

**MANAJEMEN PERUBAHAN DI SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM YAYASAN
PEMBANGUNAN KALIANDA LAMPUNG SELATAN**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh :

**FERI IRWANDI
NPM : 2186131014**



**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
1444 H/2023 M**

**MANAJEMEN PERUBAHAN DI SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM YAYASAN
PEMBANGUNAN KALIANDA LAMPUNG SELATAN**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh :

**FERI IRWANDI
NPM : 2186131014**



Dosen Pembimbing

Dr. Junaidah,. S. Ag,. M. A.

Dr. Ahmad Fauzan,. M. Pd.

**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

1444 H/2023 M



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)**

Jalan Zainal Abidin Pagar Alam Labuhan Ratu Tlp. (0721) 5617070 Kota Bandar Lampung

PERSETUJUAN

Judul Tesis : “Manajemen Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda Lampung Selatan”
Nama Mahasiswa : Feri Irwandi
NPM : 2186131014
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

MENYETUJUI

Telah disetujui untuk diajukan dalam Ujian Terbuka Pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Junaidah, S.Ag. M.A.
NIP. 197611182003122002


Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd
NIP. 197208262003121002

**Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam,
Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung**


Dr. Sovia Mas Ayu, M. A.
NIP. 197611302005012006



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)**

Jalan. Zainal Abidin Pagar Alam. Labuhan Ratu. Tlp. (0721) 5617070. Kota Bandar Lampung

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis dengan judul “Manajemen Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda Lampung Selatan” ditulis oleh Feri Irwandi, Nomor Pokok Mahasiswa 2186131014 telah diujikan pada ujian terbuka tesis pada hari Jum’at Tanggal 21 Juli 2023, pukul 09:30 s/d 11:00 WIB pada Program Magister Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

TIM PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si.

(.....)

Penguji I : Dr. H. Septuri, M.Ag.

(.....)

Penguji II : Dr. Junaidah, S.Ag, M.A.

(.....)

Penguji III : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd.

(.....)

Sekretaris : Dr. Sovia Mas Ayu, M.A.

(.....)

Bandar Lampung, 21 Juli 2023
Mengetahui,
Direktur Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si
NIP 198008012003121001



PERNYATAAN ORISINALITAS

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : FERI IRWANDI
NPM : 2186131014
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul "**Manajemen Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda Lampung Selatan**" adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Juli 2023
Saya Menyatakan,


FERI IRWANDI

ABSTRAK

Manajemen perubahan di STAI YASBA tidak terlepas dari pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan visioner yang pengelolaannya mempunyai spirit melaksanakan perubahan. Dengan adanya sebuah komitmen yang tinggi dari anggota organisasi dalam melaksanakan perubahan serta mampu memelihara, mengembangkan perubahan. Meskipun begitu bukan berarti manajemen perubahan yang dilakukan tidak memiliki hambatan tetapi tidak sedikit masalah yang menghadang untuk berlangsungnya perubahan. Hal inilah yang menarik perhatian penulis untuk meneliti lebih lanjut mengenai manajemen perubahan di STAI YASBA. Dari uraian diatas, tahapan yang dilakukan yaitu identifikasi perubahan, perencanaan perubahan, implementasi perubahan, dan evaluasi perubahan.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dan mendeskripsikan identifikasi perubahan. Menemukan dan mendeskripsikan perencanaan perubahan. Menemukan dan mendeskripsikan implementasi perubahan. Menemukan dan mendeskripsikan evaluasi perubahan. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif berlandaskan study kasus. Penelitian ini menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi sebagai alat pengumpul data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada empat tahapan manajemen perubahan yang diterapkan oleh STAIYASBA, dimana diawali dengan tahapan identifikasi perubahan yang dilakukan dengan mengumpulkan semua informasi dan data yang nantinya akan menjadi sebuah keputusan dengan melibatkan semua pihak. Tahapan perencanaan perubahan, dimana perencanaan tersebut dimusyawarahkan dan disetujui dalam rapat kerja tahunan perguruan tinggi setiap tahunnya. Tahapan implementasi dengan melakukan tiga fase yaitu pencairan (unfreezing) yang dilakukan dengan mensosialisasikan dan memberikan motivasi dan arahan kepada semua anggota, tindakan (change) yang bertujuan mengubah dalam proses komunikasi menjaga perubahan dan selalu melibatkan semua pihak yang artinya dalam pelaksanaan untuk memelihara dan mengawasi perubahan, penetapan (refreezing) yang bertujuan pemeliharaan dan pengembangan agar perubahan yang terjadi bisa lebih permanen dan mampu penyesuaian dan penguatan pada kegiatan perubahan dilakukan secara berkala dan kontinyu. Tahapan evaluasi, dimana menentukan dan melihat hasil yang sudah didapatkan, sehingga evaluasi yang di dapat mendapatkan ide dan inovasi untuk kegiatan kedepannya.

Bisa disimpulkan tahapan-tahapan yang dilakukan bertujuan bagaimana melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh STAI YASBA. Ini juga salah satu untuk perkembangan kampus dalam bersaing di era modern saat ini, yang tentunya untuk peningkatan mutu perguruan tinggi itu sendiri. Di samping itu juga tahapan ini dilakukan agar mendapatkan sebuah gagasan dan pemecahan yang mana timbul jika sebuah resistensi dari perubahan itu sendiri, maka tahapan inilah yang nantinya akan mampu menanggulangi kejadian tersebut. Kepastian dari tahapan ini ialah, untuk melihat hasil dan juga kendala-kendala dari program yang sudah ditetapkan.

KataKunci:ManajemenPerubahan,Perubahan,PerguruanTinggi

ABSTRACT

Change management at STAI YASBA is inseparable from leaders who have a visionary leadership style and whose has the spirit of implementing change. With a high commitment from organizational members to implementing changes and being able to maintain, and develop changes. Even so, it does not mean that change management does not have obstacles, but not a few problems that stand in the way of change taking place. This is attracted the author's attention to research more about change management at STAI YASBA. From the description above, the stages carried out are the change of identification, planning, implementation, and evaluation.

This study aims to find and describe the identification of changes. Find and describe change planning. Find and describe the implementation of changes. Find and describe the evaluation of change. This type of research is qualitative with a descriptive approach based on case studies. This study used observation, interviews, and documentation as data collection tools.

The results showed that there are four stages of change management applied by STAI YASBA, which begins with the stage of identifying changes by collecting all information and data that will later become a decision involving all members. The stages of change planning, where the plan is deliberated and approved in the annual meeting every year. The implementation stage is by carrying out three phases, namely unfreezing which is carried out by socializing and providing motivation and direction to all members, the second is action, which aimed to change in the communication process maintaining change and always involving all parties who are meaningful in the implementation to maintain and supervise change, determination (refreezing) which aims at maintenance and development so that the changes that occur can be more permanent and capable Adjustments and strengthening of change activities are carried out periodically and continuously. The evaluation stage determines and sees the results that have been obtained so that the evaluation can get ideas and innovations for future activities.

It can be concluded that the stages carried out aim to see the strengths, weaknesses, opportunities, and threats faced by STAI YASBA. This is also one for the development of the campus in competing in today's modern era, which is for improving the quality of the university itself. In addition, this stage is also carried out to get an idea and solution which arises if resistance from the change itself, then this stage will later be able to overcome the event. The certainty of this stage is to see the results and also the constraints of the program that has been set.

Keywords: Change Management, Change, College

خلاصة

إن إدارة التغيير في المدرسة الثانوية الإسلامية لمؤسسة التنمية لا تنفصل عن القادة الذين لديهم أسلوب قيادة ذو رؤية ولديهم روح تنفيذ التغيير. مع التزام كبير من أعضاء المنظمة في إجراء التغييرات والقدرة على الحفاظ على التغييرات وتطويرها. ومع ذلك ، فإن هذا لا يعني أن إدارة التغيير المنفذة ليس لديها عقبات ، ولكن هناك عدد من المشاكل التي تعيق التغيير الذي يحدث. هذا ما يجذب انتباه المؤلفين لمزيد من البحث حول إدارة التغيير فيمؤسسة تطوير المدارس الثانوية الإسلامية. من الوصف أعلاه ، الخطوات المتخذة هي تحديد التغييرات وتخطيط التغييرات وتنفيذ التغييرات وتقييم التغييرات.

تهدف هذه الدراسة إلى العثور على تعريف التغييرات ووصفها. إيجاد ووصف التخطيط للتغيير. البحث عن ووصف تنفيذ التغييرات. ابحث عن تقييم التغيير ووصفه. هذا النوع من البحث نوعي مع نهج وصفي قائم على دراسات الحالة. تستخدم هذه الدراسة الملاحظة والمقابلات والتوثيق كأدوات لجمع البيانات

تظهر نتائج البحث أن هناك أربع مراحل لإدارة التغيير تنفذها مؤسسة تطوير المدارس الثانوية الإسلامية، والتي تبدأ بمرحلة تحديد التغييرات التي يتم إجراؤها من خلال جمع جميع المعلومات والبيانات التي ستصبح فيما بعد قرارًا يشمل جميع الأطراف. مراحل تخطيط التغيير ، أينتم مناقشة الخطة واعتمادها في اجتماع العمل السنوي للجامعة كل عام. مرحلة التنفيذ من خلال تنفيذ ثلاث مراحل ، وهي إلغاء التجميد الذي يتم عن طريق التنشئة الاجتماعية وتوفير الحافز والتوجيه لجميع الأعضاء ، والعمل (التغيير) الذي يهدف إلى التغيير في عملية الاتصال يحافظ على التغيير ويشرك دائمًا جميع الأطراف مما يعني في التنفيذ إلى الحفاظ على التغييرات ومراقبتها ، وتحديد (إعادة التجميد) الذي يهدف إلى صيانتها وتطويرها بحيث يمكن أن تكون التغييرات التي تحدث أكثر ديمومة وقادرة على تعديل وتقوية أنشطة التغيير التي يتم تنفيذها بشكل دوري ومستمر. مرحلة التقييم ، حيث يتم تحديد ورؤية النتائج التي تم الحصول عليها ، بحيث يمكن للتقييم الحصول على أفكار وابتكارات للأنشطة المستقبلية

يمكن الاستنتاج أن الخطوات المتخذة تهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجهها مؤسسة هذا أيضًا جزء من تطوير الجامعات في المنافسة في العصر الحديث اليوم ، وهو بالطبع . تطوير المدارس الثانوية الإسلامية لتحسين جودة التعليم العالي نفسه. إلى جانب ذلك ، يتم تنفيذ هذه المرحلة أيضًا من أجل الحصول على فكرة وحل ينشأ إذا كانت هناك مقاومة من التغيير نفسه ، فهذه هي المرحلة التي ستتمكن لاحقًا من التغلب على الحادث. اليقين في هذه المرحلة هو رؤية النتائج وكذلك قيود البرنامج الذي تم وضعه إدارة التغيير ، التغيير ، التعليم العالي :الكلمات الدالة

PEDOMAN TRANSLITERASI

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tuggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	b	Be
ت	Ta'	t	Te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ħa	ħ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	kh dengan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žāl	Ž	zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	šad	š	es (dengan titi di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbaik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka

ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
هـ	ha'	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

B. Komponen Rangkap Karena Syaddah Ditulis Rangkap

متعقدین	Ditulis	Muta' aqqidin
عدة	Ditulis	'iddah

C. Ta' Marbuah

هبة	Ditulis	Hibbah
جزية	Ditulis	Jizyah

(Ketentuan ini tidak berlaku bagi kata-kata arab yang sudah terserap kedalam bahasa Indonesia, seperti salat, zakat, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya). Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan "h".

كرامة الأولياء	Ditulis	Karāmah al-auliyā'
----------------	---------	--------------------

D. Vokal Pendek

ـَ	Fathah	Ditulis	A
ـِ	Kasrah	Ditulis	I
ـُ	Dammah	Ditulis	U

E. Vokal Panjang

Fathah + alif جاهلية	Ditulis Ditulis	A Jāhiliyah
Fathah + ya' mati يسعى	Ditulis Ditulis	A yas'ā
kasrah + ya' mati كريم	Ditulis Ditulis	Ī Kar m

Dammah + wawu mati فروض	Ditulis Ditulis	U furūd
----------------------------	--------------------	------------

F. Vokal Rangkap

Fathah + ya' mati بينكم	Ditulis Ditulis	Ai bainakum
Fathah + wawu mati قول	Ditulis Ditulis	Au qaulun

G. Vokal Pendek Yang Berurutan Dalam Satu Kata Dipisahkan Dengan Apostrof

أأنتم	Ditulis	a'antum
أأعدت	Ditulis	u'idat
شكركم	Ditulis	la'in syakartum

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah

القرآن	Ditulis	al-Qur'ān
القياس	Ditulis	al-Qiyās

2. Bila diikuti Huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf (el)-nya.

السماء	Ditulis	as-Samā'
الشمس	Ditulis	asy-Syams

I. Penulisan Kata-Kata Dalam Rangkaian Kalimat

ذوي الفروض	Ditulis	Zawī al-furūd
أهل السنة	Ditulis	Zawī al-furūd

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya yang tiada henti kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister di program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung. Sholawat serta salam tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW sang pembawa cahaya yang senantiasa bersinar dalam kegelapan zaman. Penyusunan tesis ini tidak akan terlaksana tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Wan Jamaluddin, Z. M.Ag., Ph.D selaku rector UIN Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, S.Ag.,M.Si selaku direktur Pascasarjana dan Dr. Hj. Heni Noviarita, SE., M.Si selaku wakil direktur Pasca UIN Raden Intan Lampung.
3. Dr. Sovia Mas Ayu, M.A selaku Ketua Prodi MPI dan Dr. Junaidah, S.Ag, M.A selaku sekretaris Prodi MPI Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung
4. Dr. Junaidah, S.Ag, M.A selaku Dosen Pembimbing I dan Dr. Ahmad Fauzan,. M. Pd. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dengan penuh kesabaran dan keikhlasan.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana terutama dosen-dosen di Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada peneliti selama menuntut ilmu di Pascasarjana Prodi MPI UIN Raden Intan.
6. Ketua STAI YASBA Kalianda Lampung Selatan dan segenap dosen-dosen, yang telah memberikan izin dan membantu kelancaran dalam proses pengumpulan data dilapangan.

