

PERUBAHAN ORGANISASI MADRASAH DI INDONESIA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL

Imam Asrori

Dosen PGMI Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Pangeran Diponegoro Nganjuk
Email : asroriim10@gmail.com

Eka Putra

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Pangeran Diponegoro Nganjuk

ABSTRAK

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 tantangan⁵⁷ 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. Perubahan dalam pengelolaan madrasah seyogyanya diarahkan untuk mencapai perkembangan dan perbaikan yang melibatkan proses inovasi. Artinya perubahan dalam pengelolaan madrasah tidak sekedar berubah, tetapi perubahan yang berorientasi pada perbaikan. Oleh karenanya maka perubahan dalam madrasah membutuhkan manajemen serta strategi yang tepat, sehingga gagasan perubahan dapat diimplementasikan untuk memperbaiki kondisi lembaga pendidikan Islam.

Kata kunci : **Perubahan, Organisasi, Persaingan Global**

PENDAHULUAN

Dunia selalu bergerak dan berubah “*Panta Rei*”. Hingga muncul ungkapan bahwa sesuatu yang pasti dan tidak berubah dalam realitas alam ini adalah perubahan itu sendiri. Dinamika perubahan ini merupakan kenyataan yang tidak bisa dibantah, dan telah menjadi sifat dasar dari segala yang ada di muka bumi, termasuk pada manusia dan pranata-pranatanya. Implikasi dari hukum ini adalah bahwa semua akan mengalami perubahan, termasuk pada dimensi-dimensi kehidupan manusia yang lebih spesifik.

⁵⁷ Mastuhu mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh system pendidikan nasioanal dalam memasuki abad 21 yang mengharuskan dunia pendidikan melakukan reposisi, serta strategi-strategi perubahan, antara lain; tantangan eksternal; globalisasi, kompleksitas, turbulence, dinamika, akselerasi, keberlanjutan dari yang kuno ke yang modern, konektifitas, konvergensi, konsolidasi, rasionalisasi, paradox global dan kekuatan pemikiran, Baca Mastuhu, *Menata ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam abad 21*, (Yogyakarta: Safiria Insania press, 2003), 9-31. Sementara Robbins, mengidentifikasi beberapa faktor yang menstimulasi terjadinya perubahan dalam konteks organisasi secara umum, yakni; sifat angkatan kerja yang berubah, teknologi, kejutan-kejutan ekonomi, tren social yang berubah, politik dunia baru dan sifat persaingan yang berubah, Lihat dalam Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta, Kencana, 2005), 6

Realitas perubahan ini 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 modern⁵⁸. Kehidupan era global saat ini ditandai dengan semakin massifnya penggunaan teknologi informasi yang berbasis pada kecanggihan teknologi komputer.⁵⁹ 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*"⁶⁰. 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.⁶¹ 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 akademis⁶² dimana ilmu pengetahuan menjadi basis bagi proses produksi kompetensi

⁵⁸Dalam 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 Toffler 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. Lihat Alvin Toffler, *Gelombang Ketiga, alih bahasa Sri Koesdiyantiah*, (Jakarta: Pantja Simpati, 1980).

⁵⁹ Hasbi Indra, *Pendidikan Islam Melawan Globalisasi*, (Jakarta, Rida Mulia, 2005), 192.

⁶⁰K.Morrison, *Management Theories for Educational Change*, (London: Paul Chapman, 1998), 1.

⁶¹R.Evans, *The Human Side of School Change: Reform, Resistance, and the Real Life Problems of Innovation*, (San Francisco: Jose Bass, 1996), 22

⁶² Ibrahim Musa, *Korporasi Produksi Pendidikan, suatu paradigm otonomi dan reformasi dalam Manajemen corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Buchori Alma (adit), (Bandung: Alfabeta, 2008), 140

tersebut. Ilmu pengetahuan baik *natural sciences* maupun *sosial sciences*, selalu mengalami perkembangan dan perubahan yang sering dibahasakan dengan *Shifting Paradigm*⁶³ (Pergeseran gugusan 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 berada⁶⁴. 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 tantangan⁶⁵ 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.

METODE PENELITIAN

Melihat makna yang tersirat dari judul dan permasalahan yang dikaji, penelitian ini adalah termasuk jenis penelitian pustaka dengan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang tidak mengadakan penghitungan data secara kuantitatif.⁶⁶ Ada beberapa kunci utama dalam penelitian literatur (pustaka) dengan pendekatan kualitatif, yaitu: (a) *The researcher is the main instruments that will read the literature accurately*; (b) *The research is done descriptively. It means describing in the form of words and picture not in the form of number*; (c) *More emphasized on the process not on*

⁶³ Amin Abdullah, *Studi Agama Normativitas Atau Historisitas*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), 102

⁶⁴ Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, (Jakarta, Bumi Aksara, 1999), 21

⁶⁵ Mastuhu mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh system pendidikan nasional dalam memasuki abad 21 yang mengharuskan dunia pendidikan melakukan reposisi, serta strategi-strategi perubahan, antara lain; tantangan eksternal; globalisasi, kompleksitas, turbulence, dinamika, akselerasi, keberlanjutan dari yang kuno ke yang modern, konektifitas, konvergensi, konsolidasi, rasionalisasi, paradox global dan kekuatan pemikiran, Baca Mastuhu, *Menata ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam abad 21*, (Yogyakarta: Safiria Insania press, 2003), 9-31. Sementara Robbins, mengidentifikasi beberapa faktor yang menstimulasi terjadinya perubahan dalam konteks organisasi secara umum, yakni; sifat angkatan kerja yang berubah, teknologi, kejutan-kejutan ekonomi, tren social yang berubah, politik dunia baru dan sifat persaingan yang berubah, Lihat dalam Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta, Kencana, 2005), 6

⁶⁶ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), 2

*the result because the literature is a work that rich of interpretation; (d) The analysis is inductive; (e) The meaning is the main point.*⁶⁷

Literatur utama atau primer yang dikaji dalam penelitian ini adalah buku dan literature manajemen perubahan, seperti: Wibowo, *Manajemen Perubahan*, K.Morrison, *Management Theories for Educational Change*, R.Evans, *The Human Side of School Change: Reform, Resistance, and the Real Life Problems of Innovation*. Winardi, *Manajemen Perubahan*, Richard Bellingham, *Corporate Culture Change* Sedangkan literatur sekunder yang dapat menunjang sumber primer di atasantara lain adalah: D. M.Hosking, "*Organizing, Leadership and Skilfull Process.*" *Journal of Management Studies*. K.Lewin, *Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology*, dan sebagainya.

