat menyangga organisasi sewaktu terjadinya kelangkaan. Kapasitas yang berlebihan, misalnya memberi kesempatan bagi sebuah organisasi untuk membuat kesalahan. Sedangkan kapasitas yang langka tidak demikian;

2. Volatilitas merupakan tingkat ketidakstabilan pada sebuah lingkungan. Hal ini gambarkan sebagai tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi, ini berarti bahwa lingkungan tersebut adalah dinamis. Kejadian inilah yang akan menyulitkan manajemen untuk meramalkan secara tepat kemungkinan yang diasosiasikan dengan berbagai alternatif keputusan. Sementara pada sisi lain terdapat lingkungan yang stabil;
3. Kompleksitas, artinya tingkat dari heterogenitas dan konsentrasi diantara elemen lingkungan. Lingkungan yang sederhana adalah homogen dan terkonsentrasi. Sebaliknya lingkungan yang dicirikan oleh heterogenitas dan penyebaran disebut kompleks. Contoh layanan jasa pendidikan dengan berbagai model pengembangan seperti sekolah Islam berbasis Islam terpadu, program tahfidz dan lain sebagainya.

Konseptualisasi Perubahan Organisasi

Konsep perubahan menurut Caiden sebagaimana dikutip menggaris bawahi konsep perubahan sebagai sesuatu yang tidak beraturan, antara lain bersifat otomatis, otonom, dan tidak dapat diramalkan (*unforeseen*), tidak diketahui kapan berakhirnya, bersifat universal, tanpa nama, bahkan tidak dapat dimengerti. Konsep ini memandang perubahan secara alami (Caiden, 2004).

Selanjutnya konsep perubahan yang lebih kompleks dikemukakan oleh Pole mengatakan bahwa perubahan dapat mengambil berbagai bentuk, dapat terencana dan tak terencana, inkremental maupun radikal, berulang maupun tak terduga (Stoltzfus, Stohl, & Seibold, 2011). Konsep perubahan organisasi dapat memiliki berbagai bentuk baik terencana atau tidak terencana, perbaikan secara bertahap, atau yang bersifat evolusioner dan dapat berulang dan tidak dapat diduga. Perubahan organisasi adalah proses melalui mana organisasi bergerak dari situasi saat ini kesituasi yang diinginkan yakni masa depan yang lebih baik dan meningkat.

Tujuan dari perubahan yang direncanakan adalah untuk menjamin organisasi agar dapat menemukan suatu cara yang lebih baik dalam menggunakan sumber daya dan mengoptimalkan kapabilitasnya. Perubahan yang direncanakan merupakan sebuah reaksi yang bersifat langsung dalam memahami sumber masalah yang membutuhkan perubahan.

Selanjutnya menurut Brief dan Guzzo sebagaimana dikutip Batemen dan Snell, bahwa tidak ada metode peluru perak atau usaha satu kali yang langsung sukses dalam mengubah organisasi (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996). Usaha satu kali langsung sukses jarang mencapai target yang menantang. Biasanya banyak hal yang memerlukan perhatian yang simultan dan setiap perubahan tunggal dan kecil akan diserap oleh budaya dan kemudian menghilang. perubahan organisasi total, meliputi memperkenalkan dan

mempertahankan beragam kebijakan, praktik dan prosedur dalam beragam unit dan tingkatan (Mulinge & Munyae, 2008).

Manajemen perubahan menurut Potts dan LeMarsh sebagaimana dikutip Wibowo (Wibowo, 2011), adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Berdasarkan pandangan ini menggambarkan bahwa manajemen perubahan berupaya dalam memberikan jalan keluar dalam setiap kegiatan organisasi dengan cara memanfaatkan pengetahuan dan sumber daya melalui sebuah proses yang sistematis untuk manage perubahan, terutama yang menjadi kelompok sasaran (Galloway, 2013).

Pendekatan Manajemen Perubahan

Terdapat dua pendekatan untuk manajemen perubahan, yaitu *planned change* (perubahan terencana) dan *emergent change* (perubahan darurat) (Paton & McCalman, 2008). Penggunaan pendekatan.

