

## Menghilangkan Budaya “Gasab” Di Pondok Pesantren Melalui Konsep Manajemen Perubahan Dan Organisasi Pembelajaran

**Ainur Rifqi, M.Pd**  
ainurrifqi214@gmail.com  
Universitas Nurul Jadid

**Abstrak:** Pondok pesantren yang menjadi cerminan bagi lembaga pendidikan lainnya dalam masalah perbaikan sikap, memiliki beban tugas yang sangat penting dalam pendidikan karakter. Namun, *gasab* yang merupakan sikap yang kurang terpuji, masih menjadi *trend* di beberapa pesantren. Untuk mengubah kebiasaan tersebut, maka perlu adanya organisasi pembelajaran yang dapat mengubah karakter buruk santri tersebut. Agar organisasi pembelajaran dapat berjalan secara efektif maka dibutuhkan 1) visi bersama (*shared vision*), 2) berpikir sistem (*system thinking*), 3) belajar beregu (*team learning*), 4) penguasaan pribadi (*personal matery*), dan 5) model mental (*mental models*). Dalam mengubah karakter tersebut, agar santri menerima perubahan yang dilakukan maka pesantren perlu menerapkan model manajemen perubahan, yang terdiri dari 1) *The Choice Process*, 2) *The Trajectory Process*, 3) *The Change Process*.

**Kata Kunci:** Gasab, Pondok Pesantren, Manajemen Perubahan, Organisasi Pembelajaran

## Pendahuluan

Pendidikan merupakan wahana dalam memperbaiki karakter seseorang. Pendidikan selain bertujuan untuk menambah pengetahuan, juga memiliki tujuan utama mengubah sikap peserta didik, dari yang awalnya kurang baik menjadi lebih baik. Jika peserta didik telah mengenyam pendidikan, namun tidak mengubah peserta didik, maka dapat dikatakan pendidikan yang ditempuh oleh peserta didik tersebut menemui kegagalan.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 menyatakan bahwa tujuan pendidikan adalah “mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa”. Pada undang-undang tersebut telah jelas bahwa selain kemampuan secara kognitif dan psikomotorik, pendidikan juga bertujuan untuk membentuk watak dan karakter.

Pondok pesantren (Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2005) berarti asrama tempat santri atau murid belajar mengaji. Menurut M. Arifin (dalam Qomar, 2007:2) Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan agama islam yang diakui masyarakat sekitar di mana santri mempelajari pendidikan agama dibawah kepemimpinan seorang kiai yang bersifat karismatik dan independen. Berdasarkan dua definisi tersebut, pondok pesantren memiliki 4 karakteristik yaitu 1) pesantren merupakan lembaga pendidikan agama islam; 2) pesantren memiliki asrama untuk tempat tinggal santri. Adanya asrama memungkinkan bagi santri yang berasal dari luar daerah untuk menetap di pesantren; 3) peserta didik yang belajar di pesantren disebut santri; 4) pesantren dipimpin oleh kiai.

Setiap pesantren memiliki tujuan yang berbeda dengan pesantren lainnya, bergantung keinginan pendiri dan pengasuh pesantren tersebut. Namun secara umum tujuan berdirinya pesantren menurut Mastuhu (dalam Qomar, 2007:4) adalah

Menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula atau abdi masyarakat . . . . mampu berdiri sendiri, bebas, dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan agama islam dan kejayaan umat di tengah-tengah masyarakat dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian manusia.

Fatah (2005) memerinci tujuan pesantren adalah 1) mendidik santri untuk bertakwa kepada Allah SWT dan berakhlak mulia, cerdas, terampil, dan berjiwa pancasila; 2) menjadikan muslim yang berjiwa ikhlas, tangguh, dalam mengamalkan ajaran islam; 3) mendidik santri yang mandiri dan bertanggungjawab kepada bangsa dan negaranya; 4) mendidik santri yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan, khususnya pembangunan mental-spiritual; 5) mendidik santri dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di lingkungannya. Berdasarkan dua pendapat tersebut, maka diketahui tujuan pesantren adalah untuk menciptakan dan

mengembangkan kepribadian muslim yang tangguh dalam mengamalkan ajaran islam sesuai dengan ajaran pesantren dan mandiri dalam mengembangkan dirinya dan mengabdikan kepada masyarakat.

Salah satu kepribadian yang harus dimiliki oleh santri adalah menghilangkan kebiasaan gasab. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2005), gasab berarti “mempergunakan milik orang lain secara tidak sah untuk kepentingan sendiri”. Beberapa pondok pesantren masih belum mampu mengatasi kebiasaan ini, namun berdasarkan tujuan pendidikan dan tujuan pesantren, kebiasaan gasab perlu dihilangkan. Oleh karena itu dibutuhkan penerapan teori budaya organisasi pendidikan untuk mengubah kebiasaan tersebut, khususnya mengenai manajemen perubahan.

### **Organisasi Pembelajaran**

Organisasi pembelajaran adalah suatu organisasi yang terdiri dari sekumpulan manusia yang selalu mengembangkan kapasitas untuk mendapatkan keputusan yang diinginkan, perkembangan corak pemikiran yang baru, aspirasi kolektif yang bebas dan anggota-anggotanya aselalu belajar untuk belajar bersama-sama (Senge, 1990). Menurut Karash (1994), organisasi pembelajaran adalah satu organisasi di mana orang-orang selalu meningkatkan kapasitas untuk menghasilkan keputusan yang ingin dicapai. Organisasi pembelajaran menekankan tentang kumpulan orang-orang yang memiliki tujuan yang sama dalam hal pembelajaran. Selain itu organisasi pembelajaran menurut Pedler, dkk (2005) adalah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan terus menerus mentransformasikan dirinya. Salah satu bentuk transformasi diri di pondok pesantren adalah perbaikan karakter atau sikap yang dimiliki peserta didik sebagai anggota di pondok pesantren. Santri sebagai anggota dari organisasi yang bernama pesantren, dalam organisasi pembelajaran, akan memperbaiki diri termasuk dalam menghilangkan budaya gasab. Oleh karena itu, dibutuhkan pembelajaran secara terus menerus. Organisasi yang terus-menerus memperluas kapasitas untuk menciptakan masa depan memerlukan perubahan pemikiran secara mendasar di kalangan anggotanya.

Ada 5 komponen yang secara berkala mengubah suatu organisasi menjadi organisasi belajar. Senge (1990) mengemukakan organisasi belajar dapat terlaksana secara efektif dengan lima disiplin yang saling terkait, yaitu 1) visi bersama (*shared vision*), 2) berpikir sistem (*system thinking*), 3) belajar beregu (*team learning*), 4) penguasaan pribadi (*personal mastery*), dan 5) model mental (*mental models*). Membangun visi bersama (*shared vision*) yaitu setiap gagasan kepemimpinan telah memberikan inspirasi pada organisasi, menunjukkan kapasitas mempertahankan gambaran tahun depan bersama yang ingin diciptakan. Untuk mencapai visi bersama diperlukan kesamaan visi individu dengan kelompok, seperti apa visi masing-masing individu, sehingga dapat diketahui keselarasan visi sehingga muncul pelaksanaan yang baik untuk tim.

Berpikir sistem (*system thinking*) adalah suatu kerangka kerja konseptual untuk membuat pola penuh menjadi lebih jelas, dan untuk membantu melihat bagaimana mengubahnya secara efektif. Berpikir sistem merupakan berpikir secara menyeluruh terhadap semua komponen organisasi sebagai satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Lemahnya kinerja di suatu komponen dapat melemahkan kinerja sistem secara keseluruhan. Untuk itu perlu adanya kesatuan berpikir dalam sebuah organisasi.

Pembelajaran tim (*team learning*) yaitu ketika tim benar-benar belajar, tidak hanya menghasilkan hasil yang hebat tetapi anggota individunya tumbuh lebih cepat dibanding bisa terjadi dalam bentuk lain. Masing-masing harus melakukan bagaimana berpikir, apa yang sungguh-sungguh diinginkan dan bagaimana berinteraksi dan belajar satu sama lain. Dengan pembelajaran tim, tiap individu makin berkembang, metode dan gagasan lain yang baru dan belum terpikirkan dapat muncul. Pembelajaran tim ini dimulai dari sebuah dialog antar individu yang kemudian menimbulkan suatu diskusi. Dalam berdiskusi tim ini pula, dapat ditemukan jalan terbaik untuk sebuah masalah yang dipertimbangkan baik-baik sesuai yang diinginkan sehingga muncul pertukan ide dan pikiran antar individu.

Penguasaan pribadi (*personal mastery*) merupakan suatu kedisiplinan dalam mengklarifikasi secara kontinu dalam memperdalam visi pribadi, memfokuskan energi, atau mengembangkan kesabaran, dan melihat realitas sebagai objektif. Dalam memulai organisasi pembelajaran, sebaiknya mengetahui potensi apa yang ada (kelemahan dan kelebihan) serta bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Kemudian tidak putus semangat dengan ujian atau mimpi yang tinggi dijadikan sebagai acuan dan semangat untuk maju.

Model mental (*mental models*) adalah asumsi yang sangat dalam melekat, umum, atau bahkan suatu gambaran dari bayangan/citra yang berpengaruh pada bagaimana memahami dunia dan bagaimana mengambil tindakan terhadap perilaku. Adaptasi berkelanjutan dan pertumbuhan dalam lingkungan bisnis yang berubah tergantung pada institusionalisasi pembelajar, yang merupakan proses dimana tim manajemen mengubah model mental yang diberikan kepada perusahaan, pasar, dan pesaing. Dengan alasan ini, harus memikirkan tentang perencanaan sebagai pembelajaran dan perencanaan perusahaan sebagai institusionalisasi pembelajaran. Selain itu, tidak hanya sekedar organisasi pembelajaran, pondok pesantren perlu mengelola perubahan kebiasaan yang dihadapi oleh santri. Oleh karena itu, dibutuhkan manajemen perubahan.

### **Manajemen Perubahan**

Manajemen perubahan merupakan proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi/perusahaan menuju kondisi masa depan yang lebih baik. Menurut Burnes (dalam Pudjosumedi, 2010), model manajemen perubahan yang dapat dilakukan oleh pondok pesantren adalah:

1. *The Choice Process*, terdiri dari tiga elemen:

- a. *Organizational Context*: untuk keberhasilan organisasi pihak manajemen harus mengetahui kekuatan dan kelemahan, kebutuhan pelanggan dan sifat lingkungan dengan menggunakan analisis, seperti analisis SWOT dan PEST.
  - b. *Focus of Choice*: fokus pada rentang yang pendek, menengah dan panjang. Menyesuaikan diri dengan mempengaruhi atau mengubah hambatan.
  - c. *Organizational Trajectory*: mengubah organisasi dengan kejadian masa lalu menuju masa depan yang terbaik.
2. *The Trajectory Process*, yang terdiri dari:
- a. *Vision* : mengembangkan visi organisasi
  - b. *Strategy*:strategi perubahan direncanakan secara terpusat
  - c. *Change*: perubahan membentuk visi dan strategi
3. *The Change Process*, terdiri dari:
- a. *Objective and Outcomes*, dengan cara:
    - Visi dan strategi menyoroti kebutuhan untuk perubahan atau memperbaiki kinerja
    - Kinerja mengindikasikan bahwa beberapa masalah atau kepentingan muncul
    - Saran atau peluang timbul secara potensial menawarkan manfaat yang sangat penting bagi organisasi
    - *The remit* (pembatalan) menekankan kebutuhan untuk fokus pada aspek manusia sebanyak pertimbangan teknis dilibatkan
    - *The assessment team* (tim pengukuran), tim yang harus bersifat multidisiplin, yang terdiri dari perwakilan bidang yang berpengaruh, staf spesialis, konsultan dan fasilitator perubahan dan senior manajer.
    - *The assessment* (pengukuran) yang bertugas mereview dan mengklasifikasi atau mengadmenkan pembatalan
  - b. *Planning the Change*
  - c. *People*

Mengacu pada pendapat Bruner tersebut, dalam melakukan perubahan di pondok pesantren disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan yang terjadi. Keterlibatan anggota organisasi, terutama santri, terhadap perubahan yang akan dilakukan perlu diberikan perhatian penuh. Selain itu, perencanaan yang dibuat mengenai bagaimana melaksanakan suatu perubahan perlu dilakukan secara matang, sehingga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan yang akan terjadi.

### Daftar Rujukan

- Fatah, R.A, dkk. 2005. *Rekonstruksi Pesantren Masa Depan*. Jakarta Utara: PT. Listafariska Putra.
- Karash, R. 1994. *Learning Organization*. USA: Innovation Associates, Inc.
- Pedler, M., Burgogyne, J. & Boydell, T. 2005. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- Pudjosumedi. 2010. *Organisasi Kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit Uhamka Press.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. 2015. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Qomar, M. 2007. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline*. London: Century Business.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*