

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pemahaman Tentang Konsep Perubahan

a. Definisi Perubahan

Kata “perubahan” dalam bahasa Inggris disebut dengan *change* atau *tagyir* dalam bahasa Arab. Perubahan dapat dimaknai sebagai beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*The After condition*).¹ Dalam literatur lain, perubahan diterangkan dengan kata *Transition*, walaupun menurut William mengandung arti berbeda.

Perbedaannya adalah transisi lebih mengarah pada perubahan secara fundamental dan mendasar, sedangkan perubahan atau *change* lebih mengarah pada perubahan secara umum.² walaupun menurut peneliti kedua kata tersebut bisa mempunyai konteks yang sama Dalam penelitian ini. Pengertian lain tentang perubahan adalah *making think 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.

Kata lain yang mirip dengan perubahan yaitu transformasi, yang berarti perubahan rupa (Bentuk, sifat, fungsi) dsb. Dalam konteks organisasi kata tersebut bisa berarti menyangkut perubahan mendasar dan berskala besar³

b. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan oleh perubahan yang terjadi didalam organisasi. Manajemen perubahan merupakan proses secara

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

² William Bridges, *Managing Transition: Making the Most of Change* (Cambridge:Perseus Publishing Service,2003), 3

³ Ebta Setiawan, *KBBI Offline* (software Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2010)

sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada seseorang yang akan terkena dampak dari manajemen tersebut.⁴

a. Tujuan Manajemen Perubahan

Tujuan umum dari suatu perubahan (yang direncanakan) dalam kehidupan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan perilaku karyawan.⁵ Dalam konteks ini terdapat dua jenis tujuan ;

Pertama, untuk meningkatkan kemampuan adaptabilitas yakni kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami Baik lingkungan internal maupun eksternal nya dan mengambil tindakan yang sesuai untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut.

Kedua, Kemampuan suatu sistem sosial untuk mempertahankan identitas dan integrasi nya sebagai suatu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik pada lingkungan internal maupun eksternal nya 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 perubahan harus dilakukan dengan hati-hati dengan mempertimbangkan berbagai hal, baik manfaat maupun tantangannya supaya Perubahan tersebut tidak terlalu beresiko. Karena secara konsep, perubahan selalu berlawanan dengan risiko. Makanya, ketika merencanakan perubahan maka harus mempertimbangkan Risiko yang harus dihadapi.⁶

Tujuan manajemen perubahan adalah memberi solusi bisnis (organisasi) yang diperlukan dengan sukses, dengan cara yang terorganisasi

⁴ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Yogyakarta:PT RajaGrafindo Persada,2012),97

⁵ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2001), 542

⁶ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, 108

dan melalui metode mengelola dampak pada individu organisasi yang terlibat di dalamnya.⁷

b. Faktor Pendorong Perubahan

Ide-ide tentang perubahan terus bergulir baik dalam kehidupan personal maupun sosial, baik dalam organisasi maupun secara perspektif individu. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah Mengapa harus berubah perubahan adalah sesuatu yang alami, namun dalam konteks tertentu perubahan menjadi sesuatu yang niscaya yang perlu direncanakan dan didesain secara matang. Hal terjadi karena adanya tuntutan tuntutan perubahan titik tuntutan perubahan bisa datang dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Tuntutan itu dialami oleh siapapun, organisasi apapun, termasuk lembaga lembaga pendidikan Islam.

Untuk melakukan perubahan dalam organisasi, diperlukan suatu alasan, baik dorongan maupun faktor tertentu yang mewajibkan melaksanakan perubahan titik dalam literatur manajemen perubahan, secara umum terdapat beberapa faktor atau sumber yang mendorong dilakukannya pembaharuan titik Beberapa sumber terjadinya pembaharuan menurut menurut Drucker sebagaimana yang dikutip oleh Sudarman Danim adalah sebagai berikut :

- 1) kondisi yang tidak diharapkan
- 2) munculnya ketidakwajaran
- 3) inovasi yang muncul berbasis pada kebutuhan dalam proses b
- 4) perubahan pada struktur Industri atau struktur pasar
- 5) Faktor demografis perubahan persepsi suasana dan makna
- 6) pengetahuan baru⁸

Menurut Hussey yang menjadi pendorong bagi kebutuhan akan perubahan, yaitu sebagai berikut⁹

⁷ Ibid, 46

⁸ Ibid,47

⁹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah:dari unit Birokrasi ke Lembaga Kademik* (Jakarta:Bumi Aksara,2006),39

- 1) Perubahan teknologi terus meningkat
- 2) Persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global.
- 3) Profil Demografi Negara berubah

Adapun menurut Sondang P.Siagian faktor-faktor penyebab perubahan adalah sebagai berikut :¹⁰

- 1) Tantangan Utama masa depan
- 2) Perubahan dalam konfigurasi ketenagakerjaan
- 3) Tingkat pendidikan para pekerja
- 4) Teknologi
- 5) Situasi perekonomian
- 6) Berbagai kecenderungan sosial
- 7) Faktor Geopolitik
- 8) Persaingan
- 9) Pelestarian lingkungan

c. Bentuk Perubahan

Mark Hanson Mengatakan bahwa setidaknya ada tipe perubahan organisasi yang dapat dibedakan dalam literatur : Perubahan yang terencana, perubahan yang spontan, perubahan evaluisioner :

Perubahan yang terencana adalah usaha sadar dan sengaja untuk mengelola kejadian-kejadian Di mana hasilnya dialihkan melalui bentuk beberapa penetapan sebelumnya

- 1) perubahan spontan adalah sebuah pergantian yang mendesak dalam waktu yang singkat sebagai akibat dari keadaan yang alamiah
- 2) perubahan evaluisioner yaitu melakukan perubahan jangka panjang konsekuensi kumulatif dari pergantian yang besar dan kecil dalam organisasi.

d. Sifat perubahan

Schermerhorn, Hunt, Osborn Dalam proses perubahan kita mengenal, sebuah istilah penting, yakni seorang agen perubahan(*a change*

¹⁰ Sondang P Siagian, Manajemen *Statejick* (Jakarta: Bumi Aksara 2008).

agent). Seorang agen perubahan yaitu seorang atau kelompok yang bertanggung jawab untuk mengubah pola perilaku yang ada pada orang tertentu atau sistem sosial tertentu. Dalam hal berbicara tentang perubahan, kita perlu membedakan konsep perubahan yang direncanakan (*planned Change*) dan perubahan yang tidak direncanakan (*unplanned change*).

Perubahan yang tidak direncanakan terjadi secara spontan atau secara acak, dan ia terjadi tanpa perhatian seorang agen perubahan. Perubahan demikian dapat bersifat merusak (*distruktif*). Hal mungkin lebih penting bagi sesuatu organisasi yaitu perubahan yang direncanakan. Perubahan yang direncanakan merupakan sebuah reaksi langsung terhadap persepsi seseorang tentang adanya suatu celah kinerja (*a performance gap*) maksudnya suatu diskrepansi antara keadaan yang diinginkan dan keadaan nyata. Ada sejumlah target keorganisasian yang dapat dirubah dan metode-metode untuk menghadapinya.¹¹

e. Fase-fase perubahan

Kita mengenal tiga fase perubahan yang direncanakan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin. Ketiga hal tersebut adalah : *Unfreezing* (pencairan), *changing* (mengubah), *refreezing* (pembekuan kembali). Kegiatan pencairan *unfreezing* mencakup tindakan membantu orang-orang untuk meyakini adanya kebutuhan akan perubahan, mengingat bahwa kondisi yang berlaku tidak sesuai. Sikap-sikap serta perilaku yang ada, perlu dirubah, selama fase ini, hingga dengan demikian tentangan terhadap perubahan dapat dikurangi.

Fase kedua meliputi tindakan mengubah *changing* atau menimbulkan perubahan, yang mencakup kegiatan meninggalkan kebiasaan-kebiasaan lama, dan cara-cara orang bekerja orang lama, dan menciptakan hubungan-hubungan untuk hal-hal yang baru.

Fase ketiga yaitu fase pembekuan kembali *Refreezing* mencakup kegiatan memperkuat perubahan-perubahan yang dilaksanakan, demikian

¹¹ J Winardi *Manajemen Perubahan* (Bandung:Kencana,2015),3

rupa, hingga terstabilisasi cara-cara baru berperilaku. Apabila karyawan melihat bahawa perubahan tersebut menguntungkan maka hasil-hasil positif akan menjadi alat memperkuat perubahan tersebut.¹²

f. Faktor Penyebab gagalnya perubahan

Hussley mengidentifikasi adanya sepuluh penyebab kegagalan melaksanakan perubahan yaitu sebagai berikut :¹³

- 1) Implementasi memerlukan waktu yang lebih lama dari pada yang direncanakan
- 2) Kebanyakan masalahnya tidak diidentifikasi sebelumnya
- 3) Aktifitas dalam implementasi tidak cukup dikoordinasikan
- 4) Aktifitas dan krisis yang bersaing memecahkan pertantian sehingga keputusan tidak dilakukan
- 5) Manajer kekurangan Kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan perubahan
- 6) Pelatihan dan interuksi yang diberikan kepada bawahan tidak cukup
- 7) Faktor eksternal yang tidak terkendali berdampak pada implementasi
- 8) Manajer departemen tidak cukup memberi kepemimpinan dan arahan
- 9) Tugas pokok implementasi tidak didefinisikan secara detail
- 10) Sistem informasi yang tersedia tidak cukup memonitor implementasi
- 11) Indikator Perubahan

Menurut Robbins (2006:217) dalam Rahardian (2013,18), perubahan dapat dikelompokkan dalam empat katagori :

a. Struktur

Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam dalam hubungan wewenang, rancang ulang pekerjaan, tau variabel struktural serupa. Struktur organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi. Perubahan dapat dilakukan dengan mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi.

¹² J Winardi *Manajemen Perubahan* (Bandung:Kencana,2015),150

¹³ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, 7

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins (2002:218) mengemukakan 6 (enam) unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan suatu struktur organisasi, yaitu :

- 1) Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja. Merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu.
- 2) Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan.
- 3) Rantai komando, merupakan alur perintah dan wewenang berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.
- 4) Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.
- 5) Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan suatu keputusan berdasarkan kewenangan manajerial.
- 6) Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dilakukan berdasarkan aturan.

b. Teknologi

Merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Perubahan teknologi biasanya mencakup dikemukakannya peralatan, alat, atau metode baru, otomatisasi atau komputerisasi. Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin. Faktor-faktor interen dan eksteren organisasi berpengaruh terhadap penerimaan anggota organisasi terhadap perubahan teknologi, Iqbaria et.al (1997) secara mendetail mengemukakan faktor-faktor tersebut meliputi :

- 1) Dukungan pengetahuan komputer secara intern organisasi (Internal support), merupakan dukungan pengetahuan teknis yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengetahui komputer
- 2) Pengalaman pelatihan intern organisasi (Internal training), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (user) dari pemakai lainnya (other user) atau dari spesialisasi komputer yang ada didalam organisasi perusahaan
- 3) Dukungan manajemen (Manajemen support), merupakan tingkatan dukungan secara umum yang diberikan oleh Top Manajemen dalam perusahaan.
- 4) Pengetahuan komputer secara eksteren organisasi (External support), merupakan dukungan pengetahuan teknis dari pihak luar yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengenai pengetahuan komputer untuk perusahaan kecil. Pengalaman pelatihan eksteren organisasi (External training), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (user) dari pemakai lainnya (other user) atau spesialisasi.

c. Penataan fisik

Mengubah penataan fisik meliputi perubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam bekerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dengan komputer dari pihak luar perusahaan. satu desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi. Sama halnya manajemen dapat mengubah kuantitas dan tipe penerangan, tingkat hangat dan dingin, tingkat dan tipe kebisingan, dan kebebasan area kerja, maupun dimensi desain interior, seperti perabot, dekorasi dan bagan warna. Penempatan ruang kerja mempengaruhi kenyamanan para tenaga kerja, mereka bisa bekerja menjadi nyaman dan juga hasil yang diinginkan dapat tercapai secara maksimal.

d. Pegawai

Mengubah Pegawai mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan. Perubahan individu ada untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerja sama secara lebih efektif. Sedangkan menurut Veizal Rivai dan Deddy Mulyadi, perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Perubahan disini sangatlah sentral karena tenaga kerja sangat berpengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam perubahan ekonomi yang ada dalam perusahaan.¹⁴

B. Perubahan Organisasi

a. Pandangan para ahli tentang perubahan organisasi

Perubahan organisasi yang disajikan oleh Hellriegel sebagai berikut Pengembangan organisasi merupakan sebuah proses perubahan keorganisasian yang sistematis, serta yang direncanakan, yang berlandaskan riset ilmu dan teori tentang perilaku. Adapun tujuan dari pengembangan organisasi adalah menciptakan organisasi-organisasi adaptif, yang mampu untuk berulang-ulang mentransformasikan dan meriveting diri mereka sendiri, sesuai dengan kebutuhan, agar supaya mereka tetap dapat bersifat efektif.

Perubahan organisasi dalam pandangan Warner sebagai berikut. Perubahan organisasi merupakan penerapan pengetahuan Ilmu tentang perilaku (behavioral science knowledge) dalam suatu upaya jangka panjang, untuk memperbaiki kemampuan sebuah organisasi dalam rangka menghadapi perubahan dalam lingkungan eksternal, dan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan pemecahan masalah-masalah internalnya.

¹⁴ Moh Ahyadi, *Pesantren, Kyai dan Tarekat, Studi Tentang Peran Kyai dan Pesantren dan Tarekat* (Jakarta:Grasindo, 2001), 145

Perubahan organisasi menurut Cook . pengembangan keorganisasian merupakan sebuah subset khusus dari perubahan yang direncanakan. Pengembangan keorganisasian diawali sebagai sebuah set eklektik dari peralatan dan praktik-praktik ilmu tentang perilaku (behavioral science), tetapi sekarang ia kini menjadi sebuah bidang profesional kegiatan sosial dan penelitian ilmiah.¹⁵

Pandangan Beer mengenai pengembangan organisasi melalui hal-hal sebagai berikut :

- 1) Pengembangan organisasi berupaya untuk menciptakan perubahan yang diarahkan sendiri, terhadap apa orang-orang merasa adanya keterikatan (*committed*). Masalah-masalah serta isu-isu yang akan dipecahkan, diidentifikasi oleh para anggota-anggota organisasi, yang secara langsung berkepentingan dan dipengaruhi olehnya.
- 2) Pengembangan organisasi merupakan sebuah perubahan yang melingkupi seluruh organisasi. Adalah tidak mungkin untuk mengubah bagian tertentu dari bagian organisasi yang bersangkutan, tanpa mengubah seluruh organisasi dalam arti tertentu.
- 3) Perubahan organisasi secara tipikal sekaligus memberikan perhatian terhadap upaya memecahkan problem yang sudah ada tetapi disamping itu pula ia juga sangat berkemungkinan dengan upaya mengembangkan organisasi adaptif jangka panjang. Program perubahan yang efektif adalah program yang bukan saja memecahkan masalah yang ada sekarang, tapi juga mempersiapkan para individu untuk memecahkan masalah-masalah masa mendatang.
- 4) Pengembangan organisasi lebih menekankan proses kolaboratif berupa pengumpulan data, diagnosis, dan kegiatan-kegiatan untuk mencapai pemecahan-pemecahan atas masalah yang dihadapi.

¹⁵ J Winardi *Manajemen Perubahan* (Bandung:Kencana,2015),150

5) Pengembangan organisasi menekankan dwi perhatian pada efektifitas keorganisasian dan perhatian terhadap manusia melalui pengalaman kerja.

b. Implementasi perubahan organisasi

Tipe-tipe perubahan organisasi seperti digambarkan oleh Lussier sbb :¹⁶

Tabel 2.1

Perubahan Strategik	Perubahan Struktural
<ul style="list-style-type: none"> • Postur pertumbuhan • Pendekatan berbalik • Penarikan diri • Stabilitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganisasi fungsional • Pendataran hierarki • Struktur tim • Desentralisasi kekuasaan
Pertumbuhan Tehnologikal	Perubahan Manusia
<ul style="list-style-type: none"> • Otomasi proses • Networking • Memperbaharui piranti keras • Aplikasi baru piranti lunak 	<ul style="list-style-type: none"> • Persoalan-persoalan sikap komitmen • Dampak kinerja / perbaikan-perbaikan • Inisiatif-inisiatif kualitas kehidupan kerja • Redesain pekerjaan/ upaya-upaya motivasi

c. Sifat dari perubahan keorganisasian

Kita telah mengetahui adanya perubahan yang tidak direncanakan unplanned change, dan ada perubahan yang direncanakan planned change. Perhatikan istilah-istilah yang disajikan oleh David Daller dan Michael Tushman sehubungan dengan persoalan perubahan tersebut Nadler, Thusman. Pertama-tama mereka menyajikan istilah Perubahan radikal (*radical change*) atau perubahan yang merusak kerangka (*frame breaking change*). Perubahan ini menyebabkan timbulnya suatu perombakan besar pada organisasi yang bersangkutan atau pada sistem-sistem yang menjadi bagian-bagiannya. Restrukturisasi total yang terjadi pada perusahaan terkenal

¹⁶ Ibid 167

IBM di Amerika Serikat merupakan salah satu contohnya. dalam lingkungan bisnis dewasa ini, perubahan-perubahan radikal demikian sering kali dicetuskan oleh sebuah kejadian penting, seperti misalnya diangkatnya seorang pucuk pimpinan (CEO) baru timbul pemilik baru karena tindakan merger atau pembelian perusahaan oleh pihak luar (take over) atau terjadi kegagalan dramatik pada hasil pengoperasian perusahaan yang bersangkutan. Perubahan radikal demikian tidak sering terjadi dalam siklus kehidupan suatu organisasi. Tetapi, apabila ia terjadi, maka perubahan yang terjadi, bersifat sangat intens dan menyeluruh.

Bentuk kedua perubahan keorganisasian yang bersifat lebih umum adalah perubahan inkremental (incremental change) atau perubahan yang membengkokkan kerangka (frame bending change). Tipe perubahan ini sering terjadi, dan ia bersifat kurang begitu dramatik, sebagai bagian dari revolusi alamiah suatu organisasi.

Perubahan-perubahan tipikal, jenis ini misalnya meliputi produk-produk baru, teknologi baru, sistem-sistem baru. Walaupun sifat organisasi-organisasi tetap saja sama secara relatif, perubahan inkremental mendasarkan diri pada cara-cara yang berlaku untuk beroperasi dan ia berupaya untuk memajukannya atau memperluas mereka ke arah baru.

C. Ayat-ayat Al-Quran Tentang Perubahan

Perubahan sosial ini memiliki sandaran teologis dalam Islam di dalam Al-Quran ditemukan firman Allah yang terkait dengan perubahan ini yaitu pada surah ar-Ra'd 11 dan al-Anfal:53¹⁷

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya :

....*Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri....*¹⁸

¹⁷ Mujamil Qomar, *Majamen Pendidikan Islam* (Malang:Erlanga,2005),105

¹⁸ Qur'an Kemenag In MS Word (Jakarta: Kemenag RI,2002),

Tafsir Ringkas Kemenag “Tidak saja mengetahui sesuatu yang tersembunyi di malam hari dan yang tampak di siang hari, Allah, melalui malaikat-Nya, juga mengawasinya dengan cermat dan teliti. Baginya, yakni bagi manusia, ada malaikat-malaikat yang selalu menjaga dan mengawasi-nya secara bergiliran, dari depan dan dari belakangnya. Mereka menjaga dan mengawasi-nya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah Yang Mahakuasa tidak akan mengubah keadaan suatu kaum dari suatu kondisi ke kondisi yang lain, sebelum mereka mengubah keadaan diri menyangkut sikap mental dan pemikiran mereka sendiri. Dan apabila, yakni andaikata, Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum-dan ini adalah hal yang mustahil bagi Allah-maka tak ada kekuatan apa pun yang dapat menolaknya dan tidak ada yang dapat menjadi pelindung bagi mereka selain Dia”¹⁹

ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya

Yang demikian itu karena sesungguhnya Allah tidak akan mengubah suatu nikmat yang telah diberikan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Mengetahui,²⁰