- a. *Planned Change* (Perubahan Terencana); Bullock dan Batten sebagaimana dikutip Wibowo mengemukakan bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan yaitu sebagai berikut:

<i>Eksploation phase</i> (fase eksplorasi)	Tahap penggalian dan keputusan terkait perubahan spesifik dan operasi, dan jika demikian, mempunyai komitmen terhadap sumber daya untuk merencanakan perubahan (Rothermel & LaMarsh, 2012). Kegiatan pada fase ini menyangkut kepedulian dan perlunya perubahan, mencari bantuan eksternal untuk membantu dengan merencanakan dan mengimplementasikan perubahan dan melakukan kontrak dengan konsultan mengenai tanggung jawab masing-masing pihak;
<i>Planning phase</i> (fase perencanaan)	Tahap berkaitan dengan pemahaman masalah dan kepentingan organisasi. Proses perubahan menyangkut pengumpulan informasi dengan maksud menciptakan diagnosis yang tepat tentang masalahnya, menciptakan tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut; dan membujuk pengambil keputusan kunci mencapai tujuan tersebut dan mendukung perubahan yang diusulkan;
<i>Action plan</i> (fase tindakan)	Tahap dimana organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan. Proses perubahan menyangkut desain untuk menggerakkan organisasi dari <i>current state</i> (keadaan sekarang) ke <i>future state</i> (keadaan yang akan datang). yang diharapkan, dan termasuk menciptakan pengaturan yang tepat untuk mengelola proses perubahan dan mendapatkan dukungan untuk tindakan yang dilakukan; dan mengevaluasi kegiatan implementasi dan mengumpan hasil, sehingga setiap penyesuaian dan perbaikan yang

	perlu dapat dilakukan;
<i>Integration phase</i> (fase integrasi)	Tahapan ini dimulai begitu perubahan telah dengan sukses di implementasikan. Hal ini berkaitan dengan mengonsolidasi dan menstabilisasi perubahan sehingga mereka menjadi bagian organisasi normal, operasi sehari-hari berjalan dan tidak memerlukan pengaturan khusus atau mendorong, memelihara mereka. Proses ini menyangkut penguatan perilaku baru melalui umpan balik dan sistem penghargaan dan secara bertahap menurunkan kepercayaan pada konsultan dan melatih manajer dan pekerja untuk memonitor perubahan secara konstan dan melakukan perbaikan perubahan organisasi (Graetz & Smith, 2010).

- b. *Emergent Approach* (Pendekatan Darurat): *Emergent Approach* memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan, yaitu sebagai berikut:

<i>Organizational structure</i> (struktur organisasi);	adalah perubahan struktural menuju pada organisasi yang lebih banyak delegasi, yang berarti hierarki datar, pada posisi yang sangat unggul untuk bergerak daripada yang mempunyai resistensi terhadap perubahan besar. Aspek yang berkembang adalah dengan adanya gerakan menciptakan organisasi yang berpusat pada pelanggan, tanggap terhadap pasar yang berbeda fungsi. Tanggapan pelanggan menempatkan tekanan lebih besar pada proses horizontal yang efektif dan mewujudkan konsep bahwa setiap orang adalah pelanggan;
<i>Organizational culture</i> (budaya organisasi)	adalah suatu upaya untuk memengaruhi perubahan dalam suatu organisasi sekedar dengan berusaha mengubah budayanya mengasumsikan bahwa terdapat hubungan linear yang tidak beralasan antara budaya organisasi dengan kinerja;
<i>Organizational learning</i> (organisasi pembelajaran);	Pembelajaran memainkan peran kunci dalam menyiapkan orang untuk bersedia melakukan perubahan, atau membiarkan mereka menghalangi perubahan. Keinginan untuk berubah sering hanya bersifat membersihkan diri dari perasaan karena tidak ada pilihan lain. Oleh karena itu, perubahan dapat turun dengan cepat dengan membuat krisis mendatang nyata bagi setiap orang dalam organisasi atau mendorong ketidakpuasan dengan sistem dan prosedur sekarang;
<i>Managerial behavior</i> (perilaku manajerial);	Pandangan tradisional organisasi melihat manajer sebagai mengarahkan staff, sumber daya dan informasi. Akan tetapi, pendekatan emergent change memerlukan perubahan radikal dalam perilaku manajer. Manajer diharapkan bekerja sebagai pemimpin, fasilitator dan pelatih melalui kemampuan meredakan hambatan

	hierarki, fungsi dan organizational, dapat membawa bersama dan memotivasi tim dan kelompok untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mencapai perubahan;
<i>Power and politics</i> (Kekuasaan dan politik);	Meskipun advokasi terhadap emergent change cenderung melihat kekuasaan dan politik dari perspektif yang berbeda, mereka semua mengenal arti pentingnya perubahan yang harus dikelola jika perubahan ingin menjadi efektif.

