

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan adalah hal yang sangat umum dan wajar terjadi pada setiap kehidupan individu, ini merupakan salah satu fitrah manusia sebagai makhluk, namun perubahan kadang-kadang berubah menjadi suatu keadaan yang mendalam. Beberapa hal sangat diperhatikan bahkan sering dihindari, lebih tepatnya kebanyakan orang lebih menyukai kenyamanan yang telah dirasakan daripada meningkatkan kenyamanan itu dengan metode yang baru terlebih lagi jika sebuah organisasi serta lembaga-lembaga seperti perusahaan dan institusi pendidikan dan masih banyak lainnya.¹

Manajemen perubahan dalam konteks pendidikan menjadi krusial mengingat perubahan-perubahan yang terjadi dalam masyarakat, teknologi, dan tuntutan global². Terdapat setidaknya empat alasan fundamental mengapa manajemen perubahan pendidikan diperlukan:

Pertama, tuntutan adaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis. Faktor-faktor seperti kemajuan teknologi, perubahan kebijakan pemerintah, kebutuhan publik yang berubah, serta dinamika sosial politik memicu perlunya adaptasi dan inovasi dalam lembaga pendidikan³. Organisasi pendidikan dituntut profesional dan adaptif atas perubahan yang terjadi baik dari kebijakan pada tingkat nasional, daerah, maupun perkembangan dan kebutuhan organisasi⁴. Tanpa kemampuan mengelola perubahan secara sistematis, madrasah dan pesantren berisiko tertinggal dan kehilangan relevansinya di mata masyarakat.

Kedua, meningkatkan daya saing lembaga pendidikan. Kemampuan organisasi pendidikan melakukan perubahan menjadi sumber daya dalam menghadapi persaingan baik lokal, regional, maupun internasional⁵. Manajemen perubahan yang efektif dapat meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan, meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan baru, serta mendorong inovasi dengan

¹ Ganjar Winata Martoatmodjo, "Manajemen Perubahan Dalam Organisasi Pendidikan," *PRIMER : Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 2 (April 12, 2023): 113–18, <https://doi.org/10.55681/primer.v1i2.58>.

² Muhammad Walid, *Change Management: Konsep, Teori Dan Aplikasinya Dalam Dunia Pendidikan* (Malang: Penerbit Edulitera, 2024).

³ Lembaga Ketahanan Nasional RI, "Konsep Manajemen Perubahan Organisasi," *Publikasi Perubahan Berkelanjutan*, May 8, 2024, <https://www.lemhannas.go.id>.

⁴ Garuda - Garba Rujukan Digital, "Manajemen Perubahan Organisasi Pendidikan," *Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi*, n.d., <https://garuda.kemdikbud.go.id>.

⁵ Digital.

menciptakan budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan⁶. Di era globalisasi dan transformasi industri 4.0 yang melahirkan lingkungan yang kompetitif, lembaga pendidikan Islam dituntut untuk profesional, berkualitas tinggi, dan mampu menawarkan beragam pilihan kepada masyarakat⁷.

Ketiga, merespons resistensi terhadap perubahan. Tantangan utama dalam mengelola perubahan organisasi adalah resistensi terhadap perubahan dari para pemangku kepentingan⁸. Manajemen perubahan hadir sebagai pendekatan terstruktur untuk memastikan bahwa semua pemangku kepentingan memahami alasan di balik perubahan dan bagaimana perubahan akan berdampak pada mereka⁹. Dengan menerapkan manajemen perubahan, suatu organisasi dapat meminimalkan dampak negatif dari perubahan, memaksimalkan dampak positifnya, serta mengurangi resistensi terhadap perubahan¹⁰.

Keempat, menjaga keberlangsungan hidup lembaga (*institutional sustainability*). Perubahan perlu dilakukan sebagai wujud pertahanan keberlangsungan kehidupan lembaga, baik secara jangka pendek ataupun panjang¹¹. Manajemen perubahan membantu organisasi untuk tetap relevan dan bersaing di lingkungan yang terus berubah¹². Tanpa perubahan yang terkelola dengan baik, lembaga pendidikan akan mengalami stagnasi dan pada akhirnya ditinggalkan oleh masyarakat.

Keharusan adanya manajemen perubahan dalam organisasi pendidikan didasarkan pada sejumlah argumen teoretis dan praktis yang kuat.

Pertama, perubahan adalah keniscayaan organisasi. Perubahan dalam organisasi untuk terus menjadi lebih baik memainkan peran yang penting dalam menjaga kelangsungan dan kemajuan lembaga di tengah dinamika tuntutan masyarakat dan perubahan kebijakan yang terus berkembang¹³. Manajemen perubahan mencakup aspek-aspek seperti perencanaan kebijakan, pengembangan kepemimpinan, komunikasi, dan pengelolaan perubahan budaya di

⁶ RI, "Konsep Manajemen Perubahan Organisasi."

⁷ Khafidhotun Nasikhah, "Strategi Mengaktualisasikan Perubahan Status Kelembagaan Pada Perguruan Tinggi Islam," *An-Najmu: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2025): 60–67.

⁸ RI, "Konsep Manajemen Perubahan Organisasi."

⁹ RI, "Konsep Manajemen Perubahan Organisasi."

¹⁰ RI, "Konsep Manajemen Perubahan Organisasi."

¹¹ Nasikhah, "Strategi Mengaktualisasikan Perubahan Status Kelembagaan Pada Perguruan Tinggi Islam."

¹² Walid, *Change Management: Konsep, Teori Dan Aplikasinya Dalam Dunia Pendidikan*.

¹³ RI, "Konsep Manajemen Perubahan Organisasi."

dalam lembaga pendidikan. Tanpa manajemen perubahan, organisasi akan kehilangan arah dalam merespons dinamika yang terjadi.