7. Semua pihak yang telah membantu demi terselesaikannya penulisan dan penyusunan tesis ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.
8. Semoga semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas akan mendapatkan amal dan balasan yang berlimpah rahmat-Nya kepada kita semua. Aamiin. Semoga tesis ini bermanfaat untuk kita semua baik untuk peneliti maupun untuk para pembaca. Peneliti meminta maaf apabila ada kesalahan dalam tesis ini.

Bandar Lampung, Juli 2023

Peneliti

FERI IRWANDI
NPM : 2186131014



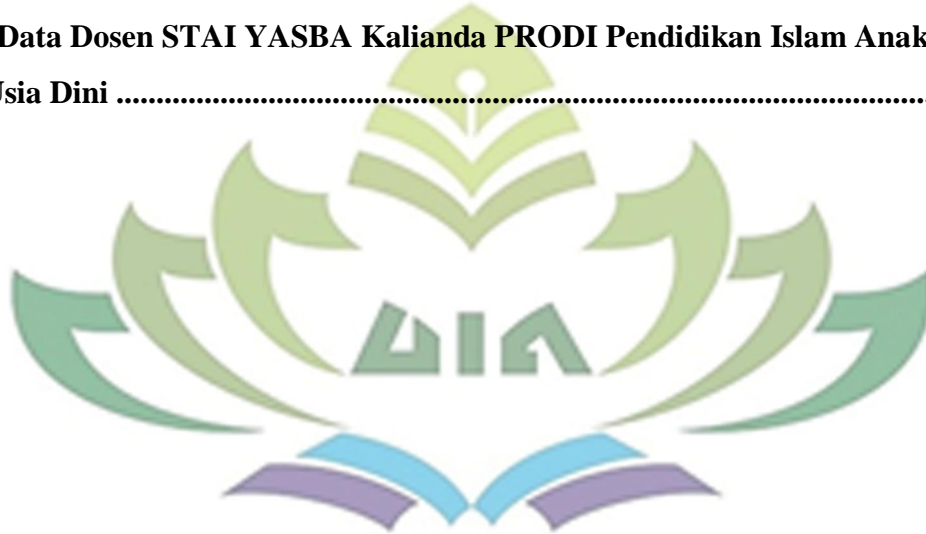
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Kawasan Penelitian Manajemen Pendidikan Berdasarkan Persepektif Fungsi dan Unsur	14
Gambar 2 : Tahapan dalam Melakukan Manajemen Perubahan	57
Gambar 3 : STRUKTUR ORGANISASI STAI YASBA KALIANDA.....	70
Gambar 4 : Tahapan Manajemen Perubahan di STAI YASBA KALIANDA	97



DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Data Mahasiswa Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda Per-Tahun 2019-2023.....	7
Tabel 2 : Kisi-kisi Wawancara.....	62
Tabel 3 : Data Mahasiswa Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda.....	71
Tabel 4 : Data Dosen STAI YASBA Kalianda PRODI Manajemen Pendidikan Islam..	71
Tabel 5 : Data Dosen STAI YASBA Kalianda PRODI Perbankan Syari'ah.....	72
Tabel 6 : Data Dosen STAI YASBA Kalianda PRODI Ekonomi Syari'ah.....	73
Tabel 7 : Data Dosen STAI YASBA Kalianda PRODI Pendidikan Islam Anak Usia Dini	73



DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Tim Pembimbing.....	ii
Persetujuan Komisi Pembimbing	iii
Pengesahan Tim Penguji	iv
Pernyataan Orisinalitas.....	v
Abstrak.....	vi
Pedoman Literasi	ix
Kata Pengantar	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Tabel	xv
Daftar Isi	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	10
C. Sub Fokus Penelitian.....	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Rumpun Ilmu Manajemen Pendidikan Islam	13
B. Konsep Manajemen Perubahan	15
1. Pengertian Manajemen Perubahan	15
2. Prinsip Manajemen Perubahan	23
3. Pendekatan Manajemen Perubahan.....	24
4. Tahapan Manajemen Perubahan.....	25
5. Tujuan Manajemen Perubahan	30
6. Masalah Dalam Manajemen Perubahan	31

C. Komponen Manajemen Perubahan.....	34
1. Tujuan Perubahan.....	34
2. Tingkat-Tingkat Perubahan.....	36
3. Aspek Strategis Yang Diperlukan.....	39
4. Strategi Yang Perlu Diterapkan.....	40
5. Sumber Daya.....	41
6. Manajer/Pimpinan Perubahan.....	41
7. Analisis SWOT.....	51
8. Perguruan Tinggi.....	52
D. Penelitian Yang Relevan.....	54
E. Kerangka Fikir.....	57
BAB III METODE PENELITIAN.....	59
A. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	59
B. Pendekatan Penelitian.....	59
C. Data Dan Sumber Data.....	60
D. Teknik Pengumpulan Data.....	61
E. Teknik Analisis Data.....	63
F. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	65
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	67
A. Gambaran Umum Tentang Lokasi Penelitian.....	67
B. Temuan Penelitian.....	75
C. Pembahasan Temuan Penelitian.....	90
D. Temuan Novelty.....	98
BAB V PENUTUP.....	101
A. Simpulan.....	101
B. Rekomendasi.....	102
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
LAMPIRAN 1 SURAT IZIN PENELITIAN	

LAMPIRAN 2 SURAT KETERANGAN PENELITIAN

LAMPIRAN 3 SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIASI

LAMPIRAN 4 PEDOMAN OBSERVASI

LAMPIRAN 5 PEDOMAN WAWANCARA

LAMPIRAN 6 DOKUMEN PENDUKUNG

RIWAYAT HIDUP



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Mempelajari manajemen perubahan dalam kehidupan berarti mempelajari tentang keadaan sosial maupun pengembangan diri untuk kehidupan yang lebih baik. Fenomena sosial dalam era globalisasi semakin mencuat, pergeseran dalam kehidupan masyarakat telah terjadi di seluruh pelosok dunia tanpa mengenal batas, ini semua karena adanya perubahan. Meyakinkan pada diri kita masing-masing bahwa perubahan pasti terjadi. Agar perubahan yang terjadi kearah lebih baik, maka dasar pemikiran pada ajakan manajemen diarahkan pada terkendalinya perubahan tersebut. Untuk itu, maka dalam menghadapi perubahan seseorang haruslah mengetahui cara untuk menjadikan perubahan ini ke arah yang lebih baik. Begitu pula dalam sebuah organisasi/lembaga.

Menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah, tidak ada cara lain yang lebih bijaksana bagi seorang pimpinan organisasi/lembaga supaya organisasinya tetap berdiri dan maju selain melakukan perubahan dan memahami hakekat dan konsep dari perubahan itu sendiri serta mengetahui prinsip dan aplikasi manajemen perubahan dalam lembaga/organisasi tersebut.

Menurut Wibowo manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.¹

¹Wibowo, *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*, (Bandung: ALFABETA, 2006), h. 37

Hal senada juga dikemukakan oleh Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.²

Winardi menyatakan, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.³

Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Manajemen perubahan merupakan strategi untuk menjamin eksistensi diri dan organisasi menjutercapainya visi dan misi.

Sementara kata “perubahan” yang memiliki kata dasar “ubah” yang berarti menjadi lain atau berganti. Kata “ubah” mengalami proses afiksasi atau penambahan afiks (imbuhan) menjadi “perubahan” memiliki makna hal (keadaan) berubah, peralihan, pertukaran.⁴

Perubahan bisa terjadi dalam diri pribadi kita maupundari lingkungan kita, bahkan tidak kita sedari bahwasanya hal tersebut berlangsung. Perubahan berarti bahwa kita harus mengubah dalam cara mengerjakan maupun cara berfikir tentang sesuatu. Perubahan merupakan proses di mana kita berpindah dari kondisi yang berlaku menuju ke kondisi yang diinginkan.⁵

²Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, *Konsep Rencana Strategis Manajemen Perubahan Kementerian Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia Tahun 2012*, (Jakarta: Kemnakertrans, 2012), h. 5

³Agus A, Didin H.P, Crishtine W dan Endah R, *Manajemen Perubahan, pemahamandan implementasi manajemen perubahan bagi akademisi dan pelaku bisnis*, (Jakarta: HalamanMoekaPublishing, 2018), h. 9

⁴ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1998), h. 1094

⁵ J. Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana, 2005), h. 39

Perubahan merupakan fakta dalam kehidupan umat manusia yang setiap manusia pasti mengalaminya, demikian juga proses dalam pembangunan yaitu perubahan kearah yang lebih baik sehingga diperlukan manajemen agar prosesnya dapat berjalan sesuai dengan tujuan.⁶

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, begitupun halnya dalam manajemen suatu organisasi. Perubahan organisasi bukanlah proses yang sederhana.

Perubahan organisasi adalah mengenai mengubah kineja organisasi. Lebih jelas ikatan antara apa yang kita lakukan dengan hasil yang akan kita capai. Kita memulai dan setiap usaha perubahan dengan perbaikan kinerja sebagai tujuan. Menurut Robbins, “perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda.”⁷ Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang, dan budaya.

Dalam Al Qur’an Allah SWT telah menjelaskan mengenai perubahan dalam (QS. Ar-Ra’d:11)⁸

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya : Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.

Pada ayat ini Allah Swt menggunakan dengan lafaz inna, dalam ilmu nawhu lafaz inna berfungsi sebagai taukid (penguat) yaitu untuk menguatkan kandungan kalam sehingga menghilangkan keraguan yang ada pada kalam tersebut.⁹

⁶Ermaya Suryadinata, *Manajemen Perubahan Dan Stretegi* (2004: PD, Super Expres, 2004), h. 1.

⁷ StephenP.Robbins,*Manajemenjilid1*, (Jakarta:Erlangga,2013),h.542.

⁸“Surat Ar-Ra’d Ayat 11 | Tafsiq.com”, tersedia pada <https://tafsirq.com/13-ar-rad/ayat-11#tafsir-quraish-shihab> (22 September 2022).

Buya Hamka berargumen dalam tafsirnya Al-Azhar bahwa pada ayat ini Allah Swt menegaskan bahwa tidak akan mengubah nasib suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Di sini terdapat ikhtiar (usaha) manusia dan ikhtiar itu terasa oleh masing-masing kita. Kekayaan batin yang terpendam dalam batin kita, tidak akan menyatakan dirinya keluar, jikalau kita sendiri tidak berikhtiar dan berusaha.¹⁰

Dari pemaparan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen perubahan merupakan suatu proses yang dilakukan secara sadar dan sistematis dalam mengelola, mengatur dan mengendalikan sesuatu pada perubahan agar perubahan ini berjalan dengan baik dan menunjukkan pada tujuan yang ditetapkan Manajemen Perubahan.

Ada komponen lain yang penting dicermati bila diinginkan perubahan terjadi. Pertama yang terkait dengan proses pengelolaan, baik pengelolaan proses belajar mengajar, maupun proses pengelolaan secara keseluruhan. Kedua, yang berkaitan dengan berbagai masukan atau input yang mendukung pada proses terjadinya pengelolaan. Berbagai input tersebut meliputi instrumental input yang terdiri atas tenaga pendidikan dan kependidikan, sarana prasarana, dana, regulasi atau aturan-aturan yang diberlakukan. Selanjutnya raw input, yaitu sasaran didik yang menjadi sasaran atau objek utama kegiatan. Environmental input atau masukan lingkungan yang meliputi orang tua mahasiswa, masyarakat di sekitar dan pemerintah setempat.¹¹

⁹Abu An'im, *Sang Pangeran Nahwu al-Jurumiyyah Pengantar Memahami & MahirMatan al- Ajurumiyyah*, (Kediri: CV. Sumenang, 2009), h. 202

¹⁰Hamka, *Tafsir Al-Azhar Diperkaya Dengan Pendekatan Sejarah, Sosiologi, Tasawuf, IlmuKalam, Sastra dan Sosiologi*, (Jakarta: Gema Insani, 2015), h. 54

¹¹Suyanto dan M.S. Abbas, *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*, (Yogyakarta: Adi Cita, 2001), h. 114.

Untuk melakukan sebuah perubahan juga tidak terlepas dari peran seorang pemimpin yang mana kepemimpinan dipercaya sebagai suatu kekuatan kunci penggerak organisasi yang mampu membangun suatu budaya baru yang sesuai dengan perubahan. Artinya dengan kapasitas kepemilikan ilmu kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin maka perubahan dapat dilakukan. Kepemimpinan pada era perubahan seyogyannya bertipikal pemimpin visioner dengan menerapkan tujuan masa depan organisasi secara profesional.

Hal ini dituntut oleh situasi dan kondisi saat ini yang menginginkan adanya visi bagi organisasinya sebagai antisipasi dan proyeksi bagi masa depan yang tidak menentu. Sebuah visi dibangun atas dasar keinginan untuk melakukan perubahan dan misi bertugas mendampingi untuk mewujudkan visi tersebut.

Dalam konsep ajaran Islam bahwa pemimpin tidak hanya berfokus pada kepada seseorang yang memimpin institusi formal dan nonformal. Tuntutan Islam lebih spesifik lagi kepada setiap manusia yang hidup ia sebagai pemimpin, baik memimpin dirinya maupun kelompoknya. Dengan demikian kepemimpinan dalam ajaran Islam dimulai dari setiap individu. Apabila manusia sudah bisa memimpin dirinya, maka tidak mustahil bila ia akan lebih mudah untuk memimpin orang lain. Di samping itu kepemimpinan Islam tidak semata-mata kepada sesama manusia, tetapi yang paling utama ialah pertanggung jawaban kepada Khaliknya.

Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 30 :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ

Artinya : “ Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat, “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.”

Ayat di atas menjelaskan bahwa ilmu yang kita miliki di bumi merupakan ilmu dari Allah yang mana Allah itu maha tau segalanya. Maka dengan Ilmu yang Allah berikan kepada

manusia harus menjadi Pemimpin sebagai khalifah, yang harus memiliki sifat adil dan bijaksana.

Kata khalifah sebagai "mewakilkkan" atau *yang datang sesudah siapa yang datang sebelumnya*. arti penting khalifah yang sebenarnya adalah "menggantikan orang lain dalam suatu tugas", yang tersirat adalah bahwa manusia dijadikan sebagai utusan Allah di bumi untuk memelihara, menjaga merawat bumi ini sebagaimana yang telah dikehendaki olehNya. Oleh karena itu bagi setiap pemimpin harus dapat bijaksana dalam memimpin tugas yang diamanatinya.¹²

Dari beberapa pengertian diatas dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi, mengerakkan, dan memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Salah satu tugas dan peran kepemimpinan adalah menciptakan perubahan yang membawa dampak advantages dalam organisasi. Menurut Maxwell, bahwa segala hal yang dapat berdampak advantages karena konsep perubahan dalam organisasi disebabkan oleh pemimpin. Namun sangat sulit menemukan pemimpin yang menginginkan dan merencanakan perubahan organisasinya. Padahal, idealnya setiap organisasi harus dipimpin oleh seorang leader yang mempunyai keinginan untuk maju dan berubah.¹³

Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda merupakan perguruan tinggi yang keberadaannya cukup mendapat tanggapan positif dari masyarakat banyak dengan bukti masyarakat mengkuliahkan anak-anaknya diperguruan tinggi tersebut. Disamping itu jumlah mahasiswa tiap tahunnya bertambah seperti tabel berikut :

¹²M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, (Tangerang: Lentera Hati, 2016), h. 171

¹³Torang Syamsir, *Organisasi & Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 120

Tabel 1
Data Mahasiswa Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda
Per-Tahun 2019-2023

No	Tahun Akademik	Jumlah
1	2019-2020	34
2	2020-2021	40
3	2021-2022	68
4	2022-2023	89

Sumber: Dokumen STAI YASBA Kalianda

Hubungan interpersonal yang terjalin baik dan harmonis antara ketua STAI, dosen, mahasiswa, orang tua dan masyarakat. Dengan melalui kegiatan seperti yang dilakukan masyarakat sekitar dalam gotong royong pihak STAI pun selalu ikut andil dalam membantu kegiatan tersebut.

Eksistensi Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda ini menjadi tanggung jawab civitas kampus sampai saat ini berjalan cukup baik walaupun masih memerlukan peningkatan kualitas yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Untuk peningkatan yang terjadi juga di Sekolah Tinggi Agama Islam dari hasil obeservasi peneliti seperti adanya penambahan struktur jabatan wakil ketua II dibidang administrasi yang tujuannya ini proses tahapan pendapatan dan pengeluaran biaya kampus bisa terkordinir secara prosedur, adanya juga peningkatan dalam akreditasi prodi yang mana program studi ekonomi syariah dan pendidikan islam anak usia dini tadinya Akreditasi C dengan sudah berganti menjadi Akreditasi, penambahan lain yang terjadi juga seperti program LPM dan sekarang menjadi BPM penambahan dilakukan juga program atau kelompok LPPM dan sekarang sudah

ditetapkan sebagai lembaga pendukung untuk peningkatan perubahan mutu perguruan tinggi tersebut.¹⁴

Perubahan STAI, dalam arti perubahan yang diinginkan, dituntut dalam peraturan perundangan yakni berupa meningkatkan kualitas manajemen kelembagaan perguruan tinggi keagamaan islam swasta dan akuntabilitas publik serta kinerja pengelolaan PTKIS, sebagaimana dalam PP No : B – 2956/DJ.I/HK.007/12/2020 Tentang Jabatan Rektorat/Ketua PTKIS.

Demikian halnya perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda, tidak lepas dari peran ketua STAI sebagai pemimpin perguruan tinggi tersebut. Pola-pola kepemimpinan yang dipergunakan oleh ketua STAI dalam mengelola perguruan tinggi ini terbukti memberikan kontribusi atau sumbangan yang positif bagi perkembangan dan kemajuan di kemudian hari.

Kemudian perubahan pada kinerja tenaga pendidik dan staf semakin disiplin dalam kehadiran, melaksanakan tugas, dan diberdayakan sesuai dengan tupoksinya yang mana pendidik tidak hanya selalu meberikan pemebelajaran dalam kelas saja namun secara pendekatan diluar-luar kelas agar mahasiswa lebih menyerap tentang ilmu pengetahuan yang diberikan selain itu tidak ada rasa ketakutan dari mahasiswa yang melihat pendidik sebagai tenaga formal akan tetapi bisa melihat seorang teman diskusi ketika diluar kelas.

Kemudian dalam pembenahan infrastruktur yang dilakukan STAI seperti, penambahan gedung untuk masing-masing wakil ketua, ketua program studi dan gedung BPM sekaligus LPPM yang disertai juga penambahan gedung yang berlantai dua untuk kelas yang posisi ruangan di lantai dua tersebut.¹⁵

¹⁴ Observasi, 3 Juli 2022

¹⁵ Observasi, 3 Juli 2022

Disamping itu juga pihak STAI selalu membuka jaringan dengan pihak perguruan tinggi lainnya yang berada di Indonesia seperti Universitas Muhammadiyah Surakarta yang berada di pulau Jawa kabupaten Surakarta, ada juga di daerah Sulawesi dan yang terakhir dengan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Darul Fatah Bandar Lampung.¹⁶

STAI juga menjalin kerja sama dengan pemerintah daerah dalam penerimaan pendapatan tambahan pembangunan infrastruktur kampus dan juga pelaksanaan magang yang sebelumnya hanya sebatas di lembaga pendidikan saja ini berorientasi ketika output yang dihasilkan STAI mampu meningkatkan citra kampus di masyarakat yang khususnya di pemerintahan daerah. Tujuan ini dilakukan untuk pengembangan organisasi dan peningkatan mutu pendidikan sehingga pada proses perubahan akan berjalan lancar sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan.¹⁷

Gerakan pembenahan lainnya ialah gedung perpustakaan baru hal ini juga dilihat ruangan yang luas dari sebelumnya dan penambahan fasilitas diantaranya meja, kursi dan pendingin ruangan. Selain itu juga lapangan olahraga, penataan halaman, dan taman yang sudah direncanakan akan segera dilaksanakan pemappingan.¹⁸

Hasil pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa banyak perubahan yang dilakukan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda dengan mendasari bahwa perubahan ini untuk menjaga eksistensi kampus dengan mengembangkan baik segi fisik maupun nonfisik. Perubahan ini tentu sangat diperlukan agar organisasi/lembaga terus menerus memiliki perkembangan. Tujuannya ialah dengan melakukan perubahan supaya ada peningkatan-peningkatan yang sudah menjadi tuntutan agar mampu bersaing di era modern seperti saat ini.

¹⁶ Dr. Arpandi, Ketua STAI YASBA Kalianda, Wawancara, 15 April 2023

¹⁷ Dr. Arpandi, Ketua STAI YASBA Kalianda, Wawancara, 15 April 2023

¹⁸ Observasi, 3 Juli 2023

Kualifikasi kepemimpinan ketua STAI dapat dirumuskan secara lebih jelas setelah dilakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap aktivitas Ketua STAI sebagai pemimpin formal yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup perguruan tinggi khususnya yang berkaitan dengan upaya mengembangkan dan memajukan perguruan tinggi tersebut.

Terdorong keinginan untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan di STAI dalam melakukan manajemen perubahan. Dari penelitian tersebut masih ada aspek lainnya yang belum ditelusuri, peneliti terdorong untuk melakukan studi ilmiah yang dibangun berdasarkan teori-teori manajemen dan perubahan yang dapat dipertanggungjawabkan.

B. Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian ini ialah pada Manajemen Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda Lampung Selatan.

C. Sub Fokus Penelitian

Dari fokus penelitian diatas bahwasanya yang menjadi sub fokus peneliti adalah:

1. Identifikasi Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda
2. Perencanaan Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembanguna Kalianda
3. Implementasi Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda
4. Evaluasi Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda

D. Rumusalan Masalah

1. Bagaimana Identifikasi Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda?
2. Bagaimana Perencanaan Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda?

3. Bagaimana Implementasi Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda?
4. Bagaimana Evaluasi Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda?

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi perubahan yang dilakukan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda.
2. Untuk mendeskripsikan perencanaan perubahan yang dilakukan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda
3. Untuk mendeskripsikan Implementasi perubahan yang dilakukan dalam perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda.
4. Untuk mengevaluasi perubahan yang dilakukan dalam perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat member manfaat bagi para pembaca untuk memberikan saran dan masukan atas masalah-masalah yang berhubungan dengan manajemen perubahan di STAI YASBA Kalianda.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat direkomendasikan sebagai dasar rujukan bagi regulator, fasilitator, dan inisiator perubahan yang menjadi bahan dan dasar pertimbangan dalam setiap kebijakan yang diterapkan. Selain itu, mampu menjadi parameter pengelola

perubahan dalam dunia pendidikan tinggi yang sesuai dengan nilai-nilai, sistem, dan karakteristik pendidikan tinggi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Rumpun Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Dari judul diatas maka peneliti menuliskan konseptual teori terkait dengan jurusan atau prodi pada judul ini, serta fokus dan sub fokus yang ada di penelitian ini. berikut berbagai penjelasannya. Pada ilmu manajemen pendidikan islam, dimana terdapat tujuh poin penting yang harus diperhatikan yaitu kawasan penelitian manajemen pendidikan berdasarkan fungsi dan unsur.

Judul Manajemen Perubahan di Sekolah Tinggi Agama Islam yang peneliti ambil adalah termasuk pada kawasan penelitian manajemen pendidikan berdasarkan persepektif manajemen yang mengadopsi dari fungsinya. Dimana pada kajiannya adalah upaya yang dilakukan untuk pengelolaan sumber daya manusia, sumber daya alam dan sumber daya lainnya. berdasarkan apa yang telah dipelajari oleh peneliti di perkuliahan dan juga telah dishare Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Hal ini juga sesuai dengan jurnal yang dijelaskan bahwa : “ Manajemen Perubahan adalah proses sistematis yang menerapkan pengetahuan, alat, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perbedaan dan memengaruhi orang-orang yang terpengaruh oleh proses tersebut “. ¹⁹

Berikut ini adalah kawasan penelitian manajemen pendidikan yang dimaksud pada penjelasan diatas, berdasarkan perseptif fungsi dan unsur :

¹⁹ Arifin, Muhammad. "Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi." Edu Tech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial 3.1 (2017)

PERSPEKTIF MANAJEMEN	KAJIAN	SUB KAJIAN
Perspektif Fungsi	Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan Srategis • Manajemen Strategis
	Pengorganisasian	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur Organisasi • Koordinasi • Kewenangan
	Evaluasi dan Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi • Supervisi/Pengawasan
Perspektif Unsur- unsur	Manajemen Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Pembiayaan Pendidikan • Pengelolaan Dana Bos
	Manajemen Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran Jasa Pendidikan
	MSDM	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan SDM
	Manajemen Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan dalam organiasi
	Manajemen Konflik	<ul style="list-style-type: none"> • Koflik dalam Organisasi
	Prilaku Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • interaksi manusia dlm organsi • Kerjasama • Reward and Punishment
	Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi
	Sistem Informasi Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Pemnafaatn IT dalam Pendidikan
	Manajmen Mutu	<ul style="list-style-type: none"> • TQM
	MBS	<ul style="list-style-type: none"> •
Psikologi Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi Kerja, Displin Kerja, • Etos Kerja, Persepsi 	
Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan dalam pendidikan 	

	Komunikasi Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi Intra dan antarpersonal • Komunikasi internal eksternal
Manajemen dalam Perspektif Islam	(kajian Literatur)	kajian Literatur

Dokumentasi: *Potret atau dokumentasi Power Point oleh Prodi MPI Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung*

Gambar 1

Kawasan Penelitian Manajemen Pendidikan Berdasarkan Persepektif

Fungsi dan Unsur

Maka dapat disimpulkan bahwa keterkaitan antara kawasan penelitian manajemen pendidikan Islam, terutama dalam kajian manajemen perubahan adalah dua hal yang berkaitan dan menjadi hal penting.

B. Konsep Manajemen Perubahan

1. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan sebuah pendekatan terstruktur untuk memastikan bahwa perubahan dilakukan secara menyeluruh dan lancar. Selain itu, juga untuk memastikan bahwa perubahan yang dilakukan akan membawa manfaat dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Menurut wibowo manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada akan terkena dampak dari proses perubahan.²⁰ Manajemen perubahan pada

²⁰ Muhammad Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Perguruan Tinggi", Vol. 3 No. 1 (2016), h. 1-23,.

hakikatnya merupakan manajemen kinerja yang bersifat dinamis. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM secara terus-menerus merupakan suatu keharusan.

Menurut Kotter & Heskett manajemen perubahan diartikan sebagai suatu pendekatan untuk melakukan perubahan pada aspek individu, tim dan juga organisasi menuju atau mengarah pada kondisi masa depan yang diinginkan.

Menurut Coffman & Katie manajemen perubahan merupakan sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang yang ada di dalamnya. bertujuan untuk melakukan transisi secara perlahan tapi pasti, yaitu perubahan dari kondisi atau keadaan sekarang menuju suatu keadaan yang diinginkan oleh organisasi.²¹

Menurut Sangkala manajemen perubahan merupakan sebuah teknik yang dapat digunakan untuk menciptakan dan mendukung perubahan dalam suatu organisasi.

Dari penjelasan diatas disimpulkan bahwa manajemen perubahan merupakan suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut agar proses tranformasi berlangsung dalam waktu relative cepat dengan kesulitan-kesulitan seminimal mungkin. Perubahan merupakan pergeseran organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan.

Berikut ada banyak pendapat yang menjelaskan tentang teori manajemen perubahan, yakni:

a. Teori Force-Kurt Lewin

Perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Jadi, ia memfokuskan pada pertanyaan “mengapa”, yaitu mengapa individu-individu, kelompok, atau organisasi berubah. Dengan demikian, sebelum dan

²¹ Devara dan Sarah Ramadhani , “Jurnal Ilmu Kompuer, Ekonomi dan Manajemen”, Vol. 2 No. 2 (2022).

setelah dilakukan ada proses yang harus dilakukan, dan semua ini ditentukan oleh seberapa besar vactor tekanan lain:²²

- 1) Penyadaran (unfreezing), yaitu suatu proses penyadaran tentang perlunya atau adanya kebutuhan untuk berubah;
- 2) Tindakan perubahan (changing), langkah berupa tindakan, baik memperkuat driving forces maupun memperlemah resistences;
- 3) Keseimbangan (refreezing), membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru (a new dynamic equilibrium)

b. Teori Perubahan Tyagi

Menurut Tyagi banyak factor yang diperhitungkan dan terpengaruh dalam proses perubahan, dimulai dengan :²³

- 1) adanya kekuatan untuk perubahan
- 2) mengenal dan mendefinisikan masalah,
- 3) proses penyelesaian masalah
- 4) mengimplementasikan perubahan,
- 5) mengukur, mengevaluasi dan mengontrol hasilnya. Selama proses pelaksanaan perubahan diperlukan adanya manajemen transisi atau manajemen perubahan, sedangkan sebagai pelaksana proses perubahan adalah agen perubahan.

c. Teori Motivasi Teori ini dikemukakan oleh Beckhard dan Harris. Mereka menyimpulkan perubahan akan terjadi kalau ada sejumlah syarat, berikut:

- 1) Manfaat-biaya. Manfaat yang diperoleh lebih besar dari pada biaya perubahan.
- 2) Ketidakpuasan. Adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang.

²²Rhenald Kasali, *Change management Ta Peduli Berapa Jauh Jalan Salah Yang Anada Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Peruabahan Dan Harapan)* (Jakarta: Gramedia, 2015). h. 98.

²³Ismail Nawawi Uha, *Manajemen Perubahan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2017).

- 3) Persepsi hari esok. Manusia dalam suatu organisasi melihat hari esok yang dipersepsikan lebih baik.
- 4) Cara yang praktis. Ada cara praktis yang dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang.

d. Teori Perubahan Kreiner dan Kinicki

Teori ini memakai pendekatan dengan menawarkan kerangka kerja perubahan organisasional yang terdiri dari 3 komponen sebagai berikut:²⁴

- 1) Input. Merupakan dan sebagai pendorong bagi terjadinya proses perubahan. Semua perubahan organisasional harus konsisten dengan visi, misi, dan rencana strategis. Dalamnya terkandung unsur masukan internal yang bersumber dari dalam organisasi dan masukan eksternal yang bersumber dari luar organisasi dan keduanya memiliki kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan.
- 2) Target elemen of change. Merupakan komponen organisasi yang perlu diubah atau sasaran dari perubahan. Target element of change mencerminkan elemen didalam organisasi yang memerlukan perubahan. Sasaran perubahan diarahkan pada pengaturan organisasi, penetapan tujuan, factor social, metode, desain kerja, teknologi, dan aspek manusia.
- 3) Outputs. Hasil akhir ini harus konsisten dengan rencana strategic organisasi. Hasil perubahan dapat diukur pada beberapa tingkatan tujuan yaitu baik tingkat organisasional, tingkat kelompok, maupun tingkat individual.

- e. Teori Proses Perubahan Manajerial Menurut teori ini, untuk menghasilkan perubahan secara manajerial perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

²⁴Dkk Kreitner, Robert, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, (Jakarta: Selemba Empat, n.d.).

- 1) Memobilisasi energi para stakeholders untuk mendukung perubahan dengan cara melibatkan mereka dengan menganalisis dan mendiagnosis masalah-masalah yang menghambat daya saing organisasi.
- 2) Mengembangkan visi serta strategi untuk mengelola dan menghasilkan daya saing positif.
- 3) Mengupayakan consensus terhadap visi baru sehingga visi tersebut diterima sebagai kebenaran dan dikerjakan tanpa pertentangan.
- 4) Memperluas revitalisasi pada seluruh departemen dalam organisasi dan jangan sekali-sekali mengesankan proyek ini sebagai “pesanan” dari atas. Namun demikian jaga konsistensinya pada tingkat organisasi.
- 5) Mengkonsolidasi perubahan melalui kebijakan-kebijakan strategi yang diformalisasikan, struktur, system, dan sebagainya.

Memantau terus kegiatan, jangan melepaskannya begitu saja. Selalu memberikan respon terhadap umpan balik dan masalah-masalah yang direncanakan akan muncul.

f. Teori Perubahan Alfa Beta dan Gamma

Berbagai literature menyebutkan bahwa teori Perubahan alfa beta dan gamma merupakan perkembangan dari pendekatan organization development yang dikemukakan oleh Golembiewski, Billingsley dan Yeager. Menurut Kasali mereka melakukan pengukuran “sebelum” (before) dan “setelah” (after) treatment dilakukan, yaitu aktivitas team building pada suatu kelompok yang akan diubah sikap-sikapnya. Perubahan alfa adalah perubahan kepercayaan (trust) yang terjadi antara suatu dimensi waktu yang stabil sebelum dan setelah team-building dilakukan.

Dalam teori ini, yang menjadi perhatian setelah melewati dimensi waktu tertentu, setelah dilakukan lekalibrasi, cara para anggota kelompok melihat “trust” mengalami pergeseran. Inilah yang disebut perubahan beta, yaitu perubahan yang terjadi dalam cara menilai trust. Selanjutnya, teori perubahan ini disebut perubahan gamma, yaitu perubahan yang terjadi karena manusia atau kelompok melihat adanya factor atau variabel lain yang lebih penting dari sekedar yang diteliti.²⁵

g. Teori Kontijensi Tannebaum dan Schidt

Keberhasilan menerapkan manajemen perubahan antara lain sangat ditentukan oleh gaya (style) yang diadopsi oleh manajemen. Teori ini berpendapat, tingkat keberhasilan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh sejumlah gaya yang dianut dalam mengelola perubahan. Gaya/cara yang dimaksud lebih menyangkut.

h. Teori Perubahan Corner

Struktur perubahan Corner dapat dijelaskan sebagai berikut:²⁶

- 1) Daya tahan (resilience). Dengan daya tahan dan ketahanan, kita dapat mempengaruhi situasi sekeliling kita, mempersiapkan diri dan orang lain untuk dapat menerima gangguan dengan lebih baik dan dengan terampil merencanakan dan mengimplementasikan masa depan yang diinginkan.
- 2) Sifat perubahan (the nature of change). Kita menggunakan sebagian besar hidup kita untuk menyesuaikan kapabilitas terhadap tantangan yang dihadapi. Capability atau kapabilitas menunjukkan ability atau kemampuan dan keinginan untuk mempergunakannya. Tantangan yang kita hadapi dalam kehidupan terdiri atas bahaya yang kita lihat dan peluang yang kita akui. Pengamatan Conner menunjukkan

²⁵Rhenal Kasali, *Change* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007).h. 104.

²⁶M. Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*(Jakarta: Ghalia Indonesia). h. 310.

bahwa persepsi terhadap perubahan sebagai positif atau negative tergantung tidak hanya oleh manfaat actual perubahan, tetapi juga tingkat pengaruh yang mereka percaya dan mereka pergunakan dalam situasi tersebut.

- 3) Proses perubahan. Pada dasarnya, suatu proses perubahan adalah mengubah dari keadaan sekarang (current state) menuju pada keadaan yang diharapkan (desire state) dengan melalui masa transisi perubahan (transition state).

The present state adalah kondisi status quo, yang menunjukkan suatu keseimbangan berkelanjutan yang telah ada dan tidak terbatas sampai ada kekuatan yang mengganggu. The transition state merupakan fase transisi dimana kita tidak terikat pada status quo. Selama periode ini, kita mengembangkan sikap atau perilaku baru yang membawa pada keadaan desired state atau tahapan yang diinginkan. Untuk mengusahakan apa yang diinginkan, kita harus melepaskan fase yang tidak pasti dan tidak nyaman dari transition state.

i. Teori Perubahan Victor Tan

Mengemukakan bahwa untuk mendapatkan keberhasilan dalam proses perubahan, pemimpin harus dapat memenangkan pikiran dan hati orang dalam organisasi. 4 tahapan dari teori Perubahan Victor Tan sebagai berikut:

- 1) Membuka pikiran. Tugas penting pemimpin pertama kali adalah membuka pikiran orang sebelum menawarkan mereka berita perubahan. Untuk membuka pikiran orang, pemimpin harus terlebih dahulu memecahkan tingkat perasaan puas mereka dengan mengkomunikasikan pesan tanpa memaksa untuk perubahan. Mereka dapat melakukan dengan bechmarking dan membandingkan tingkat kinerja organisasi dan

tantangan yang dihadapi. Pemimpin dapat mengurangi tingkat kepuasan diri individu dengan membawa mereka melihat keluar daripada ke dalam.

- 2) Memenangkan hati. Kebutuhan bawahan untuk dihargai merupakan motivasi yang kuat untuk perubahan. Cara menghargai orang adalah dengan mengenal arti pentingnya kepedulian mereka atas lingkungan sekitarnya. Dengan mengkomunikasikan lebih dini tentang alasan dan tujuan perubahan kepada orang, akan lebih dapat memenangkan hati daripada dikomunikasikan setelah dilaksanakan.
- 3) Memungkinkan tindakan. Peran pemimpin adalah mengatasi setiap alasan agar memungkinkan orang membuat perubahan terjadi. Peran pemimpin adalah memastikan bahwa komunikasi berjalan efektif, sehingga bawahan lebih memahami arti pentingnya perubahan bagi organisasi dan dirinya.
- 4) Menghargai prestasi. Menghargai orang dan mengenal kontribusinya akan memotivasi keinginan orang untuk berubah. Mereka juga lebih ingin berusaha mencapai sesuatu bagi dirinya maupun organisasi. Pemimpin yang memperhatikan orang dan menunjukkan kepedulian atas orang akan mendapatkan respek dan komitmen. Orang tidak peduli berapa besar pemimpin tahu sampai mereka tahu seberapa besar pemimpin peduli. Untuk memotivasi orang terhadap perubahan adalah penting sekali bahwa pemimpin menghargai orang secara adil.

j. Teori Kerja Sama

Menurut (Williams, Woodward, dan Dobson), Kasali, ada beberapa penjelasan mengapa manusia mau melakukan kerja sama yaitu:²⁷

- 1) Motivasi memperoleh rewards atau khawatir akan mendapatkan punishment.
- 2) Motivasi kesetiaan terhadap profesi, pekerjaan, atau perusahaan.

²⁷Rhenald Kasali, *Change*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama), h. 106

- 3) Motivasi moral, karena dengan bekerja sama dapat diterima secara moral.
- 4) Motivasi menjalankan keahlian.
- 5) Motivasi karena sesuai dengan sikap hidup.
- 6) Motivasi kepatuhan terhadap kekuasaan.

Berbagai teori sebagaimana uraian di atas disimpulkan dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan selama didukung oleh data yang ada dalam suatu situasi dan kondisi yang berbeda pula. Oleh karena itu, kegunaan teori harus disesuaikan dengan perubahan suatu organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungan baik internal maupun eksternal.

2. Prinsip Manajemen Perubahan

Pada sebuah organisasi juga selalu diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan, baik perubahan tersebut pada skala kecil, sedang atau besar. Di satu sisi perubahan pada organisasi terjadi karena adanya faktor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan. Di sisi lain perubahan justru dirasakan sebagai kebutuhan internal. Perubahan perlu dipahami untuk mengurangi tekanan resistensi terhadap perubahan tersebut. Resistensi merupakan suatu hal yang wajar dalam proses perubahan organisasi dan tentunya resistensi tersebut dapat diatasi.

Menurut Jones perubahan pada organisasi akan berhasil dengan baik atau sukses jika menerapkan prinsip-prinsip manajemen perubahan berikut:

- a. Mengatasi “sisi manusia” secara sistematis.
- b. Memulai dari atas.
- c. Melibatkan setiap lapisan.
- d. Membuat kasus formal.
- e. Membuat kepemilikan.

- f. Menilai lanskap budaya.
- g. Menyampaikan budaya secara eksplisit.
- h. Menyiapkan untuk kejadian tidak terduga.
- i. Membicarakannya dengan individu.

3. Pendekatan Manajemen Perubahan

Terdapat dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan, yaitu *planned change* (perubahan terencana) dan *emergent change* (perubahan darurat). Pendekatan yang dipergunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi.

a. Perubahan terencana (*planned change*)

Bullock dan Batten²⁸ mengemukakan bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan yaitu sebagai berikut:

- 1) *Exploration phase* (fase eksplorasi).
- 2) *Planning phase* (fase perencanaan).
- 3) *Action phase* (fase tindakan).
- 4) *Integration phase* (fase integrasi).

b. Perubahan darurat (*emergent change*)

Emergent change memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan yaitu sebagai berikut:

- 1) *Organizational structure* (struktur organisasi).
- 2) *Organizational culture* (budaya organisasi).
- 3) *Organizational learning* (organisasi pembelajaran).

²⁸Y Afriza, "Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah", Vol. 1 No. 2 (2013), h. 24–36

- 4) Manajerial behaviour (perilaku manajerial).
- 5) Power and politics (kekuatan dan politik).

4. Tahapan Manajemen Perubahan

Hampir semua perubahan terjadi melalui tahap-tahap. Demikian juga dalam manajemen perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

- a. Tahap identifikasi perubahan. Pada tahap ini diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

Pengertian Identifikasi adalah salah satu bentuk dari interaksi sosial yang ada di dalam kehidupan manusia. Hal ini karena ada hubungan erat dengan fenomena sosial serta berbagai macam contoh permasalahan sosial yang ada di lingkungan sekitar. Kata identifikasi mungkin tidak asing bagi kita, karena memang keberadaan kegiatan identifikasi bisa ada di segala macam aspek. Meski terdengar simpel, tetapi sebenarnya identifikasi juga memiliki beberapa tahapan. Tahapan yang dilakukan pada identifikasi akan memungkinkan untuk mendapatkan solusi yang lebih jelas. Oleh karena itu, keberadaan identifikasi sangat dibutuhkan dalam lingkungan masyarakat.²⁹

Identifikasi merupakan suatu tindakan yang akan dilakukan dengan beberapa proses seperti mencari, menemukan, meneliti, mencatat data serta informasi tentang seseorang atau sesuatu. Secara mudahnya, identifikasi adalah suatu tindakan yang ada hubungannya dengan penetapan atau penentuan identitas beberapa hal seperti benda, seseorang dan lain sebagainya.

²⁹[Pengertian Identifikasi: Proses, Bentuk, dan Contohnya - Gramedia Literasi](#) pukul 00:46, 13 Mei 2023

Dari uraian diatas bahwa identifikasi memang sangat diperlukan akan penting nya informasi dan data yang ada pada lingkungan sekitar. Identifikasi tidak hanya mengumpulkan informasi saja pada dasarnya mencari solusi dalam permasalahan yang terjadi ini memudahkan dalam penetapan keputusan langkah-langkah apa saja yang akan ditindak lanjuti dari informasi tersebut.

- b. Tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural rerousrces*), dan sumber daya lainnya (*other resources*) untuk mencapai tujuan.³⁰

Suatu perencanaan adalah aktivitas integrative yang berusaha memaksimumkan efektifitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Hal senada dikatakan oleh Hani Handoko perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pmutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa.³¹

Konsep perencanaan memperhatikan kejadian masa lalu untuk menjadi bahan untuk merencanakan sesuatu di masa mendatang, seperti yang tersirat di dalam firman Allah SWT,

³⁰ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : PT Bumi Aksara,), h. 43

³¹ Hani Handoko, *Manajemen edisi 2*, (Yogyakarta : IKAPI,), h. 77

QS. al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok ; dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Quraish Shihab menyebutkan bahwa QS. al-Hasyr: 18 merupakan ayat yang berkaitan dengan konsep ‘perencanaan’, kalimat “walandzur’ nafsumma qoddamat lighod” mempunyai makna bahwasanya manusia sejatinya mempersiapkan dan merencanakan segala hal yang menyertainya selama hidup di dunia, untuk memperoleh kenikmatan atau tujuan yang diinginkannya. Sebagai permisalan, seperti seorang tukang telah menyelesaikan pekerjaannya. Ia dituntut untuk memperhatikannya kembali agar menyempurnakannya bila telah baik, atau memperbaikinya bila masih ada kekurangannya, sehingga jika tiba saatnya diperiksa, tidak ada lagi kekurangan dan barang tersebut terlihat sempurna,³² Rasulullah SAW bersabda:

Artinya: Orang yang cerdas adalah orang yang mampu menghitung-hitung amal perbuatannya dan mempersiapkan amalan untuk hari esok” (HR. at-Turmudzi,).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah program yang ditetapkan hasil dari keputusan bersama. Didalam proses perencanaan itu dengan memanfaatkan semua aspek sumber daya yang ada untuk penerapan pada proses sekumpulan kegiatan yang telah direncanakan.

³² M. Quraish Syihab, *Tafsir al-Misbah Pesan, Kesan dan keserasian Al-Qur’an*, Jakarta: Lentera Hati, (2002).

- c. Tahap implementasi perubahan. Pada tahap ini terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

Implementasi dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan sebagai pelaksanaan dan penerapan.³³ Implementasi merupakan suatu proses penerapan ide atau motivasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan atau nilai. Selain itu, implementasi juga dapat diartikan sebagai sebuah proses mempraktikkan atau menerapkan suatu gagasan, program atau kumpulan kegiatan yang baru bagi orang-orang yang berusaha atau diharapkan untuk berubah.

Nurman Usman mengatakan Implementasi adalah adanya suatu kegiatan, tindakan, aksi atau mekanisme sistem yang mengarah pada adanya bukan hanya suatu kegiatan, tetapi suatu kegiatan yang direncanakan dan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Hal senada juga diungkapkan Friedrich, Implementasi adalah kebijakan yang mengacu pada tindakan individu, kelompok, atau pemerintah dalam lingkungan tertentu, dalam kaitannya dengan hambatan tertentu, sambil mencari peluang untuk mencapai tujuan atau mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga mencapai tujuan.³⁴

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi merupakan pelaksanaan dari suatu kegiatan yang memiliki tujuan dan target yang sama. Implementasi juga melihat bagaimana perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

³³ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, (Jakarta: PT Gramedia pustaka utama, 2015), h. 259

³⁴ [Implementasi: Pengertian, Tujuan, dan Jenis-Jenisnya - Gramedia Literasi](#) pukul 01:10, 13 Mei 2023

d. Tahap evaluasi dan umpan balik. Pada tahap ini dilakukan evaluasi dan memerlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap pertama sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.³⁵

Konsep dasar evaluasi dipahami sebagai sebuah kegiatan dalam rangka mengumpulkan informasi terhadap suatu objek. Evaluasi tidak hanya dijadikan sebagai alat atau kegiatan penilaian suatu objek, namun evaluasi dapat digunakan sebagai alat untuk memperbaiki suatu program.

Menurut Hikmat evaluasi adalah penilaian semua kegiatan untuk menemukan indikator-indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian suatu tujuan, sehingga dapat dijadikan bahan kajian berikutnya. Pendapat diatas memberikan sebuah point penting mengenai identifikasi faktor-faktor yang yang muncul pada suatu program.

Hal senada juga disampaikan Widoyoko mengartikan evaluasi sebagai proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menyajikan tentang suatu program untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program selanjutnya. Lebih lanjut, pendapat Widoyoko tidak hanya memberikan sebuah pemahaman bahwa evaluasi hanya sebagai kegiatan pengumpulan informasi, namun

³⁵Muhammad Arifin, "STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENINGKAT...", http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:A9_E9dx18MM..., 2022, h. 1–20

juga sampai pada tataran pengintegrasian guna melakukan pengambilan sebuah keputusan.³⁶

Senada terkait dengan pengertian evaluasi juga disampaikan Arikunto menyatakan bahwa evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan. Senada dengan hal tersebut Wirawan memaparkan bahwa evaluasi sebagai proses mengumpulkan informasi mengenai objek evaluasi dan menilai objek evaluasi dan membandingkannya dengan standar evaluasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah proses mengumpulkan dan menilai suatu objek kegiatan serta acuan pengambilan keputusan, untuk menemukan penyebab-penyebab sukses gagalnya suatu tujuan, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan kajian berikutnya. Selain itu juga menentukan alat atau teknik alternative mengenai informasi pada tahapan selanjutnya.

5. Tujuan Manajemen Perubahan

Tujuan Manajemen Perubahan adalah menciptakan perubahan yang bermanfaat bagi kelangsungan hidup organisasi, karena dengan perubahan organisasi menjadi dinamis dalam menghadapi perkembangan dan kemajuan zaman yang berisi berbagai tantangan, baik dari dalam maupun luar organisasi. Sebaliknya tanpa perubahan organisasi menjadi statis dan akan kehilangan daya saingnya. Tujuan manajemen perubahan :³⁷

1. Meningkatkan kemampuan organisasi.
2. Meningkatkan peranan organisasi.

³⁶ [T2_942013018_BAB II.pdf \(uksw.edu\)](#) pukul 01:32, 13 Mei 2023

³⁷ Abdul Hakim, *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islami*, (Semarang : EF Pres Digimedia, 2015), h. 19

3. Melakukan penyesuaian secara internal dan eksternal.
4. Meningkatkan daya tahan organisasi.
5. Mengendalikan suasana kerja.
6. Mewujudkan kondisi organisasi yang lebih baik dari kondisi sebelumnya.

6. Masalah dalam Manajemen Perubahan

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Menurut Winardi masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya. Sumber penolakan yang terjadi dalam manajemen perubahan dapat di kategorikan menjadi dua, yaitu:

- a. Penolakan yang dilakukan secara individual, setiap individu mempunyai persoalan pribadi, persepsi dan kebutuhan maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan terhadap perubahan. Penolakan secara individu terjadi karena:

- 1) Kebiasaan

Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan.

Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

2) Rasa aman

Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

3) Faktor ekonomi

Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

4) Takut akan sesuatu yang tidak diketahui

Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguran. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

5) Persepsi

Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap.

- b. Penolakan Organisasional atau kelompok, organisasi pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan, yaitu:

1) Inersia Struktural

Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas.

Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

2) Fokus perubahan berdampak luas

Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

3) Inersia kelompok kerja

Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

4) Ancaman terhadap keahlian

Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

5) Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.

Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyedia dan manajer tingkat menengah.

- 6) Ancaman terhadap alokasi sumber daya Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka.³⁸

C. Komponen Manajemen Perubahan

Komponen manajemen perubahan meliputi tujuan perubahan; aspek strategis yang perlu diubah; strategi yang diterapkan; sumber-sumber daya: manajer perubahan, agent of change; organisasi dan target audiens yang pasti, penjelasan kedepan komponen tersebut sebagai berikut:

1. Tujuan Perubahan

Menurut Stephen P. Robbins pada dasarnya ada dua macam:

Perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi. Perubahan ini dilakukan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan yang dinamis dan senantiasa mengupayakan adanya perubahan perilaku personal (bawahan). Perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini menuju kondisi yang akan datang yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas. Perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan berpusat pada perubahan struktur organisasi dalam bentuk perbaikan tugas-tugas, yang secara formal dikelompokkan dan diorganisasikan.

Perbaikan struktur organisasi ini meliputi:

a. Spesialisasi pekerjaan

- 1) mengidentifikasi dan menyusun struktur dan peran-peran setiap elemen dari struktur, termasuk penyusunan prosedur pelaksanaan tugas,

³⁸Muh Zulfikar Ali Khamdani, "Model Manajemen Perubahan Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabrar Ponorogo", Thesis Pascasarjana IAIN Ponorogo, 2018, h. 57-58,.

2) menata peran dan tanggung jawab personal, jaringan komunikasi, arus pekerjaan atau hierarki.

b. Rentang kendali;

1) mendefinisikan dan menyusun hubungan yang mengatakan peran setiap elemen dari struktur, termasuk penyusunan prosedur pengendalian tugas dan cara memonitor serta mengevaluasi,

2) menata hubungan peran dan tanggung jawab setiap personal dalam organisasi, komunikasi, dan mengendalikan arus pekerjaan.

c. Desain organisasi; pergeseran dari struktur sederhana ke struktur yang didasarkan pada tim atau penciptaan pekerjaan, jadwal kerja, uraian jabatan, definisi ulang, pengayaan kerja, tugas yang diperluas-dipersempit, modifikasi system imbalan, dan merancang struktur organisasi yang sederhana dalam fungsi struktur yang lebih luas.

Perubahan perilaku personal (karyawan) mengarah pada perubahan individu dalam organisasi, berupa perubahan sikap dan perilaku serta karakter setiap individu atau anggota organisasi melalui proses:

a. Komunikasi

b. pengambilan keputusan

c. pemecahan masalah

d. gaya kepemimpinan;

e. suasana atau iklim dan budaya kerja yang berubah melalui peralihan suasana yang berlaku saat ini menuju suasana yang akan datang dalam orientasi peningkatan mutu

dan efektivitas. Perubahan perilaku ini dibangun sebagai perekat dalam meningkatkan atau mempertahankan tingkat keberhasilan.³⁹

2. Tingkat-Tingkat Perubahan

Menurut Winardi, menyatakan bahwa ada dua macam untuk menganalisis tingkat-tingkat perubahan keorganisasian atau lembaga pendidikan. Salah satu metode adalah mempelajari tingkat-tingkat individu kelompok dan tingkat keorganisasian, dan metode kedua adalah mempelajari tingkat perubahan yang diperlukan pada kelompok yang dipengaruhi oleh perubahan tersebut. Kombinasi antara tingkat dan derajat atau tingkat perubahan yang menghasilkan sebuah matriks hubungan-hubungan tersebut.⁴⁰

a. Perubahan pada tingkat individu

Perubahan-perubahan pada tingkat individual jarang menimbulkan implikasi signifikan, bagi organisasi yang bersangkutan secara total, walaupun terdapat adanya kekecualian tertentu pada saat-saat tertentu. Contoh-contoh perubahan pada tingkat individual misalnya perubahan pada penugasan pada pekerjaan, dipindahkannya karyawan yang bersangkutan pada lokasi yang berbeda, atau perubahan kondisi kedewasaan individu yang bersangkutan, yang terjadi denganberlangsungnya waktu.

b. Perubahan pada tingkat kelompok

Kebanyakan perubahan keorganisasian menimbulkan dampak besar, pada tingkat kelompok. Hal tersebut disebabkan oleh karena kebanyakan kegiatan di dalam organisasi-organisasi di organisasi pada bisnis kelompok. Kelompok yang dimaksud adalah departemen-departemen, tim-tim proyek, unit-unit fungsional di dalam departemen, atau kelompok-kelompok kerja informal. Perubahan-perubahan pada

³⁹E. Rochyadi, *Model Manajemen Pembaharuan* (Bandung),h. 8

⁴⁰ Winardi, *Manajemen Perubahan(ManagementofChange)*.(Bandung:PrenadaMediaGroup, 2004), h. 6

tingkat ini dapat mempengaruhi arus pekerjaan, desain pekerjaan, organisasi sosial, sistem-sistem pengaruh dan status, dan pola-pola komunikasi. Dengan demikian, para manajer dalam hal memimplementasikan perubahan, perlu mempertimbangkan faktor-faktor kelompok.

c. Tingkat Keorganisasian

Perubahan yang terjadi pada tingkat keorganisasian pada umumnya dinyatakan organisasi (*organizational developmen*). Secara teknis, istilah pengembangan organisasi berkaitan dengan setiap perubahan yang direncanakan, di dalam setiap organisasi.⁴¹ Contoh: tindakan organisasi struktur dan tanggung jawab organisasi yang bersangkutan, perombakan total sistem perusahaan tersebut, atau perubahan-perubahan besar dalam sarana-sarana organisasi yang bersangkutan.

Menurut Purnama dan Zulkieflimansyah, menyatakan bahwa tingkat-tingkat perubahan sebagai berikut :⁴²

1) Tidak ada perubahan yang signifikan (*Continuation*)

Pola ini terjadi karena adanya pengulangan strategi yang sama dengan strategi yang digunakan dalam periode sebelumnya. Karena sama sekali tidak membutuhkan keahlian baru dan tidak adanya tugas yang belum dikenal, maka keberhasilan proses pengimplementasian strategi semata-mata ditentukan oleh pemantauan kegiatan untuk memastikan kegiatan yang telah ditentukan. Pada level ini *experince curse effect* (belajar dari pengalaman terdahulu) dapat membantu mengimplementasi strategi yang lebih efisien. Pola ini merupakan pola yang sederhana karena dengan

⁴¹LizaMifka putri, *Impementasi Manajemen Perubahan Pada Program KelasUnggulan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (Mts N) 2 Bandar Lampung*.Tesis. Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas IslamNegeri Raden IntanLampung (2018), h. 17

⁴² Purnomo&Zulkieflimansyah,*ManajemenStrategi*,(Indonesia:FakultasEkonomiUnivesitasIndonesia,2005)

formulasi strategi baru pada perusahaan atau lembaga masih berada dalam industri yang sama dan produknya pun relatif tidak berubah.

2) Perubahan Rutin (*Routine Change*)

Perubahan rutin merupakan perubahan pada *market appeal* dari iklannya, memperbarui dan menyesuaikan kemasan, menggunakan taktik harga yang berbeda-beda, dan mungkin saja merubah distributor atau metode distribusinya. Pada kata lain perusahaan yang terjadi bukanlah perusahaan yang signifikan, karena perusahaan masih berada pada industri yang sama serta format organisasinya pun tidak berubah. Salah satu penting dalam perubahan rutin adalah melibatkan *positioning repositioning* produk dalam benak pelanggan.

3) Perubahan terbatas (*Limited Change*)

Perubahan ini disebabkan karena adanya penawaran produk baru kepada pelanggan baru dalam golongan produk umum yang sama. Pada tingkat perubahan ini, terdapat banyak variasi karena produk dapat menjadi baru dalam berbagai cara. Untuk itulah walaupun perusahaan masih berada didalam industri yang sama, akibat adanya variasi atau perubahan produk, format organisasi pun itu mengalami perubahan.

4) Perubahan Radikal (*Radical Change*)

Merupakan suatu organisasi besar-besaran dalam perusahaan. Jenis perubahan ini bisa dilakukan pada saat terjadi merger dan akuisisi. Tetapi masih ada dalam industri yang sama. Akuisisi dan merger ini dapat menjadi kompleks, apabila perusahaan ingin mengintegrasikan dua perusahaan secara utuh. Perolehan suatu perusahaan baru kadang kala tidak hanya berakibat kepada diperolehnya sebuah produk yang baru, tetapi juga mengonfontrasikan masalah-masalah hukum,

kompleksitas pengembangan struktur organisasi baru, dan seringkali untuk menggabungkan keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang bertentangan.

5) *Organizational Redirection*

Melibatkan merger dan akuisasi perusahaan yang berasal dari industri yang sama sekali berbeda. Tingkat perubahan ini sangat tergantung pada bagaimana perbedaan industri tersebut dan bagaimana melakukan sentralisasi manajemen dari perusahaan baru. Bentuk lain dari *organizational redirection* muncul pada saat perusahaan meninggalkan suatu industri dan memasuki industri yang baru. Jenis ini merupakan perubahan kompleks. Perubahan ini melibatkan perubahan misi perusahaan dan membutuhkan rangkaian keahlian dan teknologi yang baru dikembangkan.

3. Aspek Strategis yang Perlu Diubah

Aspek-aspek perubahan terdiri atas perubahan inovatif dan strategis. Manajemen perubahan menjadi sangat penting diterapkan tetapi dalam kenyataannya, perubahan tidak selalu mendapat respons yang positif. Ada organisasi yang menyukai perubahan dan ada organisasi yang tidak menyukai (pro dan kontra) perubahan. Pihak yang kontra terhadap perubahan memiliki beberapa alasan, yaitu berupa rasa takut terhadap berkurang/hilangnya kekuasaan, kehilangan keterampilan, kegagalan kerja, ketidakmampuan menghadapi masalah baru dan kehilangan pekerjaan. Manajer perlu memahami alasan organisasi harus siap terhadap perubahan, baik bersifat inovatif maupun strategis. Perubahan inovatif adalah perbaikan secara kontinyu didalam kerangka sumber daya yang ada. Perubahan strategis adalah perubahan melakukan sesuatu yang baru. Setiap perubahan menggunakan pendekatan yang berbeda dapat berbentuk perubahan rutin, perubahan darurat, perubahan mutu produk, dan pelayanan. Dalam hal ini, manajer selayaknya proaktif dalam

menjelaskan kepada karyawan tentang strategi perubahan yang akan dijalankan, demi memperkecil kemungkinan resistensi para karyawan.⁴³

4. Strategi yang Diterapkan⁴⁴

Strategi perubahan social terletak pada suatu continuum dari tingkat yang paling lemah (sedikit) tekanan (paksaan) dari luar, ke arah yang paling kuat (banyak) tekanan (paksaan) dari luar. Salah satu faktor yang ikut menentukan efektivitas pelaksanaan program perubahan social adalah ketepatan dalam penggunaan strategi. Akan tetapi, memilih strategi yang tepat bukan merupakan pekerjaan yang mudah.

Ada empat macam strategi perubahan sosial yaitu sebagai berikut.

- a. Strategi fasilitatif (*facilitative strategies*), yaitu untuk mencapai tujuan perubahan social yang telah ditentukan, penyediaan fasilitas lebih diutamakan dengan maksud memudahkan program perubahan social sehingga berjalan dengan lancar.
- b. Strategi pendidikan (*reducative strategies*), yaitu mengadakan perubahan social dengan cara menyampaikan fakta agar orang menggunakan fakta atau menentukan tindakan yang akan dilakukan.

Zaltman menggunakan istilah “Re-education” (re = berarti mengulang kembali) dengan alasan bahwa dengan strategi ini, seseorang harus belajar lagi tentang sesuatu yang dilupakan, yang sebenarnya telah dipelajarinya sebelum mempelajari tingkah laku atau sikap yang baru.

- c. Strategi bujukan (*persuasive strategies*), yaitu tujuan perubahan sosial dapat dicapai dengan cara membujuk agar sasaran perubahan mengikuti perubahan sosial yang

⁴³Asep Saefullah Dan Ahmad Rusdana, *Manajemen Perubahan* (Bandung: Pustaka Setia), h. 34

⁴⁴Ibid, 36.

direncanakan. Sasaran perubahan diajak untuk mengikuti perubahan dengan cara memberi alasan, mendorong, atau mengajak untuk mengikuti contoh yang diberikan

- d. Strategi paksaan (power strategies), yaitu tujuan perubahan sosial dapat dicapai dengan cara memaksa agar sasaran perubahan mau mengikuti perubahan sosial yang direncanakan.

Kemampuan untuk melaksanakan paksaan bergantung pada hubungan (kontrak) antara pelaksana perubahan dan klien (sasaran). Jadi, keberhasilan target perubahan diukur dari kepuasan pelaksana perubahan. Strategi perubahan sosial tidak hanya melakukan satu macam strategi, tetapi juga kombinasi dari berbagai macam strategi, disesuaikan dengan tahap pelaksanaan program serta kondisi dan situasi masyarakat yang menjadi sasaran perubahan agar perubahan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien.

5. Sumber Daya

Sumber daya atau area perubahan dalam manajemen perubahan ini meliputi depalan area perubahan, yaitu: perubahan budaya dan pola pikir (culture set dan mindset), organisasi, proses kerja sumber daya manusia (SDM), regulasi, pengawasan, akuntabilitas, dan pelayanan.

6. Manajer/Pimpinan Perubahan⁴⁵

Peran kepemimpinan telah menjadi perhatian serius di kalangan akademik sejak lama melalui berbagai studi ilmiah, selain sosiologi juga dalam disiplin perilaku organisasi (organizational behavior).

⁴⁵ Asep Saefullah Dan Ahmad Rusdana, *Manajemen Perubahan*, (Bandung : Pustaka Setia, 2016), h. 36

a. Praktek dasar menjadi pemimpin

Ada lima praktik dasar yang menjadikan pemimpin mampu memastikan “hal-hal luar biasa” dapat terlaksana, yaitu:

- 1) Menentang proses, dengan selalu mencari dan memanfaatkan peluang serta berani mencoba dan mengambil resiko.
- 2) Menginspirasi visi bersama, dengan menggambarkan masa depan yang diinginkan dan memastikan semua bawahan mengetahui, mengikuti, dan menyelaraskan dengan visi tersebut.
- 3) Menjadikan atau memungkinkan orang lain untuk bertindak, dengan membina kolaborasi dan memperkuat bawahan
- 4) Menjadi model, dengan merancang atau memimpin melalui contoh serta menghargai dan merancang hal-hal kecil yang membawa perubahan. (e) Mendorong hati dan jiwa, dengan mengenali dan mempertunjukkan kontribusi individual, serta menghargai dan merayakan keberhasilan.

b. Peran Pemimpin dalam Proses Perubahan

Hartanto menjelaskan bahwa organisasi akan lebih membutuhkan pemimpin yang mampu mendorong pengikutnya melakukan transformasi perilaku yang diperlukan agar sesuai dengan tuntutan, serta mampu menjadi pemimpin dari perubahan. Hal ini yang berarti ia mampu mengarahkan perubahan dan membangkitkan aspirasi pengikutnya untuk mau bekerja belajar bersama mewujudkan cita-cita perusahaan sesuai tuntutan perubahan. Perubahan dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan usaha yang selalu bergejolak. Perusahaan atau organisasi harus mampu memberikan respons yang cepat dan tanggap terhadap semua perubahan

tersebut tanpa kehilangan arah dan kemantapan usaha. Strategi yang diambil oleh organisasi diarahkan oleh para pemimpin yang enerjik, yang menuntut keterampilan, manusiawi dan organik. De Pree menyatakan bahwa seorang pemimpin secara fundamental memerlukan pengertian yang utuh tentang diversitas kemampuan, bakat, dan keterampilan manusia.

c. Kepemimpinan Pola Baru

Dalam membangun kepemimpinan pola baru diperlukan pemahaman suatu pendekatan yang disebut dengan pendekatan tiga dimensi peranan kepemimpinan masa depan. Oleh karena itu, kepemimpinan baru perlu menekankan tiga factor yang sangat menentukan, yaitu wawasan, penyelarasan, dan pemberdayaan. Ketiga factor itu membentuk kepemimpinan pola baru.

Wawasan merupakan langkah awal dan peran kepemimpinan pola baru masa depan dalam menyeimbangkan perencanaan strategic (visi, misi, tujuan, sasaran, strategi) dengan pelaksanaan yang sejalan dengan budaya organisai (nilai, norma wewenang, dan ganjar), apabila diperlukan diadakan penyesuaian sesuai dengan tuntutan perubahan.

Penyelarasan merupakan langkah kedua dalam peran kepemimpinan pola baru masa depan dengan mewujudkan kebersamaan dalam tindakan melalui keterikatan dalam “system” (seperangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas), “struktur” (cara menyusun atau membangun sesuatu), dan “proses” (rangkaiian tindakan, pembuatan atau pengolahan yang menghasilkan sesuatu). Penyelarasan dalam system, struktur, dan proses merupakan tonggak untuk pengorbanan diri sendiri untuk melaksanakan kepemimpinan kolaboratif.

d. Pelajaran untuk Pemimpin Perubahan

Menjadi pemimpin tidak hanya menguasai ilmu pengetahuan. Seseorang tidak dapat menjadi pemimpin hanya dengan melakukan riset secara online di internet, meskipun beberapa tahun pun itu dilakukan. Seorang pemimpin harus keluar kelas, beranjak dari kursinya, meninggalkan perpustakaan, dan berinteraksi dengan manusia lainnya.

Ada beberapa hal yang harus dipelajari dalam menentukan pemimpin perubahan, yaitu:

- 1) Pengajaran mengenai berbagai konsep tentang kepemimpinan, hakikat, gaya, model, atribut, sifat, jenis, karisma, dan bakat seorang pemimpin
- 2) Pelatihan kepemimpinan
- 3) Meningkatkan keterampilan berkomunikasi
- 4) Mengasah kemampuan untuk menunjukkan arah (direction);
- 5) Membagi-bagi peran dan tugas
- 6) Menumbuhkan kemahiran dalam memotivasi dan membangkitkan kembali semangat yang terkurai
- 7) Menajamkan kemampuan untuk mengambil keputusan secara cepat dan tepat dan berpikir kreatif out of the box.

Meskipun demikian menjadi pemimpin tidak hanya mengikuti berbagai pelatihan. Sebanyak apapun sertifikat dari lembaga-lembaga pelatihan kepemimpinan yang paling terkemuka, seseorang tidak dapat secara langsung berhasil menjadi pemimpin.

e. Agent of Change/Pelaku Perubahan⁴⁶

Ada tiga pelaku/agen perubahan yang bisa berperan dalam setiap proses perubahan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (legitimacy of change), yaitu mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.
- 2) Pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (instigators of change), yaitu orang-orang yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan melihat sesuatu yang baik di tempat lain, seperti orang-orang yang baru kembali dari studi banding.
- 3) Fasilitator perubahan (facilitator of change), yaitu orang-orang yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

Para pelaku perubahan tersebut memiliki karakteristik berikut:

- 1) Memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat, dan berani;
- 2) Selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan risiko yang tidak terlalu tinggi;
- 3) Menginginkan melihat organisasi, masyarakat, atau institusinya berkembang maju dan memiliki loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat;
- 4) Pandai berorganisasi, cerdas dalam berpolitik, memahami system kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tanpa takut terkalahkan oleh rintangan dan keterampilan yang ada;
- 5) Dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta mudah dan senang berkawan.

⁴⁶Ibid. 38

f. Organisasi, Memahami Karakteristik Organisasi

Suatu organisasi mengandung empat karakteristik berikut.

- 1) Mampu melakukan koordinasi usaha
- 2) Mempunyai tujuan bersama
- 3) Mampu melakukan pembagian kerja
- 4) Mempunyai hierarki kekuasaan.

Pengembangan organisasi, Tujuan teknik pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Survey feedback; teknik pengembangan organisasi yang menggunakan kuesioner dan interview untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang berkaitan dengan organisasi.
- 2) Sensitivity raining; teknik pengembangan organisasi yang melakukan peningkatan pemahaman pekerja atau perilaku mereka dan dampaknya terhadap pekerja yang lain.
- 3) Team building; teknik ketika pekerja mendiskusikan persoalan yang berkaitan dengan kinerja kelompok kerja mereka.
- 4) Quality of work life programs, teknik yang dirancang untuk memperbaiki fungsi organisasional dengan memperbaiki tempat bekerja, membuatnya lebih demokratis, dan mengikutsertakan pekerja dalam pembuatan keputusan.

Cara lain untuk memperbaiki Quality of work life programs dinamakan quality circles, yaitu pendekatan yang mendorong kelompok kecil secara sukarela bertemu secara regular untuk mengidentifikasi dan mengatasi persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan yang sedang mereka tunjukkan dan kondisi mereka bekerja.

5) Management by objectives: teknik yang menuntut manajer dan bawahan bekerja bersama, menetapkan, dan mencapai tujuan operasional.

g. Target Audiens yang Pasti (Sasaran Perubahan)⁴⁷

Dalam menganalisis sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, perlu diperhatikan kaitan antara sasaran yang ingin dicapai dan tujuan yang hendak dicapai, selama tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah. Sasaran perubahan adalah sebagai berikut.

1) Perubahan dalam Struktur Organisasi

Komponen organisasi yang sering dijadikan sebagai salah satu sasaran perubahan organisasional adalah struktur organisasi, perubahan dalam struktur organisasi meliputi:

- a) Perumusan dalam rumusan atau segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan;
- b) Perubahan dalam misi yang hendak diemban. Angkatan bersenjata, misalnya, mempunyai misi yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai, yang perlu diubah apabila Negara dalam keadaan perang.
- c) Perubahan dalam rumusan, sifat, dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional.
- d) Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen tertentu dari organisasi.

2) Perubahan Prosedur Kerja

Perubahan dalam bidang prosedur kerja dapat saja terjadi dengan atau tanpa perubahan dalam struktur organisasi. Perubahan dalam prosedur kerja ini dapat terjadi secara menyeluruh dan mencakup seluruh proses administrasi, ataupun terjadi

⁴⁷Asep Saefullah Dan Ahmad Rusdana, *Manajemen Perubahan*, (Bandung : Pustaka Setia, 2016). h. 40-48

secara inkremental, artinya hanya mencakup sebagian proses administrasi. Perubahan prosedur kerja meliputi hal-hal berikut.

- a) Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisis dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisis dan perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi modern melakukan kegiatan investigatif atau usaha pengumpulan informasi. Jika suatu organisasi mengambil keputusan untuk mengubah strategi dan cara memperoleh informasi, keputusan tersebut tentunya mempunyai implikasi dalam bentuk perubahan dalam prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi terhadap informasi tertentu.
- b) Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan, berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Artinya, jika seorang pemimpin menerapkan manajemen terbuka dan sifatnya partisipasi, ia akan mengajak bawahannya untuk berperan aktif dalam perumusan kebijaksanaan. Cara dan pendekatan seperti ini mungkin terasa berbelit-belit rumit, tetapi dari segi perilaku administrative, jalan ini merupakan cara yang terbaik. Sebaliknya, ketika seorang pemimpin menjalankan manajemen yang sifatnya otoriter, ia akan menutup partisipasi bawahannya dalam proses perumusan kebijaksanaan tersebut.
- c) Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana halnya proses perumusan kebijaksanaan, proses pengambilan keputusan juga berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Dalam proses pengambilan keputusan perlu dirumuskan secara tegas dan jelas sifat dan bentuk keterlibatan berbagai pihak, termasuk segala dan bentuk

keterlibatan berbagai pihak, termasuk segala perubahan yang dianggap perlu untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja, baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.

- d) Perubahan prosedur dalam perencanaan, berkaitan dengan kepekaan dan sikap tanggap terhadap perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang di luar organisasi yang pengaruhnya dirasakan dalam pelaksanaan tugas fungsional organisasi. Perubahan tersebut berimplikasi terhadap kualitas, jenis, dan bentuk informasi yang diperlukan dalam menyusun rencana, yang ada gilirannya menuntut perubahan dalam prosedur kerja. Misalnya, organisasi niaga yang memproduksi mobil mewah. Saat terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan harga-harga kebutuhan pokok naik dan mendorong konsumen untuk mempertimbangkan kembali niatnya untuk membeli mobil mewah, organisasi niaga harus mengadakan penyesuaian tertentu dalam menyusun rencana kerjanya baik dalam rencana produksi, penggudangan, maupun pemasaran, dan sebagainya.
- e) Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian, berkaitan dengan perubahan yang bersifat structural dalam organisasi.
- f) Perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan. Hal ini berkaitan dengan factor motivasional yang bersifat kebendaan dan non-kebendaan dari para anggota organisasional. Mereka akan menerima perubahan yang akan terjadi apabila dalam dirinya timbul keyakinan bahwa perubahan itu akan menguntungkan atau bahkan merugikannya. Selain itu, pimpinan organisasi harus mencari dan menemukan prosedur baru yang dapat menguntungkan bagi organisasi dan yang memberi kemudahan bagi para anggotanya. Misalnya, para prosedur pembayaran

gaji dan upah. Pembayaran gaji dengan cara yang konvensional dengan cara antri di depan loket pembayaran gaji diganti dengan system pembayaran transfer via rekening. Hal tersebut dapat mempunyai efek motivasional yang cukup berarti.

g) Perubahan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas operasional. Hal ini berkaitan dengan kebiasaan, cara kerja, dan prosedur kerja operasional yang sudah biasa dipergunakan oleh para petugas operasional yang tidak mudah untuk diubah. Misalnya, mengubah prosedur kerja operasional akan dianggap tidak dapat apabila hanya dipandang sebagai masalah teknis, karena sering yang menjadi penghalang adalah justru sikap mental yang mengakibatkan orang tidak mau atau enggan menerima perubahan. Oleh karena itu, pendekatan yang diperlukan tidak hanya pendekatan teknis, tetapi juga pendekatan psikologi dan perilaku.

h) Perubahan prosedur kerja dalam melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja. Dengan kata lain, pengawasan berperan penting dalam menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, usaha pengumpulan fakta dan data operasional dengan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan yang akan meningkatkan efisiensi organisasi. Perubahan dalam hubungan kerja antar personal. Hubungan kerja adalah segala bentuk interaksi personal yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas baik vertikal maupun horizontal antar anggota organisasi. Hubungan yang serasi antar semua anggota dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting. Hubungan kerja yang serasi itu hendaknya

ditumbuhkan dan dipelihara secara melembaga sehingga bentuk dan sifatnya tidak bergantung pada selera individu tertentu.

7. Analisis SWOT⁴⁸

Analisis SWOT dapat diartikan sebagai suatu perbuatan mengidentifikasi keadaan dari empat sudut pandang yaitu : strenghts (kekuatan), weakneses (kelemahan) yang berasal dari lingkungan internal dan opportunities (peluang), treaths (ancaman) yang berasal dari lingkungan eksternal.

Dalam kamus besar bahasa indonesia, kata analisis dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah atau permasalahan yang dimulai dengan dugaan akan kebenarannya dan dapat juga diartikan sebagai pengajian terhadap suatu peristiwa (tindakan, hasil pemikiran dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya. Adapun kata SWOT merupakan kependekan dari strenghts (kekuatan), weakneses (kelemahan), opportunities (peluang), dan treaths (tantangan). Untuk kekuatan dan kelemahan yakni berasal dari lingkungan internal sedangkan peluang dan hambatan berasal dari lingkungan eksternal.⁴⁹

Analisis SWOT merupakan suatu metode analisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman. Isamuddin mengatakan bahwa analisis SWOT suatu Strategi untuk memecahkan masalah dalam dunia pendidikan dengan melihat kekeuatan dan kelemahan dari lingkungan internal dan peluang serta hambatan dari lingkungan eksternal.

⁴⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stretjik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), h. 172

⁴⁹ Tim Pustaka Phoenix, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Media Phoenix, 2009), h. 346

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan analisis SWOT ialah cara yang dilakukan untuk melihat faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam kegiatan organisasi melalui identifikasi berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

8. Perguruan Tinggi

Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi dan dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, atau universitas. Perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Raillon dalam Syarbaini mengatakan, Perguruan tinggi merupakan agen utama pembaharuan dalam kehidupan bernegara. Barnet mengemukakan, ada empat pengertian atau konsep tentang hakikat perguruan tinggi, yaitu :

- a. Perguruan tinggi sebagai penghasil tenaga kerja yang bermutu (qualified manpower). Dalam pengertian ini pendidikan tinggi merupakan suatu proses dan mahasiswa dianggap sebagai keluaran (output) yang mempunyai nilai atau harga (value) dalam pasaran kerja, dan keberhasilan itu di ukur dengan tingkat penyerapan lulusan dalam masyarakat (employment rate) dan kadang-kadang di ukur juga dengan tingkat penghasilan yang mereka peroleh dalam karirnya.
- b. Perguruan tinggi sebagai lembaga pelatihan bagi karier peneliti. Mutu perguruan tinggi ditentukan oleh penampilan/ prestasi penelitian anggota staf. Masukan dan keluaran di hitung dengan jumlah staf yang mendapat hadiah/ penghargaan dari hasil penelitiannya (baik di tingkat nasional maupun di tingkat internasional), atau jumlah dana yang diterima oleh staf dan/atau oleh lembaganya untuk kegiatan penelitian, ataupun jumlah publikasi ilmiah yang diterbitkan dalam majalah ilmiah yang diakui oleh pakar sejawat (peer group).

- c. Perguruan tinggi sebagai organisasi pengelola pendidikan yang efisien. Dalam pengertian ini perguruan tinggi di anggap baik jika dengan sumber daya dan dana yang tersedia, jumlah mahasiswa yang lewat proses pendidikannya (throughput) semakin besar dan
- d. Perguruan tinggi sebagai upaya memperluas dan mempertinggi pengkayaan kehidupan. Indikator sukses kelembagaan terletak pada cepatnya pertumbuhan jumlah mahasiswa dan variasi jenis program yang ditawarkan. Rasio mahasiswadosen yang besar dan satuan biaya pendidikan setiap mahasiswa yang rendah juga dipandang sebagai ukuran keberhasilan perguruan tinggi.⁵⁰

Perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat. Otonomi pengelolaan perguruan tinggi harus dilaksanakan sesuai dengan dasar dan tujuan, serta kemampuan Perguruan Tinggi untuk melaksanakan otonomi sesuai Peraturan Pemerintah dengan mempedomani prinsip-prinsip Akuntabilitas, Transparan, Evaluasi, Nirlaba, Jaminan mutu, Efektivitas dan efisiensi serta Kreativitas dan inovasi. Otonomi pengelolaan perguruan tinggi meliputi bidang akademik yang meliputi penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan tridharma dan/atau bidang non akademik yang meliputi penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan dalam bidang Organisasi, Keuangan, Kemahasiswaan, Ketenagaan, dan Sumber belajar Sarana.

⁵⁰Salwa Fadhilah Haya dan Khairina Tambunan, “Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM)”, *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM)*, Vol. 1 No. 1 (2022), h. 129–38

D. Hasil Penelitian yang Relevan

1. Jurnal Penelitian ini ditulis oleh Adi Darma, Oda Kinata Banurea⁵¹, dengan judul *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Perubahan Di Lembaga Pendidikan*. Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam organisasi. Hal ini dikarenakan sebuah organisasi pendidikan berhasil atau tidaknya sangat ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Adapun topic sub yang diangkat dalam artikel ini adalah bagaimana konsep (1) Peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan di sekolah, (2) Langkah-langkah efektif kepala sekolah dalam manajemen perubahan, (3) Hal yang perlu diperhatikan dalam menuju kesuksesan manajemen perubahan di lembaga pendidikan, (4) Upaya peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, (5) Peningkatan kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan. Perbedaan dalam penilitian disini adalah penulis membahas tentang Manajemen Perubahan Di Sekolah Tinggi Agama Islam Yayasan Pembangunan Kalianda Lampung Selatan dengan sub (1) identifikasi perubahan, (2) perencanaan perubahan, (3) implementasi perubahan, (4) evaluasi perubahan.
2. Jurnal Penelitian Agus Susanto, Udik Budi Wibowo⁵², dengan judul *Manajemen Perubahan Sekolah Menengah Kejuruan Di Kabupaten Sleman*. Penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain etnografi tipe mikro. Analisis data menggunakan model Spradley meliputi: analisis domain, analisis taksonomi, dan analisis komponensial. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengelolaan perubahan pada proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan, dan pengevaluasian menjadi

⁵¹Oda Kinata Banurea Adi Darma, "PERAN KEPEMPIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN", Vol. 1 (2021), h. 1-17,.