Model Perubahan

Terdapat beberapa model perubahan antara lain model perubahan Lewin, model *action research* (Burnes, 2004), model Ackerman, dan model positif. Berikut ini akan dipaparkan sebagai berikut (Ackerman, DeCanio, Howarth, & Sheeran, 2009) :

Model Perubahan Lewin

Salah satu model fundamental dari perubahan terencana dicetuskan oleh Kurt Lewin dan Cummings dan Worley melihat perubahan sebagai modifikasi dari kekuatan-kekuatan yang membuat perilaku sistem tetap stabil (Hughes, 2007). Serangkaian perilaku tertentu pada suatu waktu adalah hasil dari dua kelompok kekuatan yakni kekuatan yang berjuang untuk mempertahankan status quo, dan kekuatan yang mendorong perubahan. Ketika kedua kekuatan tersebut seimbang, Lewin menyebut perilaku yang ada sebagai keadaan "*quasi-stationary equilibrium*" (Wirth, 2004).

Model perubahan tersebut, kita dapat meningkatkan kekuatan yang mendorong perubahan, menurunkan kekuatan yang mempertahankan kondisi yang ada atau menggunakan kombinasi dari keduanya. Lewin menganjurkan bahwa memodifikasi kekuatan yang mempertahankan status quo menghasilkan lebih sedikit ketegangan dan resistensi dibandingkan meningkatkan kekuatan untuk perubahan, sehingga merupakan strategi perubahan yang lebih efektif (Burnes & Bargal, 2017). Selanjutnya Lewin mengetengahkan bahwa proses perubahan melalui tiga langkah sebagai berikut:

1. *Unfreezing*; Kemampuan atau status quo biasanya ibarat sesuatu yang sudah membeku dan perlu waktu atau cara tertentu mencairkan kebekuan tersebut. Perilaku yang masih mempertahankan kondisi lama harus dicairkan melalui pendekatan-pendekatan yang tepat, hingga perubahan dapat diterima. Langkah ini analog dengan penguasaan situasi dimana perubahan terencana harus dimulai dengan mengurangi kekuatan-kekuatan yang mempertahankan perilaku yang lama. *Unfreezing*, kadang dicapai melalui suatu proses "*psikological disconfirmation*" dengan menunjukkan informasi mengenai perbedaan antara perilaku yang diharapkan dengan perilaku yang dijalankan, diharapkan para anggota dapat termotivasi untuk terlibat dalam kegiatan perubahan

-
2. *Moving*; Langkah ini menggeser perilaku organisasi, departemen, atau individu pada level yang baru, termasuk intervensi di dalam struktur untuk membangun perilaku, nilai, dan sikap baru melalui perubahan pada struktur dan proses organisasi.
 3. *Refreezing*; Langkah ini menstabilkan organisasi pada kondisi ekuilibrium baru. Langkah ini sering dicapai dengan penggunaan mekanisme pendukung yang menguatkan kondisi baru organisasi, misalnya budaya, norma, kebijakan, dan struktur organisasi (Wirth, 2004).

Teknis Operasional Perubahan *Model Action Research*

Model ini fokus pada perubahan terencana sebagai proses siklus, dimana riset awal mengenai organisasi memberikan informasi untuk mengarahkan tindakan selanjutnya. Kemudian hasil dari tindakan dinilai untuk memberikan informasi lebih lanjut untuk membimbing tindakan selanjutnya. Siklus riset dan tindakan yang berulang ini melibatkan kolaborasi yang cukup besar antara anggota organisasi dan praktisi. Model ini menekankan pada pengumpulan data dan diagnosis sebelum perencanaan tindakan dan implementasinya.

Model *action research* adalah proses siklus, data harus dikumpulkan setelah tindakan dilakukan untuk mengukur dan menentukan efek dari tindakan dan menyampaikan data kepada organisasi. Langkah ini mengarah pada rediagnosis dan tindakan baru.