Tafsir Ringkas Kemenag “ turunnya azab atas orang-orang kafir merupakan buktinya keadilan Allah, sebab yang demikian itu, yakni turunnya azab, karena sesungguhnya Allah tidak akan mengubah suatu nikmat yang tampak pada penglihatan dan bisa dirasakan langsung, seperti rasa aman, kemakmuran, kesuburan, dan lain-lain, yang telah diberikan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri menyangkut perubahan sikap mental dan perilaku, seperti dari peduli menjadi tidak peduli,

¹⁹ Ibid

²⁰ Ibid

*adil menjadi tidak adil, berani berkorban menjadi serakah, dan lain-lain. Sungguh, Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui”.*²¹

D. Tentang Perubahan Pesantren

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan tertua yang ada di Indonesia. Sebagai lembaga tertua, Pesantren memiliki kontribusi dalam mewarnai perjalanan sejarah bangsa ini. Kontribusi ini tidak hanya berkaitan dengan aspek pendidikan semata tetapi juga berkaitan dengan bidang-bidang lain dalam skala yang lebih luas.²²

Manajemen perubahan di pondok pesantren diawali dengan adanya tantangan modernitas yang menghantam pondok pesantren sehingga eksistensi pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang menyelenggarakan sistem pendidikannya dengan sistem tradisi terganggu, titik hal tersebut dibuktikan dengan adanya penurunan jumlah santri yang masuk di pondok pesantren tersebut. Maka dari itu, pondok pesantren tersebut berusaha mengadakan perubahan pada aspek sistem pendidikannya.²³

Perubahan adalah proses alamiah yang suatu ketika harus terjadi, baik disadari atau tidak disadari, karena merupakan suatu dinamika. Namun, tidak semua perubahan membawa kemaslahatan. Adakalanya perubahan justru menjadi malapetaka dalam kehidupan organisasi. Oleh karena itu, manajemen Manajemen Pendidikan Islam harus mampu mengelola perubahan agar mengarah pada upaya dan orientasi penyempurnaan yang terkendali.²⁴

Tanpa memahami tuntutan dan keinginan lingkungannya, lembaga pendidikan Islam sulit untuk tetap survive apalagi mampu berkembang dan bersaing dengan organisasi pendidikan lain. Ini berarti bahwa perubahan dalam lembaga pendidikan Islam merupakan suatu kewajiban yang tidak mungkin untuk dipungkiri. Lembaga pendidikan Islam harus mampu menekan dirinya sendiri terhadap tuntutan perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Proses

²¹ Ibid

²² Moh Ahyadi, *Pesantren, Kyai dan Tarekat, Studi Tentang Peran Kyai dan Pesantren dan Tarekat (Jakarta:Grasindo, 2001)*, 133.

²³ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren (Tulungagung:Teras, 2014)*, 169.

²⁴ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam (Malang:Erlangga, 2007)*, 214.

adaptasi diri terhadap tuntutan dan harapan yang cukup tinggi inilah oleh para pakar pendidikan disebut dengan perubahan.²⁵

Setiap perubahan hendaknya mengarah pada pembaharuan. Kegiatan pembaharuan pendidikan, misalnya senantiasa berupaya melakukan pembenahan-pembenahan pendidikan guna mencapai hasil yang lebih baik daripada hasil-hasil sebelumnya sehingga parameter yang digunakan adalah efektivitas dan efisiensi. Dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah bagaimana mengefektifkan dan mengefisiensikan pelaksanaan Pendidikan.²⁶

Pondok pesantren mengadakan perubahan tentu saja mempunyai tujuan tertentu. Sebenarnya Tujuan umum dari suatu perubahan (yang direncanakan) dalam kehidupan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan titik dalam konteks ini terdapat dua jenis tujuan; *pertama*; untuk meningkatkan kemampuan adaptabilitas yakni Kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun eksternal nya dan mengambil tindakan yang sesuai untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut. *Kedua* kapabilitas kemampuan suatu sistem sosial untuk mempertahankan identitas dan integritas nya sebagai suatu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik pada lingkungan internal maupun eksternal nya.²⁷

²⁵ Mulyono, *Educational Leadership: Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), 136.

²⁶ Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam.*, 214.

²⁷ Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2006), 36.