

BAB IV

PAPARAN DATA, ANALISIS DATA, DAN TEMUAN PENELITIAN

A. PAPARAN DATA

1. Paparan Data Situs 1 SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang

Bagian ini akan memaparkan dan menampilkan data, analisis data dalam situs dan analisis lintas situs, serta temuan penelitian pada situs 1 (SMA Darul Ulum ²⁵²2 Unggulan BPPT²⁵³ Jombang). Pengumpulan data menggunakan observasi partisipan secara terfokus dan selektif, wawancara, dan studi dokumentasi. Penelitian ini dilakukan setelah melalui studi pendahuluan. Penyajian paparan dan analisis data situs 1 diorganisasikan sebagai berikut. (a) desain perubahan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, (b) proses pengelolaan perubahan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, (c) implikasi perubahan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang.

a) Desain Perubahan Organisasi Pendidikan

Hasil studi pada situs 1 (SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang) menunjukkan adanya desain perubahan organisasi pendidikan yang dapat disajikan dalam daftar cek berikut ini.

²⁵² SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang adalah peralihan dari SMA Darul Ulum 2 Jombang. Salah satu lembaga pendidikan di bawah Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Peterongan Jombang. Pondok Pesantren Darul Ulum berdiri pada tahun 1885 didirikan oleh K.H. Tamim Irsyad. Dahulu Darul Ulum terkenal dengan Pondok Rejoso, baru tahun 1933 K.H. Dahlan Cholil memberi nama “Darul Ulum “ (Rumah/Gudang Ilmu). Lihat sejarah Pondok Pesantren Darul Ulum.

²⁵³ BPPT adalah singkatan dari Badan Penerapan dan Pengembangan Teknologi Jakarta salah satu lembaga yang berada di naungan almarhum Prof. Dr B.J Habibe yang berada di Jakarta. Dengan penerapan *Curriculum Cambridge* yang ada dilingkungan Pondok Pesantren Darul Ulum untuk mengatarkan generasi milineal unggul dalam iptek dan imtaq serta ber-akhlakul karimah.

Tabel 4.1 Format 01 Matriks Daftar Cek (*cekslist matrix*) hasil studi situs di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang

Jabatan	Wawancara	Dokumen	Observasi
Dewan Pimpinan Tinggi	<p>Pengasuh dan Ketua Yayasan</p> <p>1. Mengangkat penyelia yayasan untuk melakukan pengawasan terhadap kepala sekolah (Wawancara 1-PENG- Dahlan). 2. Melakukan rapat yayasan awal tahun ajaran, koordinasi dengan unit setiap bulanan. (Wawancara 01-PENG-Dahlan) 3. Dalam rapat koordinasi dibahas model pengembangan lembaga pendidikan, visi, misi, tujuan dan usulan dari unit-unit sekolah. (Wawancara 02- Nur Hadi) 4. Sinkronisasi program kerja yayasan berdasar desain pengembangan organisasi unit-unit sekolah (Wawancara 02-KY-Nur Hadi)</p>	<p>1. Agenda kerja yayasan yang meliputi di antaranya pengembangan organisasi unit, arah kebijakan yayasan dan pembinaan kepala sekolah (Dokumen 01-PENG-Dahlan) 2. Agenda kerja penyelia yayasan (Dokumen 02-Nur Hadi-Ket Y- Agenda) 3. Agenda kerja kepala sekolah SMA DA 2 (Dokumentasi 03 -KASEK-Agenda – Didik S)</p>	
	<p>Kepala Sekolah</p> <p>1. Kepala sekolah membentuk tim, menyosialisasikan dan membuat model perubahan lembaga bersama wakil kepala sekolah, waka pengembangan kurikulum internasional . (Wawancara 03 -KS- DIDIK) 2. Kepala sekolah berkoordinasi terhadap yayasan untuk melakukan monitoring desain perubahan yaitu memecah, membuat baru dan mengukuhkan kembali. (Wawancara 03-KS-Didik) 3. Secara teknik kepala sekolah dibantu tim pengembang lembaga dalam monitoring rencana desain (Wawancara 03-KS-Didik) 4. Rapat evaluasi bulanan terhadap sosialisasi desain perubahan lembaga (Wawancara 03-KS-DIDIK) 5. Kepala sekolah menugaskan para wakil kepala sekolah utamanya kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan urusan internasional melakukan monitoring. (Wawancara 03-KS-Didik)</p>	<p>1. Dokumen Program Kerja Tahunan SMA DA 2 (Dokumentasi 03-KS-DIDIK) 2. Dokumen target Pengembangan lembaga (Dokumentasi 04-KEPSEK-DIDIK)</p>	

	Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum	1. Wakil kepala sekolah membantu membuat program perencanaan desain perubahan lembaga (Wawancara 04-WKL-Umu Hamidah) 2. Wakil kepala sekolah berkoordinasi dengan waka pengembangan membuat program desain perubahan lembaga (Wawancara 04-WKL-Umu Hamidah)	1. Dokumen pengembangan sekolah (Dokumentasi 3-WKL- Umu Hamidah) 2. Dokumen program pengembangan waka pengembangan (Dokumentasi 3-WKL-Umu Hamidah).	
	Guru Senior	1. Melakukan sosialisasi sesuai dengan penugasan oleh kepala sekolah (Wawancara 05- Hj. ULFA) 2. Mencatat kendala yang terjadi di lapangan dalam proses perubahan organisasi pada lini bawah (Wawancara 04- Hj. ULFA)	1. Dokumen kerja tahunan waka pengembangan internasional (Dokumentasi 04-WKL-Umu Hamidah.)	

Dari hasil wawancara dengan Kiai Cholil Dahlan, informan kunci pertama, selaku pengasuh sekaligus Dewan Pembina Majelis Tinggi Pesantren Darul Ulum Jombang terdapat desain perubahan dalam organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Kiai Cholil menyatakan sebagai berikut.

“Karena kita *diparingi* tanggung jawab (amanah) *ngopeni santri yaa ditoto sing apik* (harus dikelola dengan baik) termasuk pendidikan di pondok pesantren menjadi utama. Santri dan sekolah formal *kudu melu rubahe* zaman sebab santri *bakale balik dok* masyarakat. Perubahan dan pengembangan organisasi yang ada di Yayasan Darul Ulum sebenarnya sudah direncanakan dan dimodel dalam program kerja yayasan. Untuk pelaksanaan dewan pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum Tinggi membentuk dan menunjuk tim sebagai pelaksana pelaksanaan model perubahan pada unit-unit sekolah. Sebenarnya pengembangan dan perubahan dalam Pesantren Darul Ulum diagendakan dalam program 5 tahunan dan 1 tahunan dalam tiap tahap diambil skala prioritas per periode. Sedangkan perubahan untuk peningkatan setiap unit-unit sekolah dilakukan oleh kepala sekolah sebagai penggerak dan pelaksana yayasan mendapatkan laporan dari pelaksanaan proses perubahannya.” (Wawancara 01-PENG-Dahlan).

Dari keterangan Dewan Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Tinggi Darul

Ulum tampak bahwa pada hakikatnya desain perubahan dalam Pesantren Darul Ulum terprogramkan dalam rencana pengembangan Yayasan Darul Ulum. Terlihat pula bahwa yayasan memberikan kewenangan dan menunjuk pelaksana dari agenda program perubahan ini. Berdasarkan Observasi yang dilakukan oleh peneliti didapatkan adanya koordinasi antara pimpinan tinggi dengan pimpinan unit-unit yang ada di Pesantren Darul Ulum Jombang (Dokumentasi 01-Dahlan-Agenda). Penyampaian Pengasuh Pondok Pesantren Tinggi Darul Ulum dikuatkan oleh ketua yayasan, Bapak Nur Hadi, berikut ini.

“Di Darul Ulum untuk sekolah sekolah yang kita dirikan dan didesain sesuai dengan kemajuan zaman dan tuntutan di masa depan artinya mempersiapkan lulusan untuk dapat berkompetisi dengan pasar (*link and math*). Contoh jika anak anak ingin menguasai bahasa dan diterima perguruan tinggi tingkat internasional , maka masuk dalam SMADU Jombang, semisal kembali SMK Telkom kita menginginkan lulusan kita terserap di Telkom namun ternyata *output* lulusan juga banyak yang diterima oleh Telkom. Namun demikian, model perubahan di unit-unit pondok pesantren direncanakan secara bertahap oleh yayasan pelaksanaannya perubahan ini yaa ada pada kepala sekolah dan stafnya sebab desain perubahan tiap lembaga berbeda sesuai dengan tuntutan masing-masing. (Wawancara 02-Yayasan- Nurhadi)”²⁵⁴