Delapan langkah dalam model *action research* adalah:

Pertama, tahap identifikasi masalah; tahapan ini biasanya dimulai ketika eksekutif kunci dalam organisasi atau seseorang dengan kekuatan dan pengaruh merasa bahwa organisasi memiliki satu atau permasalahan yang mungkin dapat dipecahkan dengan bantuan praktisi *organizational development* (OD); Kedua tahap konsultasi dengan ahli ilmu perilaku; Selama pertemuan awal, praktisi OD dan klien saling menilai satu sama lain. Praktisi memiliki teori perkembangan normative dan kerangka referensi sendiri dan ia harus sadar akan asumsi-asumsi dan nilai-nilai tersebut. Membagi hal-hal tersebut dengan klien sejak awal membangun atmosfer keterbukaan dan kolaborasi;

Ketiga, tahap pengumpulan data dan diagnosis pendahuluan; langkah ini biasanya diselesaikan oleh praktisi OD, seringkali bersama anggota organisasi. Hal ini termasuk mengumpulkan informasi yang sesuai dan menganalisisnya untuk mengetahui penyebab dari permasalahan organisasi. Empat metode dasar mengumpulkan data adalah wawancara, observasi proses, kuisioner, data kinerja organisasi. Pendekatan untuk diagnosis dimulai dengan observasi, kemudian wawancara setengah terstruktur, dan diakhiri dengan kuisioner untuk mengukur secara tepat permasalahan yang diidentifikasi dengan langkah-langkah sebelumnya. Ketika mengumpulkan data praktisi OD dapat memengaruhi anggota organisasi. Dalam OD tiap tindakan praktisi OD dapat dipandang sebagai intervensi yang akan mempunyai efek pada organisasi;

Keempat tahap umpan balik pada kelompok atau klien kunci; karena *action research* adalah aktivitas kolaboratif data diagnostik disampaikan kembali pada klien. Langkah ini dimana organisasi diberi informasi yang telah dikumpulkan oleh praktisi OD, memahami organisasi memahami kekuatan dan kelemahan mereka melalui suatu studi. Jadi konsultan memberikan data dan informasi yang berguna dan relevan, namun konsultan juga dapat menahan beberapa informasi demi melindungi privasi dan etik, serta atas penilaian bahwa klien mungkin tidak siap menerima informasi, atau dengan informasi tersebut membuat klien akan menjadi semakin defensif;

Kelima, diagnosis bersama terhadap permasalahan; tahap ini anggota mendiskusikan feedback dan mengeksplorasi bersama praktisi OD apakah mereka ingin mengidentifikasi masalah. Ada hubungan yang erat antara pengumpulan data, umpan balik, dan diagnosis, karena konsultan meringkas data dasar dari anggota organisasi klien menyampaikan data kepada mereka untuk validasi dan diagnosis lebih lanjut. Hal yang penting menurut Schein adalah pada proses ini, hubungan antara organisasi klien dan konsultan/praktisi bukanlah seperti hubungan antara dokter dan pasien, dimana konsultan masuk, membuat diagnosis dan memberikan solusi. Hubungan yang kondusif antara klien dan konsultan akan menyebabkan adanya kesalahan diagnosis atau jarak dalam komunikasi yang membuat organisasi tidak mau mempercayai diagnosis atau menerima solusi yang disarankan konsultan;

Keenam, tahap perencanaan tindakan bersama; praktisi OD dan organisasi bersama-sama menyetujui tindakan yang akan diambil. Ini merupakan awal dari proses moving dimana organisasi memutuskan cara terbaik untuk mencapai hasil akhir. Pada tahap ini tindakan spesifik yang diambil tergantung pada budaya, teknologi, dan lingkungan organisasi, diagnosis permasalahan, serta waktu dan biaya dari intervensi; *Ketujuh*, tahap tindakan; pada tahap ini meliputi perubahan actual dari suatu kondisi ke kondisi lain. Langkah ini mencakup penerapan metode dan prosedur baru, reorganisasi struktur dan desain kerja, serta perubahan perilaku. Dan tahap *kedelapan* adalah pengumpulan data setelah Tindakan (Doppelt & McDonough, 2017).

Tipologi Perubahan Organisasi Pendidikan

Tipologi perubahan, sebuah organisasi yang melakukan perubahan pada dasarnya dapat diklasifikasikan berdasarkan dampak terhadap organisasi menjadi kedua kategori. Pertama adalah organisasi yang melakukan perubahan operasional, perubahan operasional memiliki dampak pada perubahan sistem operasionalisasi (Gill, 2002). Biasanya perubahan ini bersifat parsial dan memiliki pengaruh yang kecil terhadap divisi atau unit-unit lainnya dalam perusahaan/pendidikan.