Kedua, mencegah kegagalan perubahan yang tidak terencana. Perubahan yang terjadi tanpa perencanaan yang matang cenderung menimbulkan kekacauan, resistensi yang lebih tinggi, dan pada akhirnya kegagalan dalam mencapai tujuan. Manajemen perubahan menyediakan kerangka kerja sistematis yang mencakup tahapan perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Proses perubahan yang sistematis meliputi: diagnosis dan analisis kebutuhan, perumusan visi dan strategi perubahan, penyusunan rencana komunikasi dan keterlibatan, serta penetapan tim penggerak perubahan (*change agent team*) yang kompeten.¹⁴

Ketiga, mengelola aspek manusia dalam perubahan. Manajemen perubahan tidak sekadar mengubah struktur atau kebijakan, tetapi yang terpenting adalah mengubah pola pikir (*mindset*) individu dalam organisasi¹⁵. Perubahan *mindset* mencakup pergeseran dari kekakuan ke fleksibilitas, dari zona nyaman ke pembelajaran berkelanjutan, dari kerja individu ke kolaborasi, dari menghindari risiko ke inovasi, serta dari fokus jangka pendek ke visi jangka panjang¹⁶. Manajemen perubahan yang efektif sering kali melibatkan strategi untuk membantu anggota organisasi mengembangkan *mindset* baru ini, seperti melalui pelatihan, komunikasi yang efektif, pembentukan tim, dan pemberian insentif yang sesuai.

Keempat, menciptakan budaya organisasi yang adaptif. Dengan menerapkan manajemen perubahan, suatu organisasi dapat menciptakan budaya yang lebih fleksibel dan mudah beradaptasi dalam menghadapi perubahan¹⁷. Budaya organisasi yang adaptif ini menjadi fondasi bagi keberlanjutan perubahan dan kemampuan organisasi untuk terus berkembang. Manajemen perubahan membantu mengintegrasikan nilai-nilai baru ke dalam DNA organisasi, sehingga perubahan tidak hanya bersifat episodik tetapi menjadi bagian dari siklus alami organisasi.

Kelima, menjembatani kesenjangan antara kondisi saat ini dan masa depan yang diinginkan. Manajemen perubahan hadir untuk mengelola transisi organisasi dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diinginkan di masa depan¹⁸. Tanpa jembatan ini, visi dan cita-cita

¹⁴ OECD, *PISA 2018 Results (Volume III): What School Life Means for Students' Lives* (OECD Publishing, 2019), <https://doi.org/10.1787/acd78851-en>.

¹⁵ RI, "Konsep Manajemen Perubahan Organisasi."

¹⁶ RI. "Konsep Manajemen Perubahan Organisasi."

¹⁷ RI. "Konsep Manajemen Perubahan Organisasi."

¹⁸ Walid, *Change Management: Konsep, Teori Dan Aplikasinya Dalam Dunia Pendidikan*.

luluh organisasi hanya akan menjadi dokumen yang tidak pernah terwujud. Manajemen perubahan menerjemahkan visi strategis menjadi langkah-langkah operasional yang terukur dan dapat diimplementasikan.

Keenam, merespons dinamika spesifik lembaga pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren dan madrasah, memiliki karakteristik unik berupa dualisme sistem (integrasi ilmu agama dan ilmu umum), basis komunitas yang kuat dengan nilai-nilai keislaman yang kental, serta hierarki kelembagaan yang beragam¹⁹. Karakteristik ini menciptakan dinamika perubahan yang kompleks dan berbeda dengan organisasi pada umumnya. Manajemen perubahan yang kontekstual diperlukan untuk menyeimbangkan antara pelestarian nilai-nilai tradisional pesantren dengan tuntutan modernisasi dan standarisasi pendidikan nasional²⁰.

Di era digital, pesantren dan madrasah juga dituntut untuk bertransformasi dalam aspek kurikulum dan pola asuh, sumber daya manusia, tata kelola kelembagaan, sarana prasarana, serta digitalisasi pembelajaran²¹. Transformasi ini hanya dapat berhasil jika dikelola dengan pendekatan manajemen perubahan yang sistematis dan berkelanjutan.

Pesantren juga telah melalui proses perubahan. Perubahan dan Perkembangan pesantren yang berlangsung tidak dapat dipisahkan dari sejarah awalnya. Mula Islam menyebar di nusantara melalui jalur perdagangan yang saat itu pendatang dari negara-negara Islam menyebarkan ajaran Islam dengan cara yang damai tanpa adanya perlawanan dari masyarakat secara signifikan yaitu sekitar Awal 822 H.²²

Masuknya Islam di Indonesia tentunya mempunyai tahap. Pada sekitar abad ke-15 Islam telah masuk ke pulau Jawa melalui Syekh Maulāna Malik Ibrahim yang telah mendirikan pesantren, selanjutnya Raden Rahmad mendirikan pesantren Kembang Kuning kemudian pindah ke Ampel Denta Surabaya dan mendirikan lagi sebuah pesantren yang cukup sukses dan hal ini dianggap awal mula bermunculannya pesantren secara terus menerus seperti halnya pesantren Giri yang didirikan Sunan Giri, pesantren Demak yang didirikan oleh Raden Fatah

¹⁹ Abdul Halim and Abdul Hamid Wahid, "Dual Mission of Madrasah in Indonesia: Between Religious and General Knowledge Integration," *Journal of Islamic Education Research* 2, no. 2 (2021): 89–104.

²⁰ Wiji Dewi Lestari and Ahmad Sulton, "The Change Management in the Development of Pesantren-Based Curriculum Integration," *Quality (Journal IAIN Kudus)* 1, no. 1 (2025): 1–20.

²¹ N U Online, "RMI PBNU Matangkan Strategi Transformasi Pesantren Sebagai Pusat Peradaban Islam Masa Depan," *NU Online*, June 5, 2025, <https://www.nu.or.id>.