⁵²Udik Budi Wibowo Agus Susanto, "MANAJEMEN PERUBAHAN SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN DI KABUPATEN SLEMAN", Vol. 1 (2021), h. 1-17,.

tugas utama/ tanggung jawab wakil kepala sekolah bidang kurikulum beserta tim. Strategi yang digunakan adalah empiris rasional dan power sharing dengan kebijakan yang dilakukan berupa pengembangan profesionalisme guru. Nilai-nilai yang diyakini sebagai kesuksesan dalam keberhasilan perubahan adalah kedisiplinan guru dan siswa, motivasi guru dan siswa, komitmen guru dan siswa, dan budaya akademik yang terjaga. Sedangkan penelitian ini membahas tentang manajemen perubahan di sekolah tinggi agama islam yayasan pembangunan kalianda, analisis data menggunakan model reduksi data, penyajian data, Penarikan kesimpulan dan verifikasi data.

3. Jurnal penelitian Imam Munazat, Nina Nurmila⁵³, dengan judul *Manajemen Perubahan Pendidikan Di Sekolah*, Hasil penelitian ini menunjukkan adanya tahapan dalam manajemen perubahan. Pada tahap perencanaan, manajemen perubahan tersebut meliputi: mengkaji kebutuhan perubahan, mengemas substansi perubahan, mengidentifikasi faktor perubahan, dan menetapkan rencana operasional perubahan. Sementara pada tahap pelaksanaan manajemen perubahan meliputi: komunikasi perubahan, menjaga perubahan, pelaksanaan perubahan, dan keterlibatan seluruh pihak. Pada tahap pengendalian manajemen perubahan meliputi: penyesuaian rencana dan penguatan perubahan. Sedangkan pada penelitian ini penulis membahas tentang Manajemen Perubahan di sekolah tinggi agama islam yayasan pembangunan kalianda lampung selatan. Persamaan dari penelitian diatas adalah sama-sama meneliti bagaimana tahapan-tahapan manajemen perubahan, hanya saja tempat dan waktu penelitian yang membedakan.

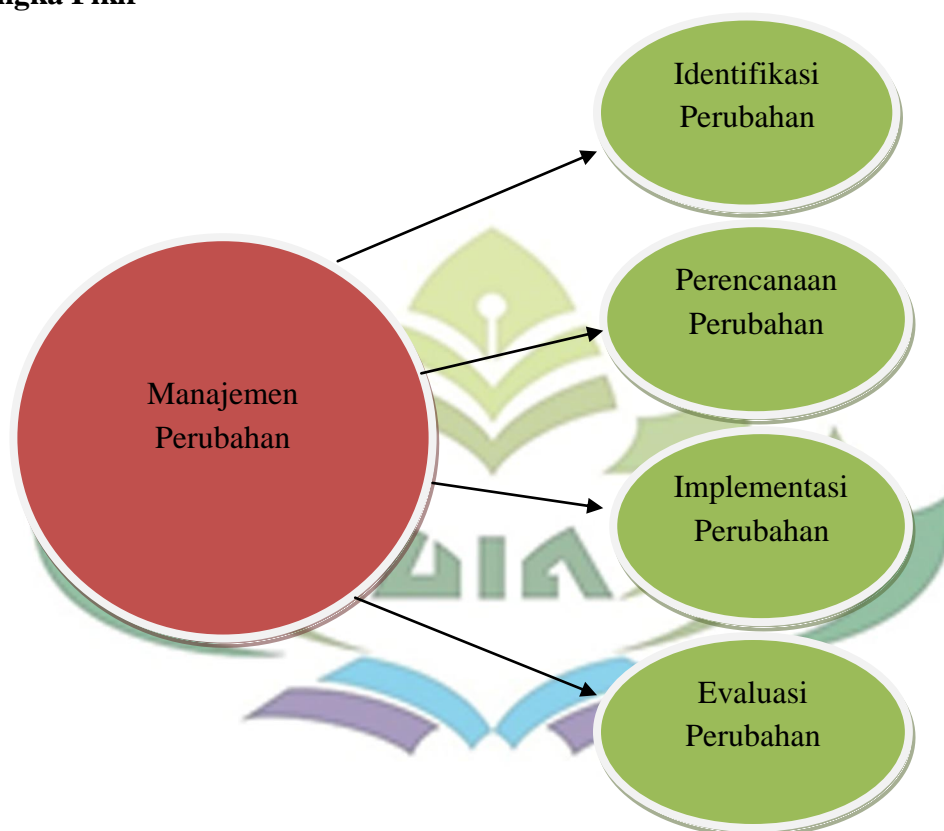
⁵³Nina Nurmila et al., “*Manajemen Perubahan Pendidikan Di Sekolah*”, 2016.

4. Jurnal Penelitian Syamsurizal⁵⁴, dengan judul *Peran Kepemimpinan Dan Penerapan Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Daya Saing Organisasi Perguruan Tinggi* tulisan ini adalah untuk melakukan kajian secara mendalam atas faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap daya saing organisasi perguruan tinggi baik dari kepemimpinan maupun dari Manajemen perubahan. Metode yang digunakan dalam tulisan ini adalah literature review (kajian pustaka). Hasil kajian penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing organisasi Perguruan Tinggi dari sudut pandang peran pemimpin adalah sangat dominan karena Kepemimpinan (leadership) PTS sebagai driving force untuk menggerakkan Kekuatan Daya Saing (competitiveness strengths) perguruan tinggi dalam rangka memenangkan Area Persaingan (competition areas). Perbedaan dari penelitian diatas adalah penulis membahas tentang Manajemen perubahan di sekolah tinggi agama islam yayasan pembangunan kalianda lampung selatan dengan metode penelitian kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang dilakukan adalah deskriptif-kualitatif
5. Penelitian Jiman, dalam tesis yang berjudul “*Manajemen Perubahan Dalam Pengelolaan Laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam (studi deskriptif kualitatif di SMA Negeri 1 Argamakmur)*” menyimpulkan bahwa pengelolaan laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam di SMA Negeri 1 Argamakmur, sudah baik dan mendukung peningkatan mutu pendidikan IPA. Kesimpulan ini didukung oleh hasil investigasi yang menentukan dokumen rencana pelaksanaan program kerja laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam disusun berdasarkan konsep perencanaan yang dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan semua guru IPA (kimia, fisika dan biologi), koordinator laboratorium, dan laboran. Perbedaan dari

⁵⁴Syamsurizal, “*Peran Kepemimpinan Dan Penerapan Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Daya Saing Organisasi Perguruan Tinggi*”, *Jurnal Administrasi Bisnis Internasional(JAMBI)*, Vol. 1 No. November (2019), h. 51, tersedia pada <https://plj.ac.id/ojs/index.php/jambi/article/view/342> (2019).

penelitian diatas adalah penulis membahas tentang Manajemen perubahan di sekolah tinggi agama islam yayasan pembangunan kalianda lampung selatan dengan sumber data melalui struktur organisasi di perguruan tinggi yang ada di sekolah tinggi agama islam yayasan pembangunan kalianda.

E. Kerangka Fikir



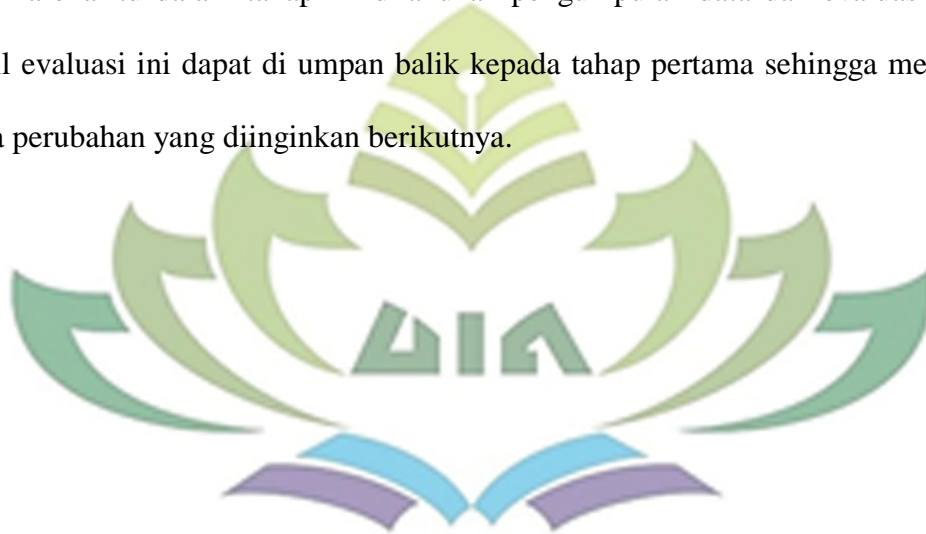
Gambar 2

Tahapan dalam Melakukan Manajemen Perubahan

Berikut penjelasan kerangka pikir yang penulis maksud pada gambar diatas, dimana pada teori ini menjelaskan bahwa tahap-tahap manajemen perubahan diukur dari empat tahapan, yaitu:

1. Tahap identifikasi perubahan. Pada tahap ini diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

2. Tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
3. Tahap implementasi perubahan. Pada tahap ini terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.
4. Tahap evaluasi dan umpan balik. Pada tahap ini dilakukan evaluasi dan memerlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap pertama sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.



DAFTAR PUSTAKA

- (Hamka), Abdul Malik Abdul Karim Amrullah. *Tafsir Al-Azhar juz 28*. Surabaya: Yayasan Latimontong, n.d.
- Abbas, Suyanto dan M.S. *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*. Yogyakarta: Adi Cita, 2001.
- Adi Darma, Oda Kinata Banurea. “PERAN KEPIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN”. Vol. 1 (2021), h. 1–17.
- Afriza, Y. “Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah”. Vol. 1 No. 2 (2013), h. 24–36.
- Agus Susanto, Udik Budi Wibowo. “MANAJEMEN PERUBAHAN SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN DI KABUPATEN SLEMAN”. Vol. 1 (2021), h. 1–17.
- An'im, Abu. *Sang Pangeran Nahwu al-Jurumiyyah Pengantar Memahami & MahirMatan al-Ajurumiyyah*. Kediri: CV. Sumenang, 2009.
- Arifin, Muhammad. “STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENINGKAT...
http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:A9_E9dx18MM...”. 2022 1–20.
- Bahasa, tim penyusun kamus pusat pembinaan dan pengembangan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai pustaka, n.d.
- Eko Putro, Widoyoko. “Evaluasi Program Pembelajaran”. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 2000 1–16.
- Ermaya suryadinata. *Manajemen perubahan dan stretegi*. 2004: PD, Super Expres, 2004.
- Faisal, Sanafiah. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Erlangga, 2001.
- Hamka. *Tafsir Al-Azhar Diperkaya Dengan Pendekatan Sejarah, Sosiologi, Tasawuf, IlmuKalam, Sastra dan Sosiologi* Diedit oleh Gema Insani. Jakarta, 2015.
- Haya, Salwa Fadhilah, dan Khairina Tambunan. “Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM)”. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM)*. Vol. 1 No. 1 (2022), h. 129–38.
- Kasali, Rhenal. *Change!* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- Kasali, Rhenald. *Change!* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, n.d.
- . *Change! Ta Peduli Berapa Jauh Jalan Salah Yang Anada Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan Dan Harapan)*. Jakarta: Gramedia, 2015.

- Khamdani, Muh Zulfikar Ali. "Model Manajemen Perubahan Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabrar Ponorogo". *Thesis Pascasarjana IAIN Ponorogo*. 2018 57–58.
- Kreitner, Robert, Dkk. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Selemba Empat, n.d.
- Muhammad. "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Perguruan Tinggi". Vol. 3 No. 1 (2016), h. 1–23.
- Nasional, departemen pendidikan. *kamus besar bahasa indonesia pusat bahasa*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- Nasution, M. Nur. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Ghalia Indonesia, n.d.
- Nurmila, Nina et al. "MANAJEMEN PERUBAHAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH". 2016.
- Purwanto, Iwan. *manajemen strategi*. Bandung: CV, YRAMA WIDYA, 2008.
- Rochyadi, E. *Model Manajemen Pembaharuan*. Bandung, n.d.
- Rusdana, Asep Saefullah Dan Ahmad. *manajemen perubahan*. Bandung: pustaka setia, 2016.
- Rustiana, Devara dan Sarah Ramadhani. "Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen". 2022.
- Sarwono, Jonathan. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Sudjana. *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah : untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya*. Bandung: PT, REMAJA ROSDAKARYA, 2006.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabet, 2005.
- "Surat Ar-Ra'd Ayat 11 | Tafsiro.com". tersedia pada <https://tafsiro.com/13-ar-rad/ayat-11#tafsir-quraish-shihab> (22 September 2022).
- Syamsir, Torang. *Organisasi & Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Syamsurizal. "Peran Kepemimpinan Dan Penerapan Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Daya Saing Organisasi Perguruan Tinggi". *Jurnal Administrasi Bisnis Internasional(JAMBI)*. Vol. 1 No. November (2019), h. 51. tersedia pada <https://plj.ac.id/ojs/index.php/jambi/article/view/342> (2019).
- Uha, Ismai Nawawi. *Manajemen Perubahan*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2017.

Usman, Nurdin. *konteks implementasi berbasis kurikulum*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002.

Wirawan. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi dan Profesi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011.