Sedangkan tipologi perubahan kedua adalah perubahan strategis. Tipologi perubahan ini memiliki dampak yang luas dan memerlukan dukungan dari seluruh pihak yang ada dalam organisasi. Perubahan strategis ini memerlukan koordinasi yang terintegrasi dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Beberapa macam perubahan strategis yang dihadapi sebuah organisasi antara lain; *Pertama*, Perubahan budaya dan nilai-nilai dasar organisasi. Sebuah organisasi yang akan melakukan perubahan budaya sebagai komponen targetnya harus melibatkan semua pihak yang ada dalam organisasi tersebut. *Kedua*, Perubahan arah/fokus bisnis. Perubahan fokus bisnis dapat berupa pengalihan strategi dengan konsumen yang berbeda dengan produk yang sama, atau memang benar-benar meninggalkan bisnis yang lama beralih ke bisnis yang benar-benar baru. *Ketiga*, Perubahan cara kerja untuk

meningkatkan efisiensi, peningkatan penghasilan atau pemanfaatan sumber daya yang baru (Mercer, Barker, & Bird, 2010). Pengembangan suatu budaya organisasi ini tentunya tidak luput dari peranan pemimpin atau manajer yang berfungsi sebagai orang terdepan dalam mengelola organisasi dalam melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengevaluasian. Berkaitan dengan peran manajer (Mullins, 2010).

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat digambarkan bahwa organisasi yang menjalankan kegiatan pada lingkungan yang mengalami kelangkaan relatif, dinamis dan susah diprediksi, dan sangat kompleks, maka mengalami derajat tingkat ketidakpastian yang sangat tinggi. Dengan demikian akan menyulitkan bagi manajer dan seluruh elemen organisasi dalam menentukan alternatif yang tepat. Sedangkan pada lingkungan stabil, dan sederhana justru memudahkan dalam menentukan penyesuaian dan perubahan yang tepat.

KESIMPULAN

Semua organisasi di era modern ini mengalami tantangan perubahan karena adanya ketidakpastian lingkungan organisasi. Dalam pandangan sistem terbuka, lingkungan organisasi digambarkan sebagai apa saja yang berada disekitar organisasi yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi. Organisasi tidak mungkin dapat hidup tanpa lingkungan organisasi, karena keduanya merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Dengan demikian perubahan lingkungan harus diikuti dengan langkah penyesuaian yang tepat oleh organisasi agar tetap dapat mempertahankan keefektifannya. Salah satu cara untuk mengadakan penyesuaian dengan tepat maka dibutuhkan pengelolaan dengan manajemen perubahan yang terencana. Proses perubahan yang terencana akan mampu mengambil langkah yang strategis dengan meminimalisir resiko yang akan ditimbulkan. Sedangkan proses perubahan yang tidak terencana akan membawa dampak yang kurang menguntungkan bagi kehidupan organisasi. Oleh karena itu, dalam memmanage perubahan perlu diterapkan berbagai pendekatan, dan model manajemen perubahan, sehingga organisasi mampu memimpin perubahan yang strategis. Dalam proses memimpin perubahan yang strategis dibutuhkan penciptaan keseimbangan nilai-nilai inti yang tercermin dalam budaya yang inovatif dan dipertahankan secara konsisten dan terus melakukan pengembangan yang berkelanjutan di semua lini organisasi..