²² Mochamad Chairudin, "Pendidikan Pesantren Untuk Perdamaian Dunia," *Proceedings of Annual Conference for Muslim Scholars* 6, no. 1 (April 15, 2022): 104–10, <https://doi.org/10.36835/ancoms.v6i1.401>.

serta sunan Bonang yang mendirikan pesantren di Tuban. Pada masa tersebut pesantren mempunyai tiga misi besar yaitu; 1). ibadah untuk menanamkan iman, tabligh untuk menyebarkan ajaran serta ilmu, dan amal untuk mewujudkan kegiatan kemasyarakatan.²³

Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang masih menjunjung tinggi tradisi dan budaya bangsa.²⁴ Pesantren menjadi pusat pengembangan agama Islam yang utama dan terlembagakan.²⁵ Keberadaannya seiring dengan proses penyebaran Islam ke Indonesia, dengan mengadopsi sistem pembelajaran yang telah lama berkembang sebelumnya.²⁶ Sebagai lembaga pendidikan pondok pesantren diakui memiliki andil yang sangat besar terhadap perjalanan sejarah bangsa.²⁷ Baik bagi kemajuan Islam itu sendiri maupun bagi bangsa Indonesia secara keseluruhan.²⁸

Pergerakan pesantren selaras dengan tuntutan zaman; kehadirannya dalam kerangka memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi masyarakat secara kontekstual.²⁹ Pesantren sebagai institusi pendidikan dengan dominasi pendidikan agama mampu memberikan kontribusi krusial dalam proses transmisi ilmu-ilmu keislaman, reproduksi ulama, pemeliharaan ilmu, nilai-nilai dan tradisi Islam. Pesantren menjadi bagian infrastruktur masyarakat yang secara makro telah menyadarkan masyarakat untuk memiliki idealisme, kemampuan intelektual, dan perilaku yang guna menata, membangun, dan mengokohkan karakter bangsa.³⁰

Pesantren pada mulanya merupakan pusat lembaga pembimbingan masyarakat yang memberikan pembelajaran, pemahaman, penghayatan dan pengalaman agama yang menekankan moral sebagai pedoman hidup bermasyarakat. Namun, dalam perkembangannya, terutama setelah terbitnya Undang-undang (UU) nomor 20 tahun 2003 tanggal 8 Juli 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS). Dalam UU tersebut pondok pesantren

²³ Nurcholish Majid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997).

²⁴ Bpk Suwadji, "Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Pondok Pesantren," *EDUKASI: Jurnal Pendidikan Islam (e-Journal)* 2, no. 1 (2014): 431â – 445.

²⁵ Andi Rahman Alamsyah, *Pesantren, Pendidikan Kewargaan, Dan Demokrasi* (Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Badan Litbang dan Diklat, 2009).

²⁶ Imam Bawani, *Pesantren Buruh Pabrik: Pemberdayaan Buruh Pabrik Berbasis Pendidikan Pesantren* (LKIS Pelangi Aksara, 2011).

²⁷ Amin Haedari, *Transformasi Pesantren: Pengembangan Aspek Pendidikan, Keagamaan, Dan Sosial*, 1st ed. (Media Nusantara, 2006).

²⁸ Irfan Hielmy, "Wacana Islam: Bahan Telaah Anak Bangsa," *Ciamis: Pusat Informasi Pondok Pesantren Darussalam*, 2000.

²⁹ Bawani, *Pesantren Buruh Pabrik: Pemberdayaan Buruh Pabrik Berbasis Pendidikan Pesantren*.

³⁰ Siswanto Siswanto, "Desain Mutu Pendidikan Pesantren," *KARSA Journal of Social and Islamic Culture* 23, no. 2 (2015): 259–75.

sebagai lembaga pendidikan di beri wewenang untuk menyelenggarakan kegiatan yang formal atau nonformal berupa sekolah atau madrasah.³¹ UU tersebut telah menginisiasi pembentukan sekolah-sekolah formal berbasis pesantren di seluruh Indonesia, sehingga hampir tidak ada lagi pesantren yang mempertahankan identitasnya sebagai lembaga pendidikan tradisional. Dengan demikian pesantren kini tidak lagi berkuat pada kurikulum yang berbasis keagamaan (*regional-based curriculum*), tetapi juga kurikulum yang menyentuh persoalan kekinian masyarakat (*society-based curriculum*).³²

Perubahan paradigma pesantren di atas berimplikasi pada tumpang tindihnya sistem pendidikan dan sekolah formal, sehingga kedua lembaga tersebut cenderung tidak memiliki keunggulan yang signifikan, di satu sisi kompetensi lulusan pesantren semakin menurun karena banyak pesantren yang sudah berubah menjadi lembaga formal/negeri dan mengesampingkan formalitas pesantren yang sesungguhnya.³³ Di sisi lain juga, pendidikan Islam khususnya pesantren terus dihadapkan pada berbagai problema yang kian kompleks, salah satu problema yang timbul adalah pola manajemen yang tradisional dan alamiah apa adanya tanpa perencanaan konsep yang matang sehingga ada beberapa perubahan yang harus di terapkan pada suatu instansi pendidikan tertentu.

Salah satu isu penting dalam penyelenggara pendidikan di Indonesia saat ini adalah adanya manajemen perubahan khususnya pendidikan yang berbasis pesantren. Pendidikan yang berbasis pesantren sesungguhnya pendidikan yang menjunjung tinggi nilai-nilai kepesantrenan/keislaman dalam setiap prosesnya.

Madrasah Aliyah (MA) Attaqwa Pusat Putra berada dibawah naungan Pondok Pesantren Attaqwa Pusat Putra dan Yayasan Attaqwa. Pada awalnya pondok pesantren ini merupakan lembaga pendidikan yang dikhususkan untuk mengkaji ilmu-ilmu keislaman saja dan Pondok Pesantren Attaqwa Pusat Putra terletak di Desa Ujungharapan Bahagia Bekasi, pondok pesantren Attaqwa merupakan salah satu dari 93 lembaga pendidikan yang dikelola oleh Yayasan Attaqwa yang telah berdiri sejak tahun 1956 dengan nama Yayasan pembangunan pemeliharaan dan pertolongan Islam yang disingkat menjadi Yayasan P3 Islam. Pendiri pondok pesantren At-Taqwa adalah Bapak K.H. Noer Alie, putra dari seorang ayah

³¹ Anwar Hidayat, "Kebijakan Pendidikan Islam Di Pondok Pesantren," accessed May 21, 2025, <https://plus.google.com/111276199303520579310/post/HgYCXFn1YQd>.