Dari pernyataan ketua yayasan Bapak Nurhadi bahwa desain perubahan ada pada unit-unit lembaga di bawah Pesantren Darul Ulum sebenarnya sudah diprogramkan oleh yayasan. Namun, secara teknik desain perubahan tiap unit-unit lembaga berbeda. Perubahan menjadi karakteristik utama sebuah organisasi, salah satu cara untuk bertahan dan meningkatkan pelayanan organisasi ke masa berikutnya. Untuk mencapai sebuah target organisasi maka perubahan menjadi sebuah cara agar cita-cita organisasi dapat dicapai. Keinginan kuat untuk mewujudkan organisasi yang berkualitas seakan mengilhami perubahan organisasi. Terlebih tuntutan masyarakat akan adanya

²⁵⁴ Wawancara dengan Nur Hadi Ketua Yayasan, Kantor Yayasan , 28 Juni 2018, Pukul 12.00 – 14.00 WIB.

output organisasi pendidikan semakin diharapkan. Hal ini disampaikan oleh Kaseri, S.Pd, M.M sebagai berikut.

“Di unit-unit khususnya di SMA Darul Ulum 2 sendiri banyak mengalami perubahan bentuk untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan model peningkatan organisasi ke depan beroperasi menjadi lebih baik. Kalau di awal-awal akreditasi lembaga B pada prosesnya mengalami peningkatan A (sangat baik). Kalau dahulu kita belum menerapkan sistem yang ketat seperti saat ini. Saat ini kita sudah menerapkan ISO 2000 sehingga sistem berjalan dengan ketat dan terstruktur. Siapapun yang ada di depan tidak berpengaruh signifikan terhadap sistem ini. Dalam SMA Darul Ulum 2 mulai mengikuti perubahan saat ini, salah satunya mengubah bagian struktur kerja organisasi dengan tenaga baru hal biasa, restrukturisasi, mengganti dan menyatukan kelompok yang ada dengan kelompok lain (mengubah), promosi di tempat/bagian yang baru bagi para senior agar organisasi lebih efektif mencapai visi. Pelayanan yang dulunya manual sekarang tergantikan dengan berbasis *online*. Nah dari pergantian ini juga akhirnya sekolah harus menambah tenaga ahli dalam bidang teknologi, sementara yang lama menjadi kepala bagian di atasnya membawahi tenaga baru.(W03-S01-Kaseri-Kepsek).”

Hal yang disampaikan oleh Kaseri, M.M juga ditegaskan dan diperkuat oleh Siti Nurul Lailatus Safa’ah bagian kurikulum berikut ini.

“Karena zaman sudah berubah dengan cepat, kami juga ikut berubah. Misalnya kita mengadaptasikan kurikulum internasional, kurikulum nasional dan kurikulum pesantren menjadi satu. Sebab ini dalam struktur organisasi banyak mengalami perubahan, pemecahan bagian-bagian, divisi-divisi baru, ya banyak pula penambahan sumber daya baru akhirnya, Mas. Dulu Mas sebelum tahun 1993 pengelolaan sekolah biasa saja hanya mengadaptasikan 2 kurikulum yakni kurikulum pondok pesantren dan kurikulum nasional saja sehingga hanya ada 2 waka. Wakil kepala sekolah urusan kurikulum nasional dan wakil kepala sekolah urusan pondok pesantren 2 personal. Berubah lagi karena ditambah kurikulum internasional (*Cambrige*) ditambah kembali waka kurikulum internasional. Dari sisi akreditasi lembaga juga mengalami perubahan kalau di awal berdiri akreditasi minimum berangsur mengalami perubahan B (Baik). Selanjutnya berangsur berubah menjadi A (sangat bagus), terus berangsur mengalami perubahan dengan menerapkan standar ISO 9001 : 2008. Dengan penerapan sistem ISO ini berimbang terhadap budaya mutu siswa dan budaya belajar yang berkualitas serta tersistematisasi serta terstruktur. Yang jelas perubahan ini membawa SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang untuk mengikuti tuntutan-tuntutan zaman dan faktor internal serta eksternal. Tetapi tidak mengurangi tradisi

yang sudah ada karena itu menjadi ciri khas lembaga. Maka lembaga pendidikan yang kami geluti ini harus pula menyesuaikan kondisi secara *responsible*. Koordinasi dengan kepala sekolah dan tim perubahan unit wajib mass. Jika terjadi kesulitan langsung konsultasi dengan kepala sekolah.(Wawancara 04- Siti Nurul-WAKAKUR).”²⁵⁵