DAFTAR PUSTAKA

- Ackerman, F., DeCanio, S. J., Howarth, R. B., & Sheeran, K. (2009). Limitations of Integrated Assessment Models of Climate Change. *Climatic Change*, 95(3–4), 297–315. <https://doi.org/10.1007/s10584-009-9570-x>
- Apple, M. W. (2012). *Can Education Change Society?* <https://doi.org/10.4324/9780203083550>
- Bashori, B., Prasetyo, M. A. M., & Susanto, E. (2020). Change Management Transformation in Islamic Education of Indonesia. *Social Work and Education*, 7(1), 72–85.
- Baughen, A., Oswick, C., & Oswick, R. (2020). Rethinking ‘Organizational Effectiveness’ as a Core Premise of Organization Development: Beyond Narrow Organizational Interests and Towards Wider Soulful Interventions. *Journal of Change Management*, 20(4), 333–341. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1746684>
- Burhanuddin, B. (2016). Pendidikan Islam di Indonesia Antara Cinta Dan Fakta. *Jurnal Al-Qalam: Jurnal Kajian Islam & Pendidikan*, 8(2), 1–8.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B., & Bargal, D. (2017). Kurt Lewin: 70 Years on. *Journal of Change Management*, 17(2), 91–100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299371>
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.
- Daft, R. L. (2009). *New Era of Management* (10th Editi). New York: Cengage Learning.
- Doppelt, B., & McDonough, W. (2017). *Leading Change toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society*. Routledge.
- Drucker, P. (2012a). *Managing in a Time of Great Change*. <https://doi.org/10.4324/9780080938752>
- Drucker, P. (2012b). *Managing in Turbulent Times*. <https://doi.org/10.4324/9780080938158>
- Galloway, J. A. (2013). Coastal Flooding and Socioeconomic Change in Eastern England in the Later Middle Ages. *Environment and History*, 19(2), 173–207.
- Gill, R. (2002). Change Management--or Change Leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–318. <https://doi.org/10.1080/714023845>
- Graetz, F., & Smith, A. C. T. (2010). Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach. *Journal of Change Management*, 10(2), 135–154. <https://doi.org/10.1080/14697011003795602>
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave.
- Hughes, M. (2007). The Tools and Techniques of Change Management. *Journal of Change Management*, 7(1), 37–49. <https://doi.org/10.1080/14697010701309435>
- Indrawijaya, A. I. (1984). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Sinar Baru, Bandung.
- J Winardi, S. E. (2015). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Prenada Media.
- Krogerus, M., & Tschäppeler, R. (2012). *The Change Book*. Profile.

- Mercer, J., Barker, B., & Bird, R. (2010). *Human Resource Management in Education*. <https://doi.org/10.4324/9780203850817>
- Mulinge, M. M., & Munyae, M. M. (2008). Managing Organizational Change in Higher Education: Lessons from the University of Botswana. *Journal of African Business*, 9(1), 167–190.
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organizational Behaviour: Ninth Edition*. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Neave, G. (1988). Education and Social Policy: Demise of an Ethic or Change of Values? *Oxford Review of Education*, 14(3), 273–283. <https://doi.org/10.1080/0305498880140301>
- Noh, N. M., Isa, P. M., Samah, S. A. A., Noh, N. M., & Isa, M. A. M. (2012). Establishing an Organisational e-learning Culture to Motivate Lecturers to Engage in e-Learning in UiTM. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 67(November 2011), 436–443. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.348>
- Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. Sage.
- Rahayu, A. Y. S. (2015). *Manajemen Perubahan dan Inovasi*.
- Robbins, S. P. (2014). *Teori Organisasi, Struktur, Desain, & Aplikasi, Edisi ke-3* (3rd ed.; Jusuf Udaya, Ed.). Jakarta: Penerbit Arcan.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior, Edisi ke-16* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Rothermel, R., & LaMarsh, J. (2012). Managing Change Through Employee Empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(2), 17–23. <https://doi.org/10.1002/joe.21411>
- Ryan, P., Odhiambo, G., & Wilson, R. (2021). Destructive Leadership in Education: a Transdisciplinary Critical Analysis of Contemporary Literature. *International Journal of Leadership in Education*, 24(1), 57–83. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1640892>
- Sari, P. O. (2021). *Desain Organisasi*. UNIPMA Press.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7–19. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90010-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90010-8)
- Siswanto, S., & Sucipto, A. (2008). *Teori dan Perilaku Organisasi: Suatu Tinjauan Integratif*. UIN-Maliki Press.
- Sterling, S. (1996). Education in Change. *Education for Sustainability*, 1.
- Stockard, J., & Mayberry, M. (1992). *Effective Educational Environments*. ERIC.
- Stoltzfus, K., Stohl, C., & Seibold, D. R. (2011). Managing Organizational Change: Paradoxical Problems, Solutions, and Consequences. *Journal of Organizational Change Management*.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., Neale, M. A., & Greenberg, J. (2003). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Psychology Press.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. (2015). *Manajemen Perubahan (The Management Of Change)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Wirth, R. A. (2004). Lewin/Schein's Change Theory. *Retrieved From*.
- Zulkieflimansyah, Z., & Purnomo, S. P. (2007). *Manajemen Strategi: Sebuah Pengantar*. In *Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia*.