³² H S Mastuki and M Ishom El-Saha, "Intelektualisme Pesantren," *Jakarta: Diva Pustaka*, 2003.

³³ "Kualitas Pondok Pesantren Dulu Dan Kini," accessed May 21, 2025, <https://aya12.wordpress.com/2010/02/17/kualitas-pondok-pesantren-dulu-kini-dan-nanti/>.

yang bernama H. Anwar Bin H. Layu dan ibu beliau bernama Hj. Maimunah Binti Tarbin. K.H. Noer Alie dilahirkan di desa Ujungmalang yang sekarang dikenal dengan Ujungharapan sebuah desa yang terpencil disebelah timur jakarta, dan sebelah barat dari kota bekasi pada tahun 1914.³⁴

Setelah Indonesia merdeka, pada tahun 1950 aktivitas pendidikan mulai dirintis kembali oleh KH. Noer Alie mengajak para guru serta para kemuka masyarakat Ujungmalang dan sekitarnya berkumpul untuk bermusyawarah membentuk sebuah organisasi kecil dengan nama Panitia Pembangunan Pemeliharaan dan Pertolongan Islam di singkat menjadi P3 Islam, hal ini dilakukan KH. Noer Alie karena terdorong oleh rasa tanggung jawab dari Allah SWT, masa depan umat dan bangsa serta menyatukan usaha umat dalam berbagai bidang khususnya bidang dakwah, pendidikan, serta penyuluhan terhadap umat. Panitia ini diketuai oleh KH. Noer Alie, selanjutnya agar mendapat pengakuan secara hukum, para pengurus P3 Islam mengajukan badan hukum pada notaries Eliza Pondang di Jakarta. Dengan demikian sejak tanggal 7 Agustus 1957 organisasi panitia pembangunan, pemeliharaan dan pertolongan Islam telah resmi menjadi sebuah yayasan. Berdasarkan nama yang tercantum dalam akte notaries nomor 11 yayasan ini bernama Yayasan Pembangunan, Pemeliharaan Pertolongan Islam Desa Ujung Malang Tengah, disingkat Yayasan P3 Islam Desa Ujung Malang Tengah.

Setelah resmi dibentuk Yayasan P3 Islam mulai mulai membangun sekolah-sekolah disekitar daerah Ujungmalang dengan mengumpulkan anak- anak dan pemuda untuk melanjutkan sekolah. Catatan Ringkas Proses Berdiri dan Berkembangnya Yayasan Pembangunan, Pemeliharaan dan Pertolongan Islam (Yayasan P3 Islam) berhasilkan membangun enam buah madrasah Ibtidaiyyah Sekolah Rakyat Islam atau di singkat SRI di Ujungmalang, membangun masjid jami' At-Taqwa serta memberikan bantuan kepada pejuang kemerdekaan dengan memberikan sebagian hasil persawahannya. Untuk menampung para pelajar lanjutan Madrasah Ibtidaiyyah, Yayasan P3 Islam juga membangun pondok pesantren dengan nama Perguruan Menengah Islam Pesantren Bahagia. Ketua perguruan tersebut adalah KH. Noer Alie, tetapi dengan kesibukan beliau sebagai ketua Masyumi Bekasi, maka sebagai direktornya adalah KH. Abdurrahman. Setelah organisasi masyumi dibubarkan pada tahun 1960, KH. Noer Alie mulai aktif kembali membangun kampungnya dalam bidang pendidikan, dikomplek Masjid Attaqwa, beliau membangun pondok pesantren dengan nama Pondok

³⁴ "Latar Belakang Dan Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Attaqwa," accessed May 21, 2025, <https://text-id.123dok.com/document/oz1dn4jez-latar-belakang-dan-sejarah-berdirinya-pondok-pesantren-attaqwa.html>.

Pesantren Attaqwa. Di tengah-tengah aktivitas di pondok pesantren yang di bangun oleh Yayasan P3 Islam, lokasi Perguruan Menengah Islam Pesantren Bahagia itu diperlukan oleh pemerintah untuk Komando Distrik Militer KODIM 0507 Bekasi, dengan demikian maka para santri yang belajar harus pindah ke pesantren lain, di antara mereka banyak yang pindah ke Pesantren Attaqwa yang dipimpin oleh KH. Noer Alie.³⁵

Dengan bertambahnya santri yang tertampung di Pondok Pesantren Attaqwa, makin berkembang pula sistem pendidikan pondok pesantren tersebut, sehingga pada tahun 1962 Pondok Pesantren Attaqwa merubah sistem pendidikannya dari sistem Non klasikal tradisional menjadi klasikal, yaitu dengan membangun sebuah Madrasah Menengah Attaqwa Putra, setingkat dengan Tsanawiyah dan Aliyah dengan mata pelajaran 50 pengetahuan agama dan 50 lagi pengetahuan umum, tujuan dari perubahan tersebut adalah agar para lulusan madrasah ini dapat melanjutkan pendidikannya ke berbagai perguruan tinggi baik agama maupun umum. Pada tahun 1986, setelah 30 tahun Yayasan Pembangunan, Pemeliharaan, dan Pertolongan Islam mengadakan regenerasi kepengurusan dan sekaligus mengadakan perubahan nama serta perbaikan anggaran dasar untuk menyesuaikannya dengan Undang-Undang No. 8 Tahun 1982, dengan demikian maka Yayasan P3 Islam berubah menjadi Yayasan At-Taqwa, perubahan tersebut disahkan notaries Soedirja, SH pada tanggal 17 Desember 1986 dengan nomor register 16.³⁶

Dengan melakukan beberapa perubahan di atas kemudian MA Attaqwa Pusat Putra semakin berkembang sehingga di minati sampai saat ini, juga tidak melupakan para santri-santri nya yang memiliki kemampuan di bidangnya masing-masing sehingga banyak prestasi yang dimiliki baik di tingkat regional maupun nasional dan jumlah santri setiap tahunnya mengalami peningkatan yang signifikan.