Sebagai penelitian kepustakaan, maka metode pengumpulan data yang dipergunakan adalah metode dokumentasi, yaitu data tentang variabel yang berupa buku, catatan, transkrip, surat kabar, majalah, jurnal, dan lain sebagainya. Sedangkan tehnik analisis data yang dipilih adalah deskriptif analisis dengan menggunakan serangkaian tata fikir logik yang dapat dipakai untuk mengkonstruksikan sejumlah konsep menjadi proposisi, hipotesis, postulat, aksioma, asumsi, ataupun untuk mengkontruksi menjadi teori. Tata fikir tersebut⁶⁸ adalah (a) tata fikir perseptif, yang dipergunakan untuk mempersepsi data yang sesuai dan relevan dengan pokok-pokok permasalahan yang diteliti; (b) tata fikir deskriptif, yang digunakan untuk mendeskripsikan data secara sistematis sesuai dengan sistematika pembahasan yang dipakai dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

1. Definisi Perubahan

Perubahan, dalam bahasa Inggris disebut dengan *change* atau *taghyir* dalam bahasa arab. Perubahan dapat dimaknai sebagai beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*).⁶⁹ Pengertian lain tentang perubahan adalah *making things different* yakni membuat sesuatu menjadi berbeda atau beralih baik dari sisi tempat, ukuran, sifat dan sebagainya. Perubahan pasti menghasilkan perbedaan, namun perbedaan itu sesungguhnya bukan tujuan karena terdapat dua jenis perubahan yakni perubahan yang diinginkan dan perubahan yang tidak diinginkan.

Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan dimasa depan⁷⁰. Perubahan inilah yang dimaksud dalam konteks kajian ini, yakni perubahan yang diinginkan yang membawa kepada kemajuan dan kemashlahatan kehidupan. Perubahan adalah cermin dari gerak kehidupan Oleh karenanya maka manajemen perubahan menjadi penting untuk mengelola kehidupan agar tetap hidup. Karena jika gerak perubahan itu berhenti maka kejumudan yang akan terjadi. Sementara kejumudan adalah tanda kematian.

Maksud perubahan ini sebenarnya mengarah pada pembaruan. Kegiatan pembaruan pendidikan misalnya, senantiasa berupaya untuk melakukan pembenahan-pembenahan pendidikan guna mencapai hasil yang lebih baik daripada hasil-hasil sebelumnya sehingga parameter yang digunakan adalah efektivitas dan efisiensi. Bagaimana mengefektifkan dan mengefisiensikan pelaksanaan pendidikan?, sehingga istilah manajemen perubahan mestinya bisa diganti dengan istilah manajemen pembaharuan. Namun James L. Price mencoba membedakan "*Innovation is a less general term than social change, that is, any modification of the social structure and / or culture of a social system. All innovation is social change, but not all social change is innovation.*"⁷¹(Pembaruan adalah istilah yang kurang umum dibanding perubahan sosial, yakni suatu

⁶⁷(http://www.prenhall.com/rm_student/html/a_gloss.html)

⁶⁸NoengMuhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,(Yogyakarta: Rake Sarasin, 1998), 55

⁶⁹ Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana, 2005), 1

⁷⁰ Wibowo, *Manajemen Perubahan*,(Jakarta:PT Raja GrafindoPersada, 2006), .1

⁷¹James L. Price, *Handbook of Organizational Measurement* , (London : DC. Health and Company, 1972), 118

modifikasi dari sebuah struktur sosial dan atau budaya dari sistem sosial. Seluruh pembaruan adalah perubahan social, tetapi tidak seluruh perubahan sosial merupakan pembaruan.)

Adapun perubahan terjadi menurut Nursyam, karena ada beberapa hal, yaitu adanya inovasi yang datang dari dalam maupun dari luar, adanya motivasi kuat untuk berubah, dan ada skenario perubahan (perubahan akseleratif).⁷² Inovasi dari luar utamanya memberikan rangsangan untuk berubah, motivasi membangun kesadaran untuk berubah, sedangkan skenario mengadakan perubahan yang dikondisikan sesuai dengan program yang direncanakan.

Perubahan dapat terjadi dalam bentuk perubahan yang direncanakan oleh para pimpinan baik karena faktor internal organisasi maupun akibat dorongan perkembangan lingkungan (*planned changes*). Pada pihak lain, ada perubahan yang terjadi tanpa perencanaan, atau mendadak karena ketidakpuasan dari para anggota organisasi terhadap situasi (*unplanned changes*)⁷³. Secara psikologis, perubahan yang pertama terjadi dalam suasana stabil sedang perubahan yang kedua terjadi karena konflik dan tidak jarang, selanjutnya mengakibatkan konflik yang berkepanjangan dalam organisasi.

2. Tujuan Perubahan

Tujuan umum dari suatu perubahan (yang direncanakan) dalam kehidupan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Dalam konteks ini terdapat dua jenis tujuan; *pertama*; untuk meningkatkan kemampuan adaptabilitas yakni kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun eksternalnya dan mengambil tindakan yang sesuai untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut. *Kedua* kopabilitas kemampuan suatu system social untuk mempertahankan identitas dan integritasnya sebagai suatu system yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik pada lingkungan internal maupun eksternalnya.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa perubahan yang dilakukan dan terjadi secara sadar dalam kehidupan organisasi tidak lain ditujukan untuk memperbaiki atau memaksimalkan peran dan fungsi organisasi dalam mencapai tujuan.

3. Faktor Pendorong Perubahan

Ide-ide tentang perubahan terus bergulir baik dalam kehidupan personal maupun social. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah; mengapa harus berubah? Perubahan adalah satu yang alami, namun dalam konteks tertentu perubahan menjadi suatu yang niscaya yang perlu direncanakan dan didesain secara matang. Hal terjadi karena adanya tuntutan-tuntutan perubahan. Tuntutan perubahan bisa datang dari dalam organisasi ataupun dari luar organisasi. Tuntutan itu dialami oleh siapapun, organisasi apapun, termasuk lembaga-lembaga pendidikan Islam.

Sejarah perkembangan lembaga pendidikan Islam sejak zaman Islam awal hingga saat ini menunjukkan adanya inovasi-inovasi yang mencerminkan dinamika lembaga pendidikan Islam. Berbagai upaya perbaikan, pengembangan, baik menyangkut wadah (kelembagaan) maupun isinya terus dan selalu dilakukan. Hal ini dilatari oleh kebutuhan akan perubahan dan pembaharuan. Tuntutan-tuntutan ini terus muncul seiring dengan perubahan dan perkembangan zaman.

Dalam literatur manajemen perubahan, secara umum terdapat beberapa factor atau sumber yang mendorong dilakukannya pembaharuan.⁷⁴ Beberapa sumber terjadinya pembaharuan menurut Drucker:

⁷² Nursyam, "Indikator dan Pengukuran Pengembangan SDM di Pesantren", dalam A. Halim et. al., *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta : Pustaka Pesantren, 2005), 62

⁷³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 166

⁷⁴ Terdapat beberapa terminology yang dipergunakan untuk menjelaskan tentang faktor pendorong perubahan Hesse, Kreitner dan Kinicki menggunakan istilah *kebutuhan akan perubahan*. Sedangkan

1. Kondisi yang tidak di harapkan
2. Munculnya ketidak wajarannya
3. Inovasi yang muncul berbasis pada kebutuhan dalam proses
4. Perubahan pada struktur industri atau struktur pasar
5. Faktor demografis
6. Perubahan persepsi, suasana, dan makna
7. Pengetahuan Baru.⁷⁵

Sementara Hussey yang dikutip oleh Wibowo menjelaskan bahwa kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain; 1) Perkembangan teknologi yang terus meningkat, 2) Persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global, 3) Pelanggan semakin banyak tuntutan, 4) perubahan karakter demografis pada suatu Negara, 5) Privatisasi bisnis masyarakat berlanjut, 6) Stakeholders minta lebih banyak nilai.⁷⁶

4. Proses Terjadinya Perubahan

Perubahan organisasi diawali dengan keadaan organisasi lama, kemudian terjadi kejenuhan yang menyebabkan kebekuan. Adanya keinginan untuk tetap survive, kemudian mendorong untuk mengadakan perubahan.⁷⁷ Dengan demikian maka perubahan organisasi merupakan jawaban atas tuntutan *surviveability* organisasi.

Kondisi-kondisi di atas akan selalu muncul dalam setiap lembaga, termasuk lembaga pendidikan Islam. Oleh karenanya maka pembaharuan menjadi suatu keharusan bagi lembaga pendidikan Islam. Untuk memahami tentang bagaimana alur dan proses terjadinya perubahan, terdapat teori yang dikemukakan oleh Kurt Lewin sebagai berikut:

5. Resistensi Perubahan dan Strategi Mengatasinya

Gagasan perubahan dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat diterima dan dapat diimplementasikan secara mudah. Gagasan perubahan ini seringkali dihadapkan pada resistensi (penolakan) dari berbagai pihak, sehingga upaya-upaya perubahan tidak berhasil atau tidak dapat berjalan dengan baik. Terdapat beberapa hal yang menjadi sebab munculnya resistensi perubahan. Greenberg dan Baron, sebagaimana dikutip Usman, mengidentifikasi adanya lima faktor yang menjadi hambatan untuk berubah;

- a. *Economic insecurity* (ketidak-aman-an ekonomi)
- b. *Fear of the unknown* (ketakutan atas hal yang tidak di ketahui)
- c. *Threats to social relationship* (Ancaman terhadap hubungan social)
- d. *Habits* (Kebiasaan)
- e. *Failure to recognize need for change* (kegagalan mengenal kebutuhan untuk berubah)⁷⁸

Untuk mengatasi berbagai penolakan atau resistensi perubahan tersebut Greenberg dan Baron mengidentifikasi beberapa tindakan yang dapat dilakukan;

- a. Membentuk dinamika politik
- b. Mengidentifikasi dan menetralkan penolakan perubahan
- c. Mendidik angkatan kerja
- d. Mengikutsertakan pekerja pada usaha perubahan
- e. Menghargai perilaku konstruktif

Robbin, Geenberg dan Baron menggunakan istilah *kekuatan untuk perubahan*. Lihat Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 74.

⁷⁵ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 39

⁷⁶ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 76.

⁷⁷ Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktek dan Riset pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 216.

⁷⁸ *Ibid*, 122.

- f. Menciptakan organisasi pembelajar
- g. Memperhitungkan situasi.⁷⁹

Sementara Saiyadin mengajukan 6 strategi mengatasi resistensi: 1) Pendidikan dan komunikasi, 2) Partisipasi dan keterlibatan, 3) Fasilitasi dan dukungan, 4) Negosiasi dan kesepakatan, 5) Manipulasi dan memilih 6) Pemaksaan eksplisit dan implisit.⁸⁰

6. Macam-Macam Perubahan

Mengenai perubahan ini, E. Mark Hanson mengatakan bahwa setidaknya ada tipe perubahan organisasi yang dapat dibedakan dalam literatur: Perubahan yang terencana, perubahan spontan, dan perubahan evalusiner:

- a. Perubahan yang terencana adalah usaha sadar dan sengaja untuk mengelola kejadian-kejadian, dimana hasilnya dialihkan melalui bentuk beberapa penetapan sebelumnya.
- b. Perubahan spontan adalah sebuah pergantian yang mendesak dalam waktu yang singkat sebagai akibat dari keadaan yang alamiah.
- c. Perubahan evalusiner yakni melakukan perubahan jangka panjang, konsekuensi kumulatif dari pergantian yang besar dan kecil dalam organisasi. Konsekuensi-konsekuensi kumulatif dari prakarsa-prakarsa perubahan yang terbatas itu dapat dilihat dalam setiap aspek kehidupan sekolah hari ini.⁸¹

Perubahan-perubahan itu terjadi lebih karena keinginan dari pimpinan lembaga pendidikan daripada pihak-pihak lain kendati pada perubahan spontan. Wewenang dan kekuasaan yang dimiliki pemimpin setidaknya sebagai modal awal untuk mengadakan perubahan-perubahan pada lembaga yang dipimpinnya. Wewenang dan kekuasaan itu bisa menjalankan fungsinya dengan baik apabila didukung oleh keinginan dan kepedulian untuk menngadakan perubahan yang signifikan, dalam arti perubahan yang positif-konstruktif.