Keterangan Siti Nurul Laili, M.Pd selaku waka kurikulum ini tampak dari struktur dan dokumentasi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Hal ini dilakukan dengan memecah struktur, pembagian wewenang dan penambahan sumber daya baru. Selain itu adanya divisi baru sebagai pengalaman baru dan promosi terjadi di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang.

Dalam kesempatan yang berbeda Nur Hadi sekaligus penasihat SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang menyampaikan sebagai berikut.

“Dalam unit unit Lembaga Darul Ulum banyak menyesuaikan dengan kebutuhan dan permintaan masyarakat. Selain tuntutan zaman setiap lembaga dituntut untuk mempertahankan hidup dengan program- program yang inovatif dan transformatif, sehingga perlu mengadopsi dan meniasasi terhadap hal-hal yang sifatnya baru. Contohnya SMA 1 berbasis nasional, sedangkan SMA 2 berbasis internasional dan SMA Darul Ulum 3 Unggulan bilingual. Yang masing-masing memiliki *takhasus* tersendiri. Hal yang biasa dalam naungan organisasi kami pemecahan struktur, perubahan delegasi, dan promosi jabatan. Tapi ini semua untuk ke depan lembaga agar lebih baik dan meningkat kualitasnya.”²⁵⁶

Organisasi mempertahankan daur hidupnya menjadi lebih penting manakala pasar menuntut lulusan yang berkualitas, selain mewujudkan visi dan misi para pendiri pondok pesantren. Besarnya tuntutan akan mutu yang berkualitas dan terkadang tuntutan sistem yang mengharuskan untuk berubah maka organisasi tertantang untuk bertransformasi tetapi tidak meninggalkan sebuah tradisi yang memiliki nilai positif yang sudah berkembang. Hal ini sebagaimana yang dilontarkan oleh Umu Hamidah, S.Si, M.Si berikut.

²⁵⁵ Wawancara dengan Siti Nurul Lailis Syafaah, Waka Sarpras SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, 25 Agustus 2019.

²⁵⁶ Wawancara dengan Nur Hadi Pelaksana Ketua yayasan, 28 Agustus 2018

“Karena lembaga kita menggunakan lebel SMA Darul Ulum 2 Unggulan tentunya lembaga dituntut untuk menunjukkan unggulannya, maka karena adanya kerja sama dengan BPPT Jakarta maka lembaga mau tidak mau harus mengalami perubahan yang signifikan. Tuntutan sebuah sistem yang baru menjadikan lembaga banyak mengalami penyesuaian dan perubahan. Ini kalau tidak salah terjadi pada tahun 1993 karena sebelumnya SMA 2 berada di kota saat ini direlokasi di kompleks Pondok Pesantren Darul Ulum. Saya di sini baru waktu perpindahan ke komplek pondok ini belum begitu paham. Kalau dulu rekrutmen tenaga baru tidak diwajibkan yang bersangkutan aktif berbahasa Inggris dan penguasaan teknologi. Setelah periode 1993 menjadi wajib bagi semua Mas. Jadi, guru-guru yang sepuh juga dituntut bisa sehingga guru-guru yang sepuh juga belajar bersama di sini, sebagian ada yang ikut diklat bahasa Inggris dan IT sebagian lagi meningkatkan kualitas dengan kuliah lagi. Ya minimal aktif berbahasa Inggris lah sebab anak-anak kan wajib bisa.²⁵⁷

Kedua pendapat di atas diperkuat oleh Kaseri, S.Pd, MM.M.Pd.²⁵⁸

“ Berawal dari cita-cita luhur para pendiri Pondok Pesantren Darul Ulum untuk mengantarkan generasi baru masa depan yang *berahklakul karimah*, unggul dalam iman dan takwa, unggul dalam teknologi maka didirikan SMA Darul Ulum 2 Unggulan yang bekerja sama dengan BPPT Jakarta di lingkungan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang. Untuk mewujudkan itu maka sekolah