Disamping itu berdasarkan observasi awal peneliti menemukan bahwa MA Attaqwa Pusat Putra ada perubahan status daripada santri/siswa, hal tersebut dapat terungkap pada saat kunjungan survey yang dilakukan oleh peneliti, dengan demikian MA Attaqwa Pusat Putra ini sangat relevan dan layak untuk di teliti dalam segi manajemen perubahan karena dari satu perubahan yang ditemukan pastinya akan ditemukan perubahan-perubahan lainnya.

³⁵ "Latar Belakang Dan Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Attaqwa."

³⁶ "Latar Belakang Dan Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Attaqwa."

Berdasarkan paparan di atas, penulis akan meneliti:

“Manajemen Perubahan Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Di Madrasah Aliyah Attaqwa Pusat Putra Bekasi”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas, fokus penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Strategi Perubahan yang dilakukan MA Attaqwa Pusat Putra Bekasi?
2. Bagaimana Perumusan dan Implementasi Perubahan yang dilakukan MA Attaqwa Pusat Putra Bekasi?
3. Bagaimana bentuk Evaluasi Perubahan yang dilakukan MA Attaqwa Pusat Putra Bekasi?
4. Apa saja faktor, pendukung dan kendala Manajemen Perubahan Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan di MA Attaqwa Pusat Putra Bekasi?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui Strategi Perubahan di MA Attaqwa Pusat Putra Bekasi.
2. Untuk mengetahui Perumusan dan Implementasi Perubahan di MA Attaqwa Pusat Putra Bekasi.
3. Untuk Mengetahui Evaluasi Perubahan di MA Attaqwa Pusat Putra Bekasi.
4. Untuk mengetahui faktor kendala dan pendukung Manajemen Perubahan Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan di MA Attaqwa Pusat Putra Bekasi.

Manfaat Hasil Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini merumuskan tentang Manajemen Perubahan Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan di MA Attaqwa Pusat Putra Bekasi.
 - b. Hasil penelitian bermanfaat untuk menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti lainnya yang ingin mengkaji lebih lanjut tentang Manajemen Perubahan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Sebagai acuan kepada pengelola MA Aliyah Attaqwa Pusat Putra untuk mengetahui manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas pendidikan.

- b. Penegasan kepada khalayak umum bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan spiritual yang konsisten berusaha meningkatkan manajerial guna mewujudkan karakter bangsa yang mengamalkan nilai-nilai keislaman.
- c. Sebagai saran bagi guru-guru dan pegawai agar terus merespon yang positif terhadap perubahan yang terjadi dengan manajemen perubahan dalam peningkatan kualitas pendidikan di MA Attaqwa Pusat Putra Bekasi.

Batasan Masalah dan Definisi Operasional

Agar penelitian ini jelas dan terfokus, penulis membatasi ruang lingkup kajian untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas atau ambigu. Pembatasan masalah ini diperlukan agar penelitian dapat lebih terarah dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, untuk memperjelas istilah yang digunakan dalam penelitian, penulis juga menyusun Definisi Operasional. Definisi operasional ini bertujuan untuk memberikan makna yang lebih spesifik dan konkrit terhadap konsep-konsep utama yang digunakan, sehingga pembaca dapat memahami dengan tepat variabel atau istilah yang dimaksud dalam konteks penelitian ini. Hal ini penting agar tidak terjadi kesalahpahaman dan penelitian dapat dilaksanakan dengan ketelitian yang tinggi, serta hasilnya dapat diterapkan dengan jelas.

1. Batasan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan di Madrasah Aliyah Attaqwa Pusat Putra Bekasi. Agar penelitian lebih terarah, batasan masalah dalam penelitian ini ditentukan sebagai berikut:

a. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini hanya mencakup satu institusi, yaitu Madrasah Aliyah Attaqwa Pusat Putra Bekasi. Fokus utama penelitian ini ialah pada manajemen perubahan, serta bagaimana perumusan, implementasi dan evaluasi yang ditentukan dalam manajemen perubahan.

b. Aspek yang Diteliti

- 1) Manajemen mendefinisikan manajemen sebagai perbuatan yang menggerakkan orang-orang dan menggerakkan segala fasilitas agar tujuan usaha kerjasama tercapai.³⁷

³⁷ Muhammad Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi," *EduTech* 3, no. 1 (2017), <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/edutech.v3i1.990>.

2) Manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibatakibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Organisasi dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.³⁸

c. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara, observasi, dan analisis dokumen.

d. Batas Waktu

Data dalam penelitian ini dikumpulkan selama tahun akademik 2025 dengan mempertimbangkan perkembangan kebijakan pendidikan yang berlaku pada periode tersebut.

2. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai konsep-konsep utama yang digunakan dalam penelitian ini:

- a. Manajemen mendefinisikan manajemen sebagai perbuatan yang menggerakkan orang-orang dan menggerakkan segala fasilitas agar tujuan usaha kerjasama tercapai³⁹
- b. Manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibatakibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Organisasi dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.⁴⁰

Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang sesuai dengan judul “Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Pesantren” adalah sebagai berikut:

Pertama, penelitian tesis yang dilakukan oleh Ali Mustopa dengan judul "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam"(2018), fokus penelitian ini ialah bagaimana fase perubahan pondok pesantren dalam aspek kepemimpinan pesantren yang awalnya bersifat kyai

³⁸ Arifin. Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi."

³⁹ Arifin. Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi."

⁴⁰ Arifin. Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi."

centris bergeser ke arah kepemimpinan kolektif dengan sistem yayasan dan bagaimana perubahan pesantren dalam ranah struktur, teknologi, tata fisik dan manusia. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa perubahan yang telah dilakukan adalah langkah yang terlihat kecil namun mempunyai efek yang besar bahkan memiliki perubahan yang meningkat.

Kedua, Toha Ma'sum dengan judul penelitian Disertasi “Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Eksistensi Pondok Pesantren Miftahul Mubtadiin Krempyang Tanjunganom Nganjuk”(2023), fokus penelitian ini ialah mengetahui bagaimana proses, strategi dan bentuk perubahan dalam mempertahankan eksistensi suatu lembaga pesantren. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa adanya perubahan dan pergeseran pondok pesantren salaf menjadi kholaf yang ditemukan adanya keterbukan kepemimpinan terhadap pemikiran eksternal dan terjadinya pergeseran nilai-nilai yang ada di sisi lain meningkatnya pada unit pendidikan formal.

Ketiga, penelitian jurnal ilmiah yang dilakukan oleh Goins Manoppo dengan judul penelitian “Manajemen Perubahan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kotamobagu”(2022). Fokus penelitian ini terletak pada bentuk manajemen perubahan dan mengetahui fase-fase dalam kegiatan manajemen perubahan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa adanya tiga fase yang berlangsung yakni fase eksplorasi, fase perencanaan dan fase tindakan dan dalam proses nya juga ditemukan bahwa tiga proses dalam penelitian ini, yakni adanya proses pemilihan, proses lintasan dan proses perubahan.

Berdasarkan kajian beberapa penelitian di atas dapat diungkapkan bahwa, secara garis besar penelitian diatas memiliki kesamaan, yaitu: ruang lingkup manajemen perubahan secara umum. Akan tetapi belum ada bahasan secara spesifik yang mengarah kepada strategi manajemen perubahan dalam status santri. Perbedaan dasar antara manajemen perubahan pada penelitian sebelumnya dengan manajemen perubahan yang akan di teliti ialah terletak pada bahasan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. Di sisi lain juga terletak perbedaan untuk menentukan identifikasi dalam manajemen perubahan di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Attaqwa Pusat Putra Bekasi.

Dari hasil penelitian diatas masih memungkinkan untuk kemudian dikembangkan menjadi penelitian lanjutan, yang memberikan fokus kajian pada manajemen perubuhan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di MA Attaqwa Pondok Pesantren Attaqwa Pusat Putra.

Kerangka Berpikir

Pada bagian Kerangka Pemikiran penelitian ini, terdapat dua komponen utama yang saling melengkapi, yaitu Kerangka Teoritis dan Kerangka Konseptual. Kerangka Teoritis menjelaskan teori-teori yang mendasari variabel-variabel dalam penelitian ini, seperti manajemen perubahan dan peningkatan kualitas pendidikan. Penjelasan ini memberikan landasan teori yang kuat untuk memahami hubungan antara kedua variabel tersebut. Sedangkan kerangka konseptual berfokus pada pemetaan konsep-konsep yang ada dalam penelitian ini, yang bertujuan untuk menggambarkan bagaimana masing-masing variabel berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain dalam konteks penelitian yang lebih spesifik. Kedua kerangka ini bekerja bersama untuk memberikan panduan yang jelas dalam menyusun hipotesis dan mengarahkan analisis penelitian.

1. Kerangka Teoritis

Dalam penelitian ini, terdapat dua variabel utama yang dianalisis, yaitu Manajemen Perubahan dan Peningkatan Kualitas Pendidikan. Setiap variabel ini memiliki pengertian dan dimensi yang relevan dalam konteks pendidikan yang saling terkait satu sama lain.

a. Manajemen

Manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menggerakkan sumber daya manusia atau SDM dan seluruh fasilitas yang ada untuk mencapai tujuan dengan melakukan pendayagunaan sumber daya melalui kegiatan-kegiatan yang menjadifungsi dari manajemen itu sendiri⁴¹

Manajemen mendefinisikan manajemen sebagai perbuatan yang menggerakkan orang-orang dan menggerakkan segala fasilitas agar tujuan usaha kerjasama tercapai. Selanjutnya dalam buku yang lain Sagala mendefinisikan manajemen sebagai proses pendayagunaan sumber daya organisasional melalui keefektifan kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁴²

⁴¹ Arifin. Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi."

⁴² Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Alfabeta, 2009).

Fungsi Manajemen dikemukakan dengan berbagai terminologi yaitu sebagai berikut:⁴³

1). *Planning* merupakan langkah pertama yang harus dilakukan seorang manajer untuk mengembangkan strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan, 2). *Organizing* merupakan tanggung jawab manajer untuk mendesain struktur organisasi dan mengatur pembagian pekerjaan. *Organizing* merupakan persiapan sebelum pekerjaan sebenarnya dilakukan. 3). *Staffing* merupakan pekerjaan manajer untuk mengisi jabatan yang tersedia dalam organisasi. Kinerja seorang manajer sangat dipengaruhi oleh kemampuan dari orang-orang yang membantunya, oleh karena itu manajer harus cermat dalam memilih orang yang ditempatkan dalam suatu jabatan agar dapat membantu mencapai tujuan organisasi. 4). *Leading* merupakan fungsi manajer untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan orang untuk menjalankan pekerjaan agar tujuan dapat dicapai. 5) *Actuating* merupakan implementasi dari apa yang direncanakan dalam fungsi *planning* dengan memanfaatkan persiapan yang sudah dilakukan dalam *organizing*. 6). *Controlling* merupakan aktivitas untuk meyakinkan bahwa semua hal berjalan seperti seharusnya dan memonitor kinerja organisasi. Dengan demikian *controlling* melakukan koreksi terhadap pelaksanaan dan untuk mengetahui apakah tujuan dapat dicapai. Namun selanjutnya ditambah dengan istilah 7). *Motivating* serta 8). *Evaluating*, keduanya merupakan hal yang tidak kalah penting dalam posisinya sebagai fungsi manajemen, karena motivasi merupakan perangkat baru sebagai strategi dalam menjalankan organisasi agar berjalan sebagaimana mestinya, tanpa adanya motivasi dari atasan dimungkinkan kinerja bawahan akan mengalami sebuah kekosongan penjiwaan kerja demikian sebaliknya yakni atasan tanpa motivasi dari bawahan akan menjadi pemimpin tanpa dukungan secara emosional dan tidak terdapat keterjalinan emosional yang saling mendukung di antara para pelaku organisasi pada tataran masing-masing tingkatan.⁴⁴

b. Perubahan

Perubahan merupakan sesuatu yang sering terjadi dengan sendirinya tanpa disadari. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu lembaga/organisasi,

⁴³ ALI MUSTOPA, "MANAJEMEN PERUBAHAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM (Studi Kasus Di Pesantren Fathul 'UlūmKwagean Kediri)" (INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PONOROGO, 2018), <https://etheses.iainponorogo.ac.id/8420/1/THESIS.P.ALI.M-Copy.pdf>.

⁴⁴ Soim Muwahid Shulhan, *Manajemen Pendidikan Islam "Strategi Dasar Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam,"* 1st ed. (Yogyakarta: Teras, 2013).

tanpa adanya perubahan maka usia organisasi tidak akan dapat bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan kesehatan adalah peningkatan kesadaran pasien akan pelayanan yang berkualitas.⁴⁵

Dalam organisasi pendidikan, perubahan dipahami sebagai proses berkelanjutan yang membawa institusi bertransisi dari kondisi saat ini menuju keadaan yang diinginkan di masa depan, mencakup transformasi pengetahuan, sikap, dan keterampilan secara holistik⁴⁶. Perubahan ini menjadi keniscayaan akibat dinamika masyarakat, perkembangan teknologi, perubahan kebijakan, serta tuntutan global yang terus berkembang⁴⁷. Salah satu kerangka teoretis yang paling berpengaruh dan terbukti efektif dalam mengelola perubahan di lingkungan pendidikan, termasuk pendidikan tinggi, adalah model perubahan delapan langkah yang dikembangkan oleh John P. Kotter⁴⁸. Model ini menawarkan pendekatan sistematis dan terstruktur yang memandu organisasi pendidikan dari tahap awal penciptaan kesadaran hingga pelembagaan perubahan ke dalam budaya organisasi.

Kedelapan langkah tersebut terdiri atas: langkah pertama, menciptakan rasa urgensi (*create a sense of urgency*), di mana pimpinan lembaga pendidikan perlu mengidentifikasi krisis atau peluang potensial serta mendorong dialog terbuka mengenai tantangan yang dihadapi agar seluruh pemangku kepentingan menyadari pentingnya perubahan segera. Langkah kedua, membangun koalisi pemandu (*build a guiding coalition*), yaitu membentuk tim dengan kepemimpinan yang kuat, kredibilitas, dan keahlian yang beragam untuk memimpin inisiatif perubahan. Langkah ketiga, mengembangkan visi dan strategi (*develop a vision and strategy*), yang mencakup penciptaan visi yang jelas, sederhana, dan menginspirasi tentang masa depan organisasi pendidikan serta strategi untuk mencapainya. Langkah keempat, mengomunikasikan visi perubahan (*communicate the change vision*), di mana visi tersebut disosialisasikan secara terus-menerus melalui berbagai saluran komunikasi dan dijadikan pedoman dalam setiap pengambilan keputusan di lingkungan sekolah atau universitas. Langkah kelima,

⁴⁵ Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi."

⁴⁶ M M Choiri and A Fitriani, "Makna Pendidikan Dalam Perubahan: Studi Komparasi Aliran Pendidikan Kritis Dan Liberalisme Pendidikan," in *PISCES: Proceeding of Integrative Science Education Seminar*, vol. 1, 2021, 353–60.

⁴⁷ J M Bartunek, *Organizational and Educational Change: The Life and Role of A Change Agent Group* (New York: Psychology Press, 2014).

⁴⁸ John P Kotter, *Leading Change* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996).

memberdayakan aksi luas (*empower broad-based action*), yaitu menghilangkan hambatan struktural dan budaya, mendorong pengambilan risiko serta pemecahan masalah yang inovatif, serta memberikan dukungan dan sumber daya yang memadai bagi para pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengimplementasikan perubahan. Langkah keenam, menciptakan kemenangan jangka pendek (*generate short-term wins*), yang berarti merancang dan merayakan pencapaian-pencapaian awal yang terlihat nyata guna membangun momentum dan mempertahankan dukungan terhadap perubahan. Langkah ketujuh, mengkonsolidasikan keuntungan dan memproduksi lebih banyak perubahan (*consolidate gains and produce more change*), yaitu menggunakan kredibilitas yang telah diperoleh untuk melakukan perubahan yang lebih mendalam dan sistemik, termasuk merevisi kebijakan, struktur, dan sistem yang belum selaras dengan visi perubahan. Langkah kedelapan, melembagakan perubahan dalam budaya organisasi (*anchor changes in corporate culture*), yang merupakan tahap akhir untuk memastikan perubahan tertanam secara permanen dengan menunjukkan hubungan antara praktik-praktik baru dengan keberhasilan organisasi, serta mengintegrasikan nilai-nilai baru ke dalam proses rekrutmen, pengembangan, dan penghargaan di lembaga pendidikan⁴⁹.

Penerapan model Kotter di lingkungan pendidikan telah dibuktikan melalui berbagai penelitian. Wentworth, Behson, dan Kelley⁵⁰ mendemonstrasikan keberhasilan implementasi sistem evaluasi pengajaran oleh mahasiswa di sebuah universitas dengan menggunakan model perubahan Kotter. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pendekatan delapan langkah secara efektif membantu mengatasi resistensi, membangun komitmen fakultas, dan menghasilkan perubahan yang berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan dasar dan menengah, model ini juga relevan untuk diterapkan pada berbagai inisiatif perubahan seperti implementasi kurikulum baru, integrasi teknologi pembelajaran, atau transformasi budaya sekolah menuju organisasi pembelajar (*learning organization*). Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kepemimpinan yang visioner dan kolaboratif, keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan termasuk

⁴⁹ Kotter.

⁵⁰ D K Wentworth, S J Behson, and C L Kelley, "Implementing a New Student Evaluation of Teaching System Using the Kotter Change Model," *Studies in Higher Education* 45, no. 3 (2018): 511–23, <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1522623>.

guru, orang tua, dan masyarakat, serta kesiapan sistematis dalam setiap tahapan perubahan⁵¹.

Evaluasi terhadap penerapan model Kotter dalam organisasi pendidikan perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk mengukur efektivitas setiap langkah. Indikator keberhasilan mencakup tercapainya visi perubahan yang telah ditetapkan, meningkatnya keterlibatan dan kepuasan pemangku kepentingan, relevansi kurikulum dengan kebutuhan peserta didik, serta terbentuknya budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan⁵². Evaluasi juga perlu mempertimbangkan tantangan-tantangan yang mungkin muncul, seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, atau ketidakselarasan antara langkah-langkah yang diambil. Dengan pendekatan yang sistematis dan komitmen jangka panjang, model delapan langkah Kotter menyediakan peta jalan yang jelas bagi organisasi pendidikan untuk tidak sekadar bertahan, tetapi juga berkembang dan unggul di tengah dinamika perubahan yang terus berlangsung.

Menurut Wibowo dalam Muhammad Arifin perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda, perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa depan dengan factor-faktor sebagai berikut:⁵³

1) Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor-faktor yang bersumber dalam masyarakat itu sendiri Faktor ini merasakan adanya kebutuhan akan perubahan yang dirasakan. oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Faktor internal di dalam organisasi dapat pula menjadi pendorong untuk perlunya perubahan. Adapun yang termasuk dalam faktor internal adalah sebagai berikut:

Pertama, Perubahan ukuran dan struktur organisasi Perubahan yang terjadi menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturisasi, dan biasanya diikuti dengan *downsizing dan outsourcing*. Restrukturisasi cenderung membentuk organisasi yang lebih datar dan berbasis team. Outsourcing dimaksudkan untuk

⁵¹ Bartunek, *Organizational and Educational Change: The Life and Role of A Change Agent Group*.

⁵² Walid, *Change Management: Konsep, Teori Dan Aplikasinya Dalam Dunia Pendidikan*.

⁵³ Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi."

menarik tenaga profesional guna meningkatkan kinerja organisasi. Perubahan ukuran dan struktur organisasi ini di maksudkan untuk memperoleh SDM yang sesuai dengan tugas atau *Job description* yang diberikan, sehingga organisasi itu memperoleh orang yang ahli di bidangnya dan manajemen sekolah berjalan dengan baik.

Kedua, Perubahan dalam sistem administrasi Perubahan sistem administrasi dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi, merubah citra sekolah, atau untuk mendapatkan kekuasaan dalam organisasi. Perubahan sistem administrasi dimaksudkan agar organisasi menjadi lebih kompetitif.

Ketiga, Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif. Teknologi telah merubah pekerjaan dan organisasi. Penggantian pengawasan dengan menggunakan komputer menyebabkan rentang kendali manejer semakin luas dan organisasi semakin yang lebih datar.

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar lembaga/organisasi, yaitu keseluruhan faktor yang berasal dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi, seperti: ekonomi, politik, hukum, teknologi, kebudayaan, sumber alam, demografi, sosiologi dan sebagainya. Faktor eksternal lainnya antara lain:⁵⁴

Pertama, Perubahan dapat disebabkan oleh lingkungan fisik, seperti terjadinya gempa bumi, taufan, banjir besar, dan lain-lain mungkin menyebabkan bahwa masyarakat yang mendiami daerah-daerah tersebut terpaksa harus meninggalkan tempat tinggalnya. Apabila masyarakat tersebut mendiami tempat tinggalnya yang baru, maka mereka harus menyesuaikan diri dengan keadaan alam yang baru tersebut.

Kedua, Peperangan dengan negara lain dapat menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang sangat besar baik pada lembaga/organisasi kemasyarakatan maupun struktur masyarakat.

⁵⁴ Arifin.

Ketiga, Adanya pengaruh kebudayaan masyarakat lain dapat menyebabkan terjadinya perubahan sosial dan budaya. Hubungan yang dilakukan secara fisik antara dua masyarakat, mempunyai kecenderungan untuk menimbulkan pengaruh timbalbalik, artinya masing-masing masyarakat mempengaruhi masyarakat lainnya, tetapi juga menerima pengaruh dari masyarakat yang lain itu.

c. Manajemen Perubahan

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari dkk, menunjukkan bahwa proses perubahan yang terjadi dalam perusahaan membutuhkan pelopor dari internal perusahaan sendiri. Pelopor yang dimaksud haruslah terlibat dalam kegiatan perusahaan, memiliki kompetensi dan memiliki akses strategis dalam merubah struktur organisasi, kebijakan perusahaan dan bahkan budaya perusahaan.⁵⁵

Dalam manajemen perubahan dikenal sebuah istilah *a Change Agent*, yaitu seseorang atau kelompok yang berperan dalam merubah sebuah perilaku seseorang atau organisasi, biasanya orang tersebut adalah pemimpin dalam komunitas atau organisasi tersebut, Akan tetapi dalam manajemen perubahan terdapat dua klasifikasi atau bentuk perubahan yaitu perubahan yang disengaja atau direncanakan dan perubahan yang tidak sengaja atau perubahan yang spontan.⁵⁶

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.⁵⁷

Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat didalamnya.⁵⁸

Manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibatakibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Organisasi

⁵⁵ Sri Langgeng Ratnasari et al., "Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Benefita* 5, no. 2 (July 31, 2020): 225, <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5303>.

⁵⁶ Jakarta Winardi, "Manajemen Perubahan= the Management of Change" (Kencana, 2006).

⁵⁷ Winardi.

⁵⁸ M.Phil. Prof. Dr. Wibowo, S.E., *MANAJEMEN PERUBAHAN*, 4th ed. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2022).

dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.⁵⁹



⁵⁹ Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi."