BAB I

PENDAHULUAN

Pada bagian ini dipaparkan secara mendetail tentang: a) konteks penelitian, b) fokus dan pertanyaan penelitian, c) tujuan penelitian, d) manfaat hasil penelitian, dan e) penegasan istilah.

A. Konteks Penelitian

Cepatnya perubahan yang terjadi saat ini mengakibatkan ilmu dan teknologi semakin berkembang. Perkembangan dalam beberapa bidang sains mengakibatkan revolusi informasi, nyatanya menenggelamkan teritorial wilayah, garis haluan negara, kemasyarakatan, dan kebiasaan. Kehidupan internasional saat ini memberikan tuntutan, tantangan, dan sering pula memicu munculnya banyak ancaman baru. Acaman baru ini mendorong organisasi pendidikan untuk bersikap responsif, peka, dan mengikuti perubahan yang terjadi dengan beberapa spekulasi perubahan dalam beberapa bentuk baru.

Nyatanya organisasi pendidikan kini mulai mengubah diri dengan beberapa spekulasi, mulai dari pengadopsian kurikulum internasional secara terpadu, strukturisasi organisasi pendidikan, pengelolaan terhadap siswa lebih masif, keterlibatan teknologi komputerisasi dalam pengelolaan proses pendidikan, perubahan sarana dan prasarana organisasi pendidikan hingga perubahan iklim kinerja sumber daya manusia organisasi pendidikan. Penambahan devisi-devisi serta penyempurnaan model kordinasi dilakukan,

hingga penguasaan bahasa Arab dan Inggris aktif bagi siswa ditingkatkan. Termasuk beberapa program *execeng* ke luar negeri mulai dari Amerika, Autralia, Singapura, Thailand, Malaysia dan negara lain yang diprogramkan. Seluruh spekulasi ini dilakukan oleh organisasi pendidikan dalam rangka meningkatkan lulusan yang kompetitif dan kredibel di tingkat global. Semua itu perlu diimbangi dengan pola pengelolaan organisasi pendidikan yang canggih dan mobilitas pimpinan yang handal.

Perubahan tersebut di atas seakan menjadi karakteristik utama dalam dunia pendidikan pada akhir-akhir ini. Beragam perubahan bentuk baru ini dilaksanakankan dalam rangka mempertahankan eksistensi diri agar mampu bertahan dalam modernisasi. Pada tataran praktis, organisasi pendidikan mau tidak mau ditantang untuk mengelola perubahan yang terjadi. Pada kondisi itu, pimpinan sebagai motor penggerak tingkat atas dituntut untuk ikut berperan aktif dalam perubahan yang terjadi.

Serangkaian upaya dilakukan dimulai dari mendesain organisasi pendidikan yang sudah ada, pengelolaan pendidikan yang lebih baik dari kondisi sebelumnya, hingga mengevaluasi perubahan internal dan eksternal organisasi pendidikan. Dapat dikatakan bahwa manajemen perubahan dalam organisasi pendidikan menjadi hal yang penting agar organisasi dapat mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan eksistensi diri di masa globalisasi saat ini.

Saat ini, organisasi pendidikan yang berada dinaungan pondok pesantren mulai dikelola dengan baik, tidak jarang *out put* siswa dapat meraih prestasi, baik dikancah nasional maupun internasional. Walaupun lokasi organisasi

pendidikan yang berada di pelosok desa, kenyataanya model organisasi pendidikan ini menjadi tepat dan diminati serta dicari. Setidaknya tidak kurang dari tuju ratus calon siswa setiap tahunnya terus berdatangan dari penjuru Indonesia untuk masuk di lembaga ini. Hal itu menunjukkan bahwa organisasi ini menjadi pilihan sekolah bagi masyarakat.

Tidak sedikit organisasi pendidikan dapat bertahan di masa globalisasi seperti ini. Sekolah yang hanya melakukan pengelolan normal-normal saja lambat laun pasti akan ditinggalkan oleh masyarakat hingga parahnya akan mengalami gulung tikar akibat seleksi alam yang terjadi.

Saat ini, pondok pesantren berbondong-bondong mendirikan sekolah formal baik tingkat sanawiah, maupun tingkat aliah, masing-masing sekolah memiliki segudang prestasi mulai dari dalam negeri maupun luar negeri. Penanaman karakter terhadap santri sangat bagus, memiliki kelas unggulan luar negeri, kelas khusus dalam pengembangan prestasi siswa, dan pembekalan bahasa Inggris yang baik pada siswa. Hingga tidak sedikit alumni yang diterima di peguruan tinggi tingkat internasional kuota beasiswa. Namun, SMADU dan MBI AMANU terus mengadakan spekulasi-spekulasi, mengelola lembaga dengan manajemen modern dalam pelayanan.[1]

Peran peralatan manual mulai tergantikan dengan peralatan komputer karena juga era saat ini mulai *trend* dengan komputer internet. Oleh karena itu, spekulasi mengadaptasikan kurikulum dilakukan organisasi pendidikan. Pemaduan kurikulum internasional (*Camridge*) dan *muadalah* dengan perguruan tinggi luar negeri dilakukan, tetap tidak meninggalkan ciri khas

[1] Observasi di SMADU Jombang, 20 Juni 2019, 11.00 WIB, dan Kantor Yayasan SMADU Jombang.

kedua lembaga. Model pelayanan terhadap siswa meningkat seiring tuntutan mengapai visi lembaga. Pelayanan 24 jam dari *musrif* terhadap anak didiknya terus dilakukan dalam rangka mencetak lulusan yang *beneh* (mengerti) dan saleh.[2] Seluruh elemen dalam organisasi berjalan saling berkoordinasi untuk mewujudkan pelayanan pendidikan dan lulusan yang berkualitas. Fenomena pengamatan ini akan sejalan dengan pendapat Tery, yaitu prosedur atau kesatuan kinerja untuk mengapai visi keorganisasian yang di dalamnya terdapat pengarahan dan keikutsertaan anggota secara riil disebut manajemen. [3]

Tantangan organisasi pendidikan untuk melahirkan lulusan yang berkualitas pada era globalisasi saat ini menjadi problem yang genting. Pembiasaan karakter yang baik dalam SMADU dan AMANU dilakukan setiap hari. Secara tidak langsung, pembiasaan itu akan membentuk budaya akhlak yang baik bagi siswa nantinya contohnya, bersalaman setiap bertemu ustaz maupun ustazah menjadi karakter yang wajib dikembangkan, budaya antre dan disiplin dalam belajar, berpenampilan rapi muslim yang tampak pada santri setiap harinya akan tertanam hingga lulus. Budaya belajar bermutu tampak oleh peneliti ketika proses belajar mengajar berjalan.[4]

Model pembiasaan di atas akan sejalan dengan pendapat yang diungkapkan Syaodih, yaitu manusia harus memiliki pengetahuan yang luas, banyak beraksi, berkualitas, berinteraksi, dan berkolaborasi dengan lainnya, serta tetap menjalankan dan membudidayakan etika di sekitarnya. Kualitas,

---

[2] Observasi dan Wawancara dengan Nizam waka Kurikulum MBI Amanatul Umah Pacet, 18 Juni 2018, 12.00 WIB.

[3] George R Terry dan Leslie W Ruue, *Dasar-Dasar Manajemen Terjemah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 1.

[4] Wawancara dan Observasi dengan Wakil Ursan Pesantren dan Keagamaan, di SMADU Jombang, 17 Juni 2019, Kelas A, 08.00 WIB.

memegang etika di lingkungan serta tekun, inilah yang menjadi tuntunan dari era modernisasi nantinya. Hal tersebut mampu menjawab tantangan globalisasi di tingkat lokal, nasional, bahkan tingkat internasional.[5]

Beberapa peningkatan penguasaan informasi dan teknologi di SMADU maupun MBI Amanu terlihat dalam pengamatan peneliti pada saat mengikuti beberapa kegiatan, mulai dari diklat penguasaan komputer, diklat pembelajaran berbasis teknologi komputer, pelatihan penguasaan pelayaanan prima, perwakilan olimpiade sains untuk guru, dan peningkatan kualitas lainnya.[6] Upaya tersebut dilakukan untuk meningkatkan keterampilan, penguasaan, pengetahuan, dan keterampilan organisasi pendidikan. Oleh karena itu, beberapa komponen manajemen harus ditingkatkan. Menurut Mujamil Qomar, komponen dasar manajemen pendidikan terdiri dari pengelolaan terhadap murid, pengelolaan fasilitas belajar (sarpras), urusan karyawan, administrasi pembiayaan dan pengelolaan sistem pembelajaran serta pengajaranya.[7] Keseluruhan dari bagian terdapat tugas dan tanggung jawab berlainan, tetapi semuanya menuju pada satu tujuan yang sama.

Di masa desentralisasi pendidikan kini, edukasi dihadapkan pada tuntutan dominan dan beragam serta genting untuk melakukan adaptasi secara masif dalam mendongkrak kualitas kepuasan masyarakat. Problem tersebut adalah pengembangan kualitas lembaga pendidikan Islam atas tuntutan

---

[5] Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (konsep, prinsip, dan istrumen)*, (Bandung: Aditama, 2010), 6.

[6] Observasi lapangan, di SMADU Jombang dan MBI AMANU Pacet, 18-19 Juni 2019.

[7] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 128-129.

masyarakat global dan berkreasi pada tataran global sebagai respons terhadap iptek .[8]

Secara ketat dan berat, lembaga pendidikan terpacu untuk membuat perencanaan pengembangan kualitas. Beberapa lembaga telah berbenah dengan spekulasi menata kembali komponen di dalam lembaganya. Upaya lembaga tersebut antara lain menambah bagian dalam struktur organisasi, mengadaptasikan kurikulum nasional dan internasional, serta menata ulang sarana prasarana lembaga. Selain itu, juga dilakukan peningkatan sumber daya manusia dengan peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia.

Timbulnya berbagai variasi dalam bidang teknologi dan pengetahuan berimbas pada edukasi pada dekade kini. Akhirnya eduksai berada dalam tuntutan yang semakin maju. Tuntutan tersebut terkait fasilitas yang menggampangkan bagi sisi kehidupan dan tidak sedikit menimbulkan kriminal . Akibat fatal akan terjadi ketika iptek dimanfaatkan secara tidak benar.[9]

Krisis dimensional sedang melanda bangsa ini. Seluruh krisis ini bersumber pada krisis moral dan perilaku terpuji (akhlak). Hasil penyimpulan ini berdasarkan analisis berbagai disipliner ilmu serta bervariasi pendekatan. Dalam konteks kekinian, modernisasi dan globalisasi dalam Islam menjadi permasalahan serius dan memiliki potensi kuat. *Educational* dituntut untuk bertransformasi meningkatkan mutu pendidikan, sumber daya manusia, dan

---

[8] Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah* (Yogyakarta: Arruzz Media, 2013), 15.

[9] Muhammad Muhyidin, *Mengajar Anak Berakhlak Al-Qur'an*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2004), 17

keseluruhan unsur di dalamnya sebagai responsibilty tuntutan perubahan global.

Mujamil menegaskan , masyarakat lebih jauh menilai bahwa hingga dekade ini lembaga pendidikan Islam masih berada di bawah lembaga pendidikan umum.[10] Hal ini bermakna bahwa tingkat kepercayaan publik terhadap pendidikan Islam masih rendah. Secara tidak langsung pencitraan masyarakat ini mendorong perubahan seluruh komponen dalam organisasi pendidikan, bersaing meningkatkan kualitas dan kuantitasnya menuju pendidikan yang unggul dan bermutu. Walaupun ada beberapa lembaga pendidikan Islam yang melakukan rekonstruksi besar-besaran terhadap lembaganya, tetapi tidak berbading lurus dengan banyaknya lembaga pendidikan Islam melakukan rekonstruksi kemanajerialannya. Hal ini menimbulkan pencitraan dari lembaga pendidikan Islam yang semakin negatif.

Pencarian model pendidikan yang memiliki karakter islami saat ini dilakukan oleh pemerintah secara kontinu, berkualitas dengan alternatif strategi, beserta transformasi dan inovasinya yang fundamental, yaitu akibat dari visi pendidikan nasional. Untuk mewujudkan cita-cita yang besar itu, lembaga pendidikan Islam perlu melakukan inovasi, melakukan lompatan-lompatan, strategi-strategi, dan manajemen untuk sampai pada tataran tersebut. Selanjutnya, Syaodih mengungkap pendidikan yang sesuai dengan standar kualitas dituntut melakukan loncatan-loncatan. Kebiasaan dan keyakinan terdahulu wajib diganti. Edukasi harus beradaptasi belajar menjalin berkarya dengan berbagai keterbatasan sumber. Insan pendidikan wajib

[10] Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan*, xvii.

mengembangkan kompetensi siswa di berbagai sisi yang dibutuhkan dalam masa modernisasi.[11] Organisasi pendidikan harus mendesain, mengatur, menata lembaga dengan efektif dan efisien secara terpadu sehingga hal yang dicita-citakan bersama dalam lembaga diraih sesuai yang dicanangkan tanpa ada kendala.

Danim menyatakan, proses merencanakan, mengorganisasikan, mengoordinasikan, serta mengontrol keseluruhan kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien disebut dengan manajemen. Efektif dimaknai dengan tercapainya sebuah perencanaan yang sudah ditetapkan, sedangkan efisien bermakna adanya kesesuain rencana dilakukan secara benar, terorganisasi dan tepat waktu.[12] Jadi organisasi pendidikan dituntut melaksanakan perubahan, baik yang sifatnya kecil maupun berskala besar berdasarkan fungsi manajemen dengan maksud dan tujuan sekolah dapat berproses sesuai dengan orientasi yang menjadi kesepakatan bersama. Kecerdasan kehidupan bangsa sangat bergantung kepada lembaga pendidikan. Jadi, lembaga pendidikan memiliki keikutsertaan yang dominan dalam hal ini.

Organisasi pendidi kan saat ini mulai mengadakan perubahan diri dengan mempertahankan eksistensinya. Langkah yang ditempuh, yaitu dengan menerapkan spekulasi mulai dari inovasi kurikulum, perubahan struktur organsasi, serta penataan visi misi organisasi pendidikan yang ideal dan terstruktur. Hal ini dilakukan dalam rangka merespon perkembangan gerak zaman yang selalu terus berubah. Selain itu, kompleksitas tuntutan internal

---

[11]Nana Syaodih Sukmadinata, Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah, (Bandung: Rafika Aditama, 2006), 10.

[12] Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 2.

dan eksternal yang besar mendorong proses perubahan organisasi pendidikan. Isa mengungkap kalau menilik pada hal yang terjadi pada beberapa negara, reformasi pendidikan setidaknya didorong oleh dua kekuatan besar, yaitu adanya pertumbuhan ketidakpercayaan publik terhadap birokrasi pendidikan dalam iklim perubahan politik yang cepat dan adanya pertumbuhan kompetisi internasional dalam konteks ekonomi global. Kebijakan reformasi pendidikan dalam berbagai bentuk mengantarkan dunia internasional untuk berubah.[13]

Dunia pendidikan memasuki era globalisasi seperti saat ini lebih menampakkan perubahan orientasi pendidikan di masyarakat., tantangan, serta resistensi lembaga pendidikan semakin nyata. Kondisi ini menuntut respons tinggi dan riil untuk membuktikannya. Mastuhu mengidentifikasi dalam abad 21 sistem pendidikan nasional untuk ditantang mengadakan pembenahan, serta strategi mengubah diri, di antaranya; tuntutan luar organisasi sendiri, modernisasi, keruwetan, *turbulency*, semangat kesetaraan, dan faktor dari luar organisasi.[14] Perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi sebelumnya menuju kondisi yang berlaku saat ini guna meningkatkan efektivitas di masa yang akan datang.[15]

Winardi mengidentifikasi secara umum dalam konteks organisasi, ada beberapa faktor yang menjadi stimulus terjadinya perubahan, yakni; perubahan sifat angkatan kerja, kemajuan teknologi, fluktuasi ekonomi, perubahan corak

---

[13] Muhammad In'am Isa, *Institutions Transformation*, Malang: UIN Malang, 2010), 92.

[14] Mastuhu, *Menata ulang pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21* (Yogyakarta: Safiriana Insania Press, 2003), 9-31.

[15]Winardi, *Manajemen Perubahan* (*Management of Change*), (Jakarta: Kencana, 2005), 2.

sosial masyarakat, politik dunia baru, dan perubahan sifat kompetitor.[16] Hal ini memberikan isyarat bahwa perubahan adalah upaya yang dilaksanakan oleh organisasi untuk menyongsong masa depan yang memiliki titik perbedaan antara dulu dengan sekarang.

Derasnya arus perubahan sosial akibat modernisasi industrialisasi, menyebabkan lembaga yang berada di dalam pesantren dituntut untuk memberikan reaksi atau respons yang cepat. Reaksi penyikapan perubahan yang berjalan sangat variatif. Ada yang terbuka dan ada pula yang menutup diri. Namun demikian, banyak yang melakukan spekulasi perubahan salah satunya dengan pergerakan kultur menjadi prinsip yang sejalan dengan lembaga dan pranata sosial. Modifikasi adalah satu yang natural, tetapi dalam latar belakang berlainan modifikasi menjadi tidak terwujud jika tanpa diprogramkan di desain tersistematis. Tuntutan perubahan ini dapat berasal dari dalam organisasi serta bersifat dari luar menuju ke dalam dan siapapun dapat mengalami desakan ini baik corak institusi apapun termasuk lembaga pendidikan bernuatan islami.[17]

Sebelum lembaga mengalami kemerosotan daya kerja ataupun gulung tikar, setiap organisasi harus dapat mempunyai kekuatan untuk merubah diri dengan tidak meninggalkan ciri khas keislamannya.[18] Oleh karena restensi tuntutan perubahan, setiap organisasi pendidikan harus mampu beradaptasi secara cerdas dalam menyusun strategi perubahan bagi dirinya. Namun demikian dalam perjalanan organisasi pendidikan, belum secara keseluruhan

---

[16] Winardi, *Manajemen Perubahan* (*Management of Change*), (Jakarta: Kencana, 2005), 2.

[17] Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Teras, 2014), 10.

[18] *Ibid*, 13.

dapat merubah sistem pengembangan kelembagaan. Dengan beradaptasi terhadap lingkungan, maka lembaga pendidikan yang bernaungan di bawah pesantren akan terus bertahan dalam mengikuti perkembangan zaman tanpa meninggalkan tradisinya.

Munculnya lembaga pendidikan unggulan dengan mengadaptasikan kurikulum bertaraf internasional serta munculnya pendidikan swasta yang mempromosikan fasilitas yang mewah dengan keterjangkauan keuangan oleh masyarakat menjadikan bergairahnya persaingan pendidikan. Era modernitas perlu redesain, mengelola organisasi, serta mengubah diri agar dapat bersikukuh senantiasa hadir di dunia pendidikan. Jadi organisasi pendidikan ditantang melakukan perubahan.

Patutlah organisasi pendidikan beradaptasi dan mampu merespon perubahan-perubahan yang terjadi, salah satunya dengan transformasi, inovasi-inovasi yang efektif, dan kreatif sehingga dapat berpeluang besar *survive.* Namun jika irama modernisasi ini tidak direspon dengan baik, lambat tetapi pasti lembaga pendidikan akan tertinggal dan secara pasti akan ditinggalkan oleh masyarakat.

Peneliti memilih dua organisasi pendidikan untuk diteliti, satu di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang yang merupakan lembaga unggulan di Jombang. Dengan menyinergikan kurikulum, yaitu: kurikulum Pesantren Darul Ulum, kurikulum Nasional, dan kurikulum Cambridge yang berorientasi menghasilkan angkatan baru memiliki penguasaan iman takwa, ilmu pengetahuan teknologi, dan berperilaku terpuji dalam skop dalam negeri

maupun luar negeri.[19] Sekolah naungan Yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang dengan manajemen pendidikan yang berkualitas sehingga mampu mencetak lulusan cerdas berahlakul karimah menjadi muslim yang modern dan berguna bagi masyarakat. Tidak sedikit lulusannya diterima jurusan kedokteran PTN dan PTU dengan beasiswa. SMA Darul Ulum 2 unggulan BPPT Jombang dan merupakan di antara dua belas lembaga binaan pesantren Darul Ulum Jombang.[20]

Keberadaan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang sebuah hasil jerih payah majelis pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum atas dukungan masyarakat. Sejarah SMA Darul Ulum 2 pada awalnya berlokasi di kompleks Jalan Slamet Riyadi Jombang (1979-1994). Pada perkembangannya lembaga melakukan perubahan nama menjadi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Perubahan ini menyebabkan sekolah direlokasi dalam lingkungan kompleks Pesantren Darul Ulum Rejoso Jombang. Penambahan nama unggulan disebabkan oleh kolaborasi dengan Badan Pengkajian dan Pengembangan Teknologi (BPPT) Jakarta. Direktorat Pembinaan SMA Ditjen Dikmenum Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan memberikan kepercayaan pada lembaga untuk menjadi salah satu dari sekolah rintisan internasional (R-SMA-BI) yang berada di Indonesia dengan mempertimbangkan semua capaian prestasinya.[21]

Lokasi yang kedua, yaitu Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Umah Program Madrasah bertaraf Internasional Mojokerto. Lembaga ini merupakan

[19] Observasi, SMA Darul Ulum 2 Unggulan, Jombang, 26 juli 2018.

[20] Wawancara Nur Hadi Ketua Yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum, Jombang 26/06/2018.

[21] Dokumentasi Profil Sejarah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, 26/06/2018.

salah satu Sekolah Menengah Atas yang bernaungan dalam Pondok Pesantren Nurul Umah Pacet Mojokerto. Lembaga ini yang berada di pelosok dan membutuhkan 4-5 jam dari pusat kota Mojokerto untuk sampai pada lokasi. Lembaga mencoba mengadaptasikan dan memadukan pendidikan Al-Qur'an, pendidikan agama, pendidikan umum, teknologi, dan bahasa. Siswa wajib berada di asrama pondok pesantren sehingga santri lebih terpantau oleh pengasuh dan ustaz dalam pembinaan akhlak, mental, keilmuan, *skill*, dan *ubudiyah* sehari-harinya.

Kedua lokasi penelitian ini cukup spekulatif melakukan lompatan-lompatan, transformatif pengelolaan lembaga dalam mencetak lulusan yang berkualitas padu antara imtak dan imtek tanpa meninggalkan basis pondok pesantrennya. Kedua lembaga mengintegrasikan pendidikan agama dan pendidikan umum di dalamnya.

Lembaga di bawah naungan pondok pesantren di tengah arus globalisasi tetap mampu mempertahankan eksistensinya dan mampu beradaptasi memenuhi tuntutan zaman yang semakin variatif dan evolutif. Hal di atas menarik untuk dijadikan sebuah kajian dan penelitian. Karena mengsinergikan pendidikan pesantren dengan ilmu pengetahuan umum, yang efektif dalam mencetak santri yang berkualitas, melahirkan generasi ulama yang berilmu berwawasan global yang mempercepat amanat kemedekaan bangsa.[22] Hal ini dapat dilihat dari *out put* dan proses yang sudah berjalan, dari mereka yang studi lanjut ke Timur Tengah, Mesir, Jerman, Thailand, Malaysia, Autralia, Jepang dan dari mereka yang di luar juga menyuarakan

[22] Wawancara Awal Dengan Wakakurikulum AMANU Pacet, 03/07/2018.

tentang amanatul umah *boarding shcool.*[23] Kondisi di kawasan pegunungan tidak menjadikan sekolah ini tidak berprestasi dalam beberapa cabang. Tidak kurang dari seribu siswa setiap tahunnya mendaftar pada lembaga ini. Dengan kesederhanaan fasilitas yang ada, MBI Amanatul Umah Pacet membawa lembaga ini menuju popularitas. Tidak jarang lulusannya diterima di PTU dan PTN dalam negeri serta *go international*. Segala perubahan dilakukan dalam rangka mengembangkan lembaga agar lebih baik sesuai tuntutan masyarakat. Jumlah pendaftar siswa baru bisa mencapai 1400, tetapi tidak semua diterima dalam MBI Amanatul Umah Pacet, karena hanya calon siswa yang layak saja dapat diterima di MBI Amanatul Umah Pacet.[24]

Keberhasilan kedua lembaga sebagaimana yang peneliti gambarkan tentunya tidak terlepas peran dari semua pihak, baik guru dan kepala sekolah dalam mengembangkan lembaga pendidikan. Kedua lokasi penelitian ini spekulatif melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi pendidikannya untuk mencetak lulusan yang berkualitas padu antara imtak dan imtek tanpa meninggalkan basisnya masing-masing yaitu dengan mengintegrasikan pendidikan agama dan pendidikan umum di dalamnya. Kedua sekolah ini merupakan sekolah yang dipercaya sebagai sekolah bertaraf internasional (RSMABI) yang sasarannya mewujudkan angkatan baru yang menguasai ilmu teknologi, menguasai iman dan takwa, serta memiliki perilaku yang terpuji dalam wilayah negeri dan luar negeri.[25]

Keberhasilan kedua organisasi pendidikan sebagaimana yang peneliti gambarkan tentunya tidak terlepas dari partisipasi dan peran pimpinan

[23] Wawancara Dengan Dr. CeCep Kepala Amanatul Umah Pacet, 20/10/2018
[24] Obsevasi dan Wawancara Nizam Waka Kurikulum AMANU Pacet, 03/07/2018.
[25] Dokumentasi, *SMA Darul Ulum 2 Unggulan*, Jombang, Nopember 2017.

dalam melakukan perubahan dan melakukan transformasi organisasi pendidikannya. Hal membuat peneliti tertarik adalah organisasi pendidikan yang berada di naungan pondok pesantren di tengah arus globalisasi tetap mampu mempertahankan eksistensinya dan mampu beradaptasi memenuhi tuntutan zaman yang semakin variatif dan evolutif. Kedua lembaga mengsinergikan pendidikan pesantren dengan ilmu pengetahuan umum yang efektif dalam mencetak *output* yang berkualitas, melahirkan generasi ulama yang berilmu berwawasan global. Berdasarkan pandangan dan uraian di atas, peneliti akan memfokuskan kajiannya pada desain perubahan, proses pengelolaan, dan implikasi perubahan organisasi pendidikan.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang di atas, peneliti menitikberatkan penelitian pada desain, proses pengelolaan, dan implikasi perubahan organisasi pendidikan. Kemudian dari fokus penelitian tersebut, selanjutnya dijabarkan menjadi pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana desain perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet?
2. Bagaimana pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet?
3. Bagaimana implikasi perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Menemukan desain perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet.
2. Menemukan proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet.
3. Menemukan implikasi perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet ?

D. Manfaat Penelitian

Harapannya penelitian ini dapat berfaidah, baik teoretis maupun praktis sebagai berikut.

1. Manfaat Teoretis

   Hasil penelitian nantinya secara teoretis diharapkan sebagai sumbangan dalam merumuskan teori baru terkait manajemen perubahan. Fokusnya dalam desain, proses pengelolaan, dan implikasi perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan.

2. Manfaat Praktis

   a) Bagi para kiai dan pengelola sekolah yang berada di dalam naungan pondok pesantren, diharapkan kajian ini dapat menjadi bahan pertimbangan untuk memperbaiki organisasi pendidikan.

b) Bagi pemegang kebijakan dalam wilayah ini kementerian agama, kementerian pendidikan dan kebudayaan, yayasan pendidikan, dan pondok pesantren, diharapkan penelitian ini sebagai bahan informasi dalam mengembangkan organisasi pendidikan.

c) Bagi pengelola organisasi pendidikan, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai acuan dalam mengembangkan organisasi pendidikan.

d) Peneliti lain dapat mengambil manfaat hasil penelitian ini sebagai referensi penelitian berikutnya yang ada kaitanya dengan manajemen perubahan, terutama untuk mengembangkan penelitian tentang manajemen perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan pada masalah yang berbeda.

E. Penegasan Istilah

Untuk menghindari kesalahan interpretasi terhadap pembahasan ini, ada beberapa istilah yang ditegaskan dalam definisi. Istilah-istilah yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Penegasan Konseptual

a) Manajemen Perubahan

Manajemen adalah serangkain usaha mengelola (mengatur) organisasi secara efektif, efisien, dan produktif dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Efektif berarti kekuatan mewujudkan tujuan dengan baik, sedang efisien berarti pelaksanaan kinerja dengan benar

(*doing thing right*).[26] Perubahan secara etimologi merupakan proses, pembuatan, cara membarui. Fazlur Rohman sebagaimana dikutif Anwar berpendapat bahwa perubahan adalah *tajdid* dari kosakata bahasa Arab. Rahman mengajukan kosakata *islah* untuk perubahan.[27] Istilah perubahan dan pembaharuan sering kali digunakan secara bergatian. Akan tetapi, jika keduanya dikaji secara bersama, antara *islah* dan *tajdid* berasal dari akar kata "baru" bentuk penulisan baku dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah pembaruan. Berasal dari akhiran *an* dan awalan *pe* tanpa sisipan *ha*. Azyumardi Azra di beberapa karyannya menggunakan istilah pembaruan.[28] Mujiono mengutip secara konsisten menggunakan istilah pembaharuan.[29]

Change dalam istilah Inggris sedangkan secara bahasa Indonesia dimaknai perubahan. *Tagyir* dikenal dalam bahasa Arab, perubahan dapat dikatakan sebagai adanya perbedaan kondisi sebelumnya (*the before condition*) pada kondisi sesudahnya dalam bentuk berbeda (*the after condition*).[30] Pengertian lain tentang perubahan adalah perbedaan baik sisi lokasi, volume dan sifat yang berbeda dari bentuk sebelumnya (*making things different)*. Dampak perubahan tentunya menjadikan perbedaan, tetapi perbedaan itu

---

[26] Imam Mahali &Ara Hidayat, *The Handbook of Educational Management*, (Jakarta: Kencana, 2016), 4

[27] Ali Anwar, *PerubahanPendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 16.

[28] Lihat Azyumardi Azra, *Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan dalam* Nurcholish Majid, *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), xix-xxvi.

[29] Mujiono Damapoli, *Pesantren Moderen Pencetak Muslim Modern* (Jaakarta: Rajawali Pres, 2011), 32.

[30] Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana, 2005), 1.

sesungguhnya bukan tujuan karena terdapat dua jenis perubahan, yakni perubahan yang direncanakan dan perubahan tidak terencana.[31]

Winardi mengungkap, manajemen perubahan merupakan salah satu proses terus-menerus untuk melayani setiap kebutuhan akan perubahan dan perubahan selalu memunculkan kekhawatiran serta harapan. Salah satu sasaran manajemen perubahan adalah mengupayakan proses transformasi tersebut dalam waktu yang relatif cepat dengan kesulitan-kesulitan seminimal mungkin.[32]

Manajemen perubahan yang diartikan dalam kajian ini ialah usaha mengatur, mengelola, mengevaluasi organisasi guna mewujudkan visi yang sudah disepakati organisasi agar berjalan secara efektif, efisien, dan produktif. Dengan melakukan desain perubahan, proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan dan penataan organisasi kependidikan di tengah arus modernisasi dengan melakukan alternatif peningkatan dan perubahan organisasi pendidikan secara terstruktur agar organisasi berproses secara efektif dan efisien dalam mewujudkan visi yang ditetapkan. Manajemen perubahan berusaha menerapkan penataan- penataan dalam organisasi pendidikan titik beratnya adalah mewujudkan kondisi yang lebih baik dari kondisi awal sehingga efektif, dan efisien menjadi parameter ukurnya. Imbasnya, organisasi pendidikan dapat meningkatkan kualitas dan daya saing pasar.

---

[31] Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 26.

[32] Rosa Dewi & Teguh Kurniawan, *Manajemen Perubahan*, ComTech Vol.4 No. 1 Juni 2013: 313-323

b) Organisasi Pendidikan

Organon berasal dari bahasa Yunani, secara Indonesia disebut organisasi. *Organon* berarti *tool atau* alat. Kata ini terserap ke dalam bahasa Latin menjadi *organization* dan terserap dalam bahasa Prancis menjadi *organisation* . Pengertian pertama merujuk pada proses atau benda. Penyusunan dan pengelolaan berbagai aktivitas manusia (baik dengan institusi/lembaga maupun tidak), tujuannya menjalankan fungsi atau maksud tertentu. Namun akhir-akhir ini, disebut dengan istilah organisasi yang digunakan agar mudah memberikan gambaran terhadap istilah moderen.[33] Jadi, dapat dikatakan organisasi pendidikan jika merujuk pendapat tersebut berarti lembaga pendidikan ataupun institusi pendidikan. Jika dispesifikkan, lembaga pendidikan setingkat dengan sekolah menengah atas ataupun madrasah aliah untuk meningkatkan kualitas dan kuantitasnya dalam rangka mengikuti arus perkembangan zaman.

c) Desain Perubahan Organisasi: keseluruhan komponen struktural organisasi dan interaksi yang erat dimanfaatkan untuk mengatur organisasi dengan totalitas.[34] Desain organisasi adalah kemampu mengendalikan kegiatan yang perlu dilakukan oleh manajer untuk mencapai tujuan bersama yang di dalamnya terdapat proses memilih dan mengelola aspek-aspek struktural dan kultural yang dilakukan

[33] Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*, (Malang: Salemba Humanika, 2009), 4.
[34] Griffin, *Management Jilid 1*, (Jakarta:Erlangga, 2004), 352.

bersama-sama.[35] Jadi, desain perubahan organisasi dalam penelitian ini adalah sebuah model starategi ataupun proses mengubah dan mengelola seluruh elemen struktural maupun kultural mengenai pola wewenang-wewenang berbagai fungsi, bagian-bagian yang menunjukkan tugas dan wewenang organisasi pendidikan dari bentuk sebelumnya menjadi bentuk baru yang dilaksanakan oleh pimpinan agar tercapai tujuan organisasi fokus kepada capaian masa yang akan datang.

d) Proses Pengelolaan Perubahan Organisasi: serangkaian kegiatan ataupun proses mengelola, penempatan keahlian dalam seluruh elemen struktural maupun kultural mengenai pola wewenang-wewenang berbagai fungsi, bagian-bagian, yang menunjukkan tugas dan wewenang, pelaksanaan dari sebuah perencanaan organisasi pendidikan dari bentuk sebelumnya menjadi bentuk baru yang dilaksanakan oleh pimpinan agar tercapai tujuan organisasi fokus kepada capaian masa yang akan datang.

e) Pengembangan Organisasi: pengembangan organisasi dalam penelitian merupakan usaha berkelanjutan untuk melakukan perbaikan proses-proses jalan keluar dari problematika dan berubahnya organisasi pendidikan, menitikberatkan manajemen perubahan organisasi pendidikan yang lebih efektif dan efisien dapat mencapai visi misi organisasi pendidikan secara kolaboratif. Tujuannya, yaitu

[35] Wisnu dan Nurhasanah, *Teori Organisasi : Struktur dan Desain* , (Malang: *UMM* Press 2005),11.

tercapainya *out put* yang unggul, sarana dan prasarana terpenuhi, adanya peningkatan budaya kerja tim yang berbeda dari sebelumnya.

2. Penegasan Operasional

Penegasan operasional terhadap judul disertasi ini adalah penerapan manajemen perubahan yang menekankan pada desain, proses pengelolaan , dan implikasi perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan. Masing- masing fokus tersebut diteliti secara rinci untuk mengetahui pengembangan organisasi.