Jika dilihat dari aspek makro dan mikro, perubahan dalam organisasi dapat dibagi menjadi 2, yaitu perubahan individu dan perubahan organisasi

- a. Perubahan Individu

Dalam model homeostatis, manusia berubah dalam usaha untuk mencapai keseimbangan dalam rangka mempertahankan hidup. Contoh paling sederhana adalah ketika seseorang merasa kegerahan, fungsi thermostat di dalam otak manusia akan memerintahkan tubuh untuk mendinginkannya. Ketika seseorang merasa lapar, otak manusia menyuruh tubuh untuk mencari makan. Manusia melakukan perubahan aktivitas atas perintah otak dalam rangka mencari keseimbangan untuk mempertahankan hidup. Miller et al. menekankan bahwa model homeostatis ini tidak hanya terjadi pada fungsi biologis manusia tetapi juga pada fungsi psikologinya. Kedua, dalam kacamata kaum behavioris, manusia berubah dalam rangka merespon lingkungannya yang selalu berubah. Karena perubahan lingkungan cenderung terjadi setiap saat, maka perubahan yang dilakukan oleh manusia juga mengikuti ritme itu. Alasan ketiga mengapa manusia berubah adalah ketika manusia sudah berhasil memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasarnya, manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi sampai pada puncaknya yaitu kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Untuk tumbuh menuju tingkat yang lebih tinggi, manusia perlu berubah. Terakhir, sesuai dengan teori self-determination, manusia memiliki pilihan jamak dalam hidupnya. Manusia berubah sebagai konsekuensi dari pilihan-pilihan yang ia lakukan dalam hidupnya.⁸²

⁷⁹ Wibowo, *Manajemen Perubahan...*, 135-138

⁸⁰ *Ibid.*, 134

⁸¹ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Bekairor*, (Boston : Allyn and Bacon, 1990), 298-299

⁸² W. R., C. E. Yahne Miller, et al., *Adjustment: The Psychology of Change*, (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990), 5-13

Walaupun kelihatan sederhana dan memiliki alasan yang gampang dinalar, sesungguhnya dalam melakukan perubahan, individu sering mengalami masalah psikologis yang serius. Manusia cenderung hidup lebih nyaman dalam kepastian dan keamanan. *"Human beings will basically feel secure and confident if they live in a predictable state of affairs and thus we will feel safe to live a patterned life"* [manusia pada dasarnya akan merasa terlindung dan percaya diri jika mereka hidup dalam keadaan yang terduga dan karenanya kita akan merasa aman untuk hidup dalam kehidupan yang berpola tetap].⁸³ Hal tersebut dikarenakan pusat hidup manusia adalah otaknya, maka kenyamanan yang terjadi dalam pemrosesan informasi dalam otak itu mempengaruhi tingkat kenyamanan hidup manusia. Karena setiap perubahan drastis pada lingkungan memaksa otak untuk melakukan pemrosesan baru dan berakibat kekurangnyamanan, maka manusia cenderung memilih kehidupan yang polanya sudah dikenal dengan baik oleh otak. Artinya, manusia cenderung memilih hidup dalam status quo. Evans menegaskan *"meaningfulness of life depends on predictability"* [kebermaknaan hidup tergantung pada keterdugaan].⁸⁴

Dengan demikian, untuk berubah, individu harus rela meninggalkan pola hidup lama dan bersedia memasuki pola baru. Ini dapat berarti bahwa untuk berubah manusia harus meninggalkan kebiasaan, keyakinan, nilai, atau budaya lama yang boleh jadi sudah dipegang, digeluti, diyakini dan dianutnya sejak lama. Untuk berubah, manusia perlu menerima kebiasaan, keyakinan, nilai atau budaya baru walaupun yang baru itu belum diketahui polanya. Apa yang dialami oleh para urbanisator, imigran, mereka yang melakukan perkawinan antar suku dan orang-orang yang pindah agama adalah contoh kasusnya.

Masa lalu yang ditinggalkan seseorang mungkin merupakan kisah sukses seseorang atau sesuatu yang sudah berlangsung begitu lama.⁸⁵ Akibatnya, sangat boleh jadi, meninggalkan pola hidup masa lalu adalah sesuatu yang menyakitkan dan sangat berat untuk dikerjakan. Diperlukan kekuatan mental dan energi yang besar untuk meninggalkan masa lalu. Dalam hal ini mantan Presiden USSR Michael Gorbachev mengingatkan, *"revolution means construction but it also always implies demolition; without demolition you cannot clear the site for new construction"* [revolusi berarti pembangunan tetapi ia dapat pula mengimplikasikan penghancuran; tanpa penghancuran Anda tidak dapat menyediakan tempat untuk pembangunan [sesuatu yang] baru].⁸⁶ Dalam karya yang sama, Clarke menandakan bahwa agar terjadi perubahan, praktik lama harus ditinggalkan walaupun belum ada jaminan akan keberhasilan praktik baru yang dikerjakan.⁸⁷

b. Perubahan pada tingkat organisasi

Dengan gambaran mengenai besarnya hambatan yang dapat terjadi pada proses perubahan pada tingkat individu tersebut diatas, maka yang mungkin dapat terjadi adalah perubahan pada tingkat organisasi. Organisasi adalah kumpulan individu. Walaupun sebuah teori dasar yang kuat tentang terbentuknya organisasi, termasuk madrasah, menyebutkan bahwa organisasi dibentuk karena adanya kesamaan tujuan pada individu-individu yang menjadi anggotanya, di dalam organisasi juga terdapat perbedaan kepentingan idiographic yang menonjol diantara masing-masing individu anggota dan perbedaan kepentingan *idigraphic* dengan kepentingan *nomothetic* organisasi.⁸⁸ Inilah yang mengakibatkan isu perubahan pada tingkat organisasi menjadi jauh lebih kompleks daripada problem perubahan

⁸³Evans, *The Human Side...*, 26

⁸⁴*Ibid.*, 28

⁸⁵L. Clarke, *The Essence of Change*, (New York: London, etc, Prentice hall, 1994), 53-54

⁸⁶*Ibid.*

⁸⁷*Ibid.*, 52

⁸⁸Lihat C. Hodgkinson, *Administrative Philosophy: Values and Motivations in Administrative Life*, (Oxford: Pergamon, 1996)

pada tingkat individu. *"The management of change [in organizations] is a messy, untidy, and complex* [manajemen perubahan [di organisasi] adalah amburadul, tidak rapi, dan rumit].⁸⁹

Terhadap kompleksitas problematika perubahan di organisasi, ahli manajemen Inggris Roger Gill mengatakan bahwa keberhasilan perubahan pada sebuah organisasi tergantung pada manajemen perubahan dan kepemimpinan perubahan. *"Good management of change is sine-qua-non"* [manajemen perubahan yang baik adalah keharusan].⁹⁰ Gill melanjutkan *"while change must be well managed, it also requires effective leadership to be successfully introduced and sustained"* [disamping perlu dikelola dengan baik, perubahan juga memerlukan pemimpin yang efektif untuk memperkenalkan dan mempertahankan perubahan itu dengan sukses].⁹¹ Dari kedua pernyataan Gill tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin perubahan yang baik pada sebuah organisasi, termasuk kepala madrasah dan para wakil-wakilnya, bukan hanya memulai dan melaksanakan perubahan tetapi juga harus mengelola perubahan tersebut dengan sebaik-baiknya. Yang saya maksud dengan 'mengelola' dalam artikel ini adalah mengarahkan, membatasi, dan mengendalikan perubahan sehingga mencapai sasaran yang diinginkan, bukannya perubahan yang merusak sendi-sendi kehidupan organisasi yang perlu dilestarikan. Manajemen perubahan, misalnya, harus mampu menjaga agar nilai-nilai keimanan kepada Tuhan Yang Mahaesa pada diri siswa dan nilai-nilai kesopanan anak didik kepada guru tetap terlindungi, tidak hilang tercuci oleh derasnya arus perubahan. Hosking mengingatkan bahwa perubahan dapat berarti ancaman (*threats*), dapat pula berarti kesempatan (*opportunity*).⁹²

Disamping itu, mengelola perubahan juga berarti melakukan berbagai upaya agar perubahan yang dilakukan berhasil mencapai sasaran. Untuk kepentingan ini, setengah abad yang lalu, Kurt Lewin menyarankan bahwa dalam organisasi *"change is better introduced to groups than to individuals* [perubahan lebih baik diperkenalkan kepada kelompok daripada kepada individu-individu].⁹³ Alasannya, individu cenderung untuk mengidentifikasi dirinya sebagai anggota kelompok. Individu, karenanya, cenderung untuk takut meninggalkan standar-standar dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok. Jika standar dan nilai kelompok tersebut tidak berubah, individu-individu akan takut berubah. Makin jauh seseorang harus berubah meninggalkan standar dan nilai yang dianut kelompok tersebut, makin takutlah ia untuk melakukannya.⁹⁴

Melalui peringatan tersebut Lewin ingin menyarankan bahwa perubahan akan lebih mudah dilakukan jika disetujui oleh kelompok melalui keputusan bersama walaupun realisasi nyata perubahan tersebut dilaksanakan oleh individu-individu anggotanya.⁹⁵ Melalui diskusi ini dapat diambil kesimpulan sampingan bahwa perubahan akan lebih baik dilakukan melalui persetujuan pengikut (*followers*) bukan melalui pemaksaan terhadap bawahan (*subordinators*). Pengikut melakukan perubahan karena mereka menghendaknya bukan karena paksaan. Ikut tidaknya seseorang dalam perubahan kolektif seyogyanya merupakan keputusan pribadinya⁹⁶ agar perubahan yang dikehendaki bersifat relative tetap (*sustainable*).

Lewin melanjutkan sarannya bahwa perubahan yang berhasil sebaiknya dilaksanakan melalui tahapan-tahapan. Ada tiga tahapan yang Lewin perkenalkan, yakni *unfreezing*, *moving*, dan *freezing*. Tahap *unfreezing* adalah tahap dimana pemimpin perubahan mengintenskan

⁸⁹Morrison, *Management Theories ...*, xii.

⁹⁰R.Gill, "Change Management or Change Leadership." *Journal of Change Management*, 2003, 308

⁹¹*Ibid.*, 307

⁹²D. M.Hosking, "Organizing, Leadership and Skilfull Process." *Journal of Management Studies*, 1988, 157

⁹³K.Lewin, *Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology*, E. E. Maccoby, T. M. Newcomb and E. L. Hartley, (London: Methuen and Co LTD, 1966), 210

⁹⁴*Ibid.*, 209-210

⁹⁵*Ibid.*

⁹⁶Evans, *The Human Side...*, 271-272

perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap situasi ini. Tahap unfreezing yang berhasil diciptakan oleh pemimpin perubahan ditandai dengan tumbuhnya perasaan pengikut yang *"sufficiently dissatisfied with the present state of affairs"* [cukup kecewa terhadap keadaannya sekarang].⁹⁷

Ketika perasaan tidak puas terhadap situasi ini sudah cukup kuat, tahap berikutnya, yakni moving (perubahan), dapat dimulai. Perubahan dalam hal ini adalah berpindah dari keadaan yang tidak memuaskan menuju situasi baru yang diinginkan. Namun, perlu diingat, proses ini mungkin tidak sesederhana yang dituliskan dalam teori. *"The implementation of change is difficult, time consuming and often requires mind-set, culture and value change"* [implementasi perubahan adalah sulit, makan waktu lama dan sering memerlukan perubahan pola pikir, budaya dan nilai].⁹⁸ Penyebabnya, pertama, karena perubahan menyangkut individu anggota organisasi, tentu perubahan organisatoris tidak pernah bisa lepas dari problem perubahan individu. Sedangkan perubahan pada individu, seperti kita diskusikan pada bagian terdahulu, berhadapan dengan kecenderungan dasar manusia untuk hidup nyaman dalam kepastian dan pola hidup yang sudah dikenal dengan baik. Kedua, sebagai layaknya individu, organisasi memiliki kebiasaan, sistem nilai, budaya dan pola hidup yang selama ini dianut dan, pada batas tertentu, telah menimbulkan rasa nyaman untuk diikuti. Perubahan pada tingkat organisasi menjadi lebih sulit karena biasanya kebiasaan, sistem nilai, budaya dan pola hidup pada organisasi telah membentuk denyut-denyut konservatif yang anti perubahan. Diingatkan oleh Evans bahwa kekuatan konservatif anti perubahan tidak terlihat di tempat lain secara lebih jelas ketimbang pada apa yang disebut dengan budaya.⁹⁹ Evans melanjutkan, perubahan pada budaya organisasi adalah *"vastly more difficult ... [and] lengthy undertaking than most people imagine"* [jauh lebih sulit ...[dan] merupakan perjuangan yang panjang daripada yang dibayangkan kebanyakan orang].¹⁰⁰

Untuk mengatasi kesulitan itu diperlukan kemauan dan energi yang besar untuk berubah. Semakin tidak puas subyek perubahan terhadap kebiasaan, pola hidup, nilai dan budaya yang dijalani, semakin besar pula kemauan dan energi untuk berubah. Tetapi, tidak dapat terlalu berharap bahwa anggota organisasi—misalnya guru-guru atau pegawai TU di madrasah— pada suasana normal, memiliki cukup rasa tidak puas terhadap situasi ini sehingga mampu memberi tenaga yang cukup besar kepada mereka untuk melakukan perubahan sendirian. Jika ini yang terjadi, yang diperlukan adalah pemimpin-pemimpin perubahan. Tokoh ini diharapkan mampu "mengagitasi" perasaan tidak puas para pengikut. Selain itu, pemimpin perubahan diperlukan *"to provide direction, a degree of clarity and sense of progress"* [untuk menunjukkan arah, derajat kejelasan tertentu dan perasaan keberhasilan]¹⁰¹ atau dengan kata lain memimpin proses perubahan itu sendiri.

Jika perubahan sudah berhasil dilakukan, proses berikut yang perlu dilakukan adalah proses freezing, yakni menghentikan proses perubahan untuk menjadikan hasil perubahan itu sebagai kebiasaan baru. Hasil perubahan *"needs to be anchored in the company's culture"* [perlu dijangkarkan pada budaya organisasi].¹⁰² Jika proses tidak dihentikan, yang akan terjadi adalah perubahan sepanjang masa. Perubahan sepanjang masa akan menimbulkan absennya pola hidup yang cukup stabil untuk ditransfer menjadi pola pikir pada otak manusia. Padahal,

⁹⁷*Ibid.*, 57

⁹⁸C. A.Carnall, *Managing Change in Organizations*,(Harlow England, London, etc: Prentice Hall, 2003), 11

⁹⁹Evans, *The Human Side...*, 40

¹⁰⁰*Ibid.*, 49

¹⁰¹M. D. Maginn,*Managing in Times of Change: 24 Lessons for Leading Individuals and Teams through Change, the Employee Handbook for Enhancing Corporate Performance*,(New York, Chicago, etc, McGraw-Hill, 2005), ix.

¹⁰²L. K.Johnson, and R. Luecke,*The Essentials of Managing Change and Transition*,(Boston, Havard Business School Press, 2005), 81.

seperti kita diskusikan terdahulu, pola pikir itu esensial bagi manusia karena hidup manusia baru akan menemukan maknanya setelah mereka menemukan pola itu.¹⁰³ Sambil menghentikan proses perubahan dan penjangkaran pola baru pada budaya organisasi, pemimpin perubahan perlu menghargai keberhasilan upaya bersama untuk memperkuat perasaan keberhasilan (*sense of success/sense of progress*). Hendaknyapemimpin perubahan jangan pelit untuk memberi pujian kepada pengikutnya; syukur mereka dapat memberi reinforcement berupa hadiah atau perayaan. Apabila budaya baru sudah terjangkarkan dengan mantap, siklus perubahan berikutnya siap dimulai lagi. Proses perubahan baru itu, dimulai ulang dari timbulnya atau ditimbulkannya perasaan tidak puas terhadap situasi yang sedang dijalani, dilanjutkan dengan perubahan menuju situasi baru, dan kembali diakhiri dengan penjangkaran hasil perubahan menjadi kebiasaan atau budaya baru: *unfreezing, moving and freezing*.

7. Strategi Perubahan Organisasi

Konsep serta urgensi perubahan bagi individu ataupun organisasi sudah dijelaskan pada bagian atas dari paparan ini. Bahwa perubahan itu penting telah mendapatkan penjelasan dengan argumentasi yang jelas dan rasional. Problem yang kemudian muncul adalah bagaimana gagasan dan upaya perubahan itu dapat dilaksanakan secara maksimal, sehingga tujuam dari perubahan itu dapat tercapai secara maksimal. Dalam kerangka demikian, maka penyusunan tentang strategi perubahan menjadi satu hal yang tidak kalah pentingnya.

Setiap organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan berubah sebelum organisasi mengalami penurunan kinerja atau mati.¹⁰⁴ Oleh karena besarnya tuntutan untuk berubah, maka tiap organisasi harus memiliki kemampuan dan kecerdasan dalam menyusun strategi perubahan bagi dirinya. Richard Bellingham menjelaskan beberapa proses yang harus dilakukan dalam kerangka memaksimalkan terjadinya perubahan dalam organisasi yakni; 1) Memaksimalkan komitmen seluruh elemen organisasi. (*Maximizing Commitment*), 2) Membangun kapasitas individu atau organisasi (*Building Capacity*) dan 3) Menata budaya organisasi (*Aligning the Culture*).¹⁰⁵

Beberapa hal penting terkait dengan strategi perubahan adalah ketepatan dalam mengambil keputusan untuk berubah bagi organisasi bersangkutan. Perumusan strategi implementasi manajemen perubahan harus memperhatikan karakteristik gagasan perubahan yang akan diterapkan serta dimana gagasan perubahan itu akan diterapkan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi gagasan perubahan atau inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan;

- a. Karakteristik dari konteks di mana perubahan atau inovasi itu terjadi dan konteks tersebut merupakan faktor-faktor budaya, ekonomi, politik dan sebagainya.
- b. Karakteristik dari strategi pelaksanaan perubahan atau inovasi, dalam hal ini apakah sumber-sumber yang diperlukan untuk implementasi tersebut cukup tersedia.
- c. Karakteristik para pelaku dari proses inovasi (perencana, pelaksana, guru dan sebagainya) dan sejauhmana terdapat komitmen untuk melaksanakan perubahan inovasi tersebut.¹⁰⁶

¹⁰³Evans, *The Human Side...*, 28

¹⁰⁴ Dalam teori tentang Daur Hidup Organisasi (*Organizational Life Cycle*) terdapat beberapa tahapan kehidupan organisasi; 1) Kelahiran organisasi (*Organizational birth*) 2) Pertumbuhan organisasi (*Organizational growth*) 3) Penurunan organisasi (*Organizational decline*) 4) Kematian organisasi (*Organizational death*).

¹⁰⁵ Richard Bellingham, *Corporate Culture Change*, (Massachusetts :HRD Press, Inc.2001)

¹⁰⁶ Menurut King dan Anderson, Pembaharuan dalam manajemen keorganisasian memerlukan tiga hal;1) Orang kreatif (*the creative person*), 2) Proses kreatif (*the creative process*), 3) Produk Kreatif (*the Creative product*). Lihat Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana 2005).

- d. Karakteristik dari perubahan atau inovasi itu sendiri yaitu kompleksitas program inovasi, biaya yang diperlukan, fasilitas, sejauh mana inovasi tersebut tidak menggoyahkan sistem yang telah ada dan mapan, birokrasi, dan kepentingan-kepentingan ekonomi serta politik.
- e. Karakteristik dari proses perubahan atau inovasi itu sendiri, misalnya, waktu pelaksanaannya, konsep perubahan yang menjadi dasar dari inovasi tersebut.

Terdapat tiga waktu perubahan yang harus dipilih oleh organisasi dalam memperpanjang kemampuan hidupnya.¹⁰⁷ *Pertama*; Perubahan yang dilakukan secara evolusioner pada saat organisasi masih dalam posisi tren naik hingga masa kejayaan. Perubahan pada masa ini disebut sebagai *transformasi* yang sesungguhnya tidak memerlukan energy yang sangat besar, karena performa organisasi masih dalam keadaan baik. Pada saat ini seluruh komponen organisasi masih mampu menunjukkan kinerja terbaiknya, kepercayaan eksternalpun masih tinggi, sehingga gagasan-gagasan baru masih lebih mudah dapat diinternalisasikan. Namun pada tataran praksis proses perubahan pada masa inipun tidak selalu mudah untuk dilaksanakan. Karena banyak pihak merasa enjoy dengan kondisi yang sudah ada bahkan berupaya untuk mempertahankan keadaan (status quo). Pada kondisi ini pemimpin perubahan harus mampu menjelaskan alasan-alasan pentingnya perubahan yang akan dilakukan.

Kedua; Perubahan yang dilakukan pada saat kinerja atau daur organisasi mengalami penurunan. Jika pada waktu pertama, kebutuhan akan perubahan berada dalam tingkatan “sebaiknya”, maka pada kondisi kedua ini kebutuhan perubahan menjadi lebih tinggi lagi “seharusnya”. Perubahan yang terjadi pada waktu ini disebut *turnaround*. Posisi organisasi pada level ini merupakan masa kritis yang mengharuskan seluruh elemen organisasi untuk melakukan perubahan. Jika tidak maka grafik penurunan siklus (*decline*) akan terus berlangsung, bahkan organisasi akan dapat mencapai titik kematiannya.

Ketiga; Waktu perubahan yang dilakukan oleh organisasi ketika posisinya telah mengalami kebangkrutan dan hampir mati. Perubahan yang dilakukan pada saat ini adalah perubahan yang paling berat dan masuk pada manajemen krisis. Kondisi internal organisasi sudah tidak kondusif untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Kepercayaan masing-masing elemen organisasi baik internal maupun eksternal sudah mencapai titik nadir, sehingga program-program perbaikan dengan rencana perubahan yang disusun akan sangat sulit untuk dapat dilaksanakan. Dalam kondisi ini dibutuhkan agen perubahan yang benar-benar kuat yakni seorang pemimpin (perubahan) yang memiliki visi (vioner), memiliki komitmen tinggi, realistis, pemberani dan memiliki etika yang baik.

Untuk melakukan perubahan dalam konteks pembaharuan terdapat beberapa strategi yang dapat diajukan sebagai alternatif;

- a. *Rational – Empirical Strategy*

Strategi ini didasarkan atas asumsi bahwa bahwa suatu inovasi akan muncul dan dapat didesiminasikan, selanjutnya didifusikan dan diadopsi oleh adaptor jika pihak-pihak yang terkait dapat mengambil manfaatnya. Dalam hal ini inovasi harus dapat dibuktikan secara rasional dan empiris.

- b. *Normal – Reeducative Strategy*

Strategi ini berangkat dari asumsi bahwa inovasi hanya akan berhasil jika pengguna produk inovasi itu merasakan adanya *peningkatan* dari proses implementasinya. Problemanya adalah bahwa hasil dari proses manajemen pendidikan hasil dan progres suatu upaya tidak dapat dirasakan dengan segera.

- c. *Power – Coercive Strategy*

Strategi ini didasarkan asumsi bahwa inovasi hanya akan berjalan jika pelaksanaannya dipaksakan. Karena dalam setiap upaya pembaharuan biasanya memang menyertakan aksi penolakan. Strategi ini biasanya dipakai dalam sistem manajemen negara yang sentralistik.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Muhaemin, dkk. *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010), 67.

¹⁰⁸ Danim, *Visi Baru ...*, 47

Untuk menerapkan gagasan dengan strategi perubahan sebagaimana di jelaskan di atas, dalam perubahan organisasi madrasah setidaknya terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan:

- a. *Envisioning*; manajer memberikan inspirasi dan ide mengenai perubahan kepada staf. Dengan demikian perubahan merupakan sesuatu yang disadari sejak awal dan direncanakan.
 - b. *Activating*; proses sosialisasi gagasan perubahan kepada seluruh bagian organisasi
 - c. *Supporting*; melakukan identifikasi sumber daya yang diperlukan.
 - d. *Installing*; pengambilan keputusan mengenai perubahan yang akan dilakukan.
 - e. *Ensuring*; Memastikan bahwa seluruh rencana dan proses perubahan dapat berjalan dengan baik.
 - f. *Recognizing*; Mengidentifikasi atas apa-apa yang belum dilakukan dan belum tercapai dengan perubahan yang telah dilakukan.
8. Implementasi Perubahan Organisasi Madrasah dalam Menghadapi Perubahan Global

Madrasah merupakan lembaga yang relatif terbuka karena didalamnya tidak terdapat figur tunggal. Sebagian besar kepemimpinan madrasah sudah berbentuk yayasan yang dilaksanakan oleh dewan atau banyak orang. Oleh karenanya, maka inovasi atau gagasan-gagasan perubahan di madrasah tidak harus bergantung kepada satu figur kepala madrasah, tetapi bisa datang dari manapun yang memiliki komitmen kuat dan mampu mayakinkan pentingnya perubahan tersebut kepada elemen yang lain. Dengan demikian implementasi perubahan dalam madrasah dapat dilakukan dengan menggunakan pola *bottom up* dengan melibatkan agen-agen perubahan. Meski demikian tidak berarti bahwa peran kepala madrasah tidak penting dalam implementasi gagasan perubahan. Karena pada prinsipnya, manajemen perubahan hampir selalu membutuhkan peran pemimpin organisasi. Pemimpin organisasi harus dapat menjadi sponsor dari gagasan perubahan, sementara elemen lain yang ada di bawahnya dapat dipersiapkan menjadi agen perubahan. Makadari itu, kepala madrasah merupakan pelopor perubahan yang terjadi di madrasah untuk menghadapi perubahan global.

PENUTUP

Perubahan dalam pengelolaan madrasah seyogyanya diarahkan untuk mencapai perkembangan dan perbaikan yang melibatkan proses inovasi. Artinya perubahan dalam pengelolaan madrasah tidak sekedar berubah, tetapi perubahan yang berorientasi pada perbaikan. Oleh karenanya maka perubahan dalam madrasah 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. Kepala madrasah memiliki posisi strategis dalam konteks perubahan organisasi menuju ke arah positif.

DAFTAR RUJUKAN

- Toffler, Alvin, *Gelombang Ketiga, alih bahasa Sri Koesdiyantiah*, Jakarta: Pantja Simpati, 1980.
- Indra, Hasbi, *Pendidikan Islam Melawan Globalisasi*, Jakarta, Rida Mulia, 2005.
- Morrison, K., *Management Theories for Educational Change*, London: Paul Chapman, 1998.
- Evans, R., *The Human Side of School Change: Reform, Resistance, and the Real Life Problems of Innovation*, San Francisco: Jose Bass, 1996.
- Musa, Ibrahim, *Korporasi Produksi Pendidikan, suatu paradigm otonomi dan reformasi dalam Manajemen corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Buchori Alma (editor), Bandung: Alfabeta, 2008.
- Abdullah, Amin, *Studi Agama Normativitas Atau Historisitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.
- Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara, 1999.

- Mastuhu, *Menata ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam abad 21*, Yogyakarta: Safiria Insania press, 2003.
- Winardi, *Manajemen Perubahan*, Jakarta, Kencana, 2005.
- Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990.
(http://www.prenhall.com/rm_student/html/a_gloss.html)
- Muhadjir, Noeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 1998.
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.
- Price, James L., *Handbook of Organizational Measurement*, London: DC. Health and Company, 1972.
- Nursyam, "Indikator dan Pengukuran Pengembangan SDM di Pesantren", dalam A. Halim et. al., *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta : Pustaka Pesantren, 2005.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.
- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Usman, Husaini, *Manajemen, Teori Praktek dan Riset pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Hanson, E. Mark, *Educational Administration and Organizational Bekairor*, Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- Miller, W. R., C. E. Yahne, et al., *Adjustment: The Psychology of Change*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- Clarke, L., *The Essence of Change*, New York: London, etc, Prentice hall, 1994.
- Hodgkinson, C., *Administrative Philosophy: Values and Motivations in Administrative Life*, Oxford: Pergamon, 1996.
- Gill, R., "Change Management or Change Leadership." *Journal of Change Mangement*, 2003.
- Hosking, D. M., "Organizing, Leadership and Skilfull Process." *Journal of Management Studies*, 1988.
- Lewin, K., *Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology*, E. E. Maccoby, T. M. Newcomb and E. L. Hartley, London: Methuen and Co LTD, 1966.
- Carnall, C. A., *Managing Change in Organizations*, Harlow England, London, etc: Prentice Hall, 2003.
- Maginn, M. D., *Managing in Times of Change: 24 Lessons for Leading Individuals and Teams through Change, the Employee Handbook for Enhancing Corporate Performance*, New York, Chicago, etc, McGraw-Hill, 2005.
- Johnson, L. K., and R. Luecke, *The Essentials of Managing Change and Transition*, Boston: Havard Business School Press, 2005.
- Bellingham, Richard, *Corporate Culture Change*, Massachusetts :HRD Press, Inc.2001.
- Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: KencanaPrenada Media, 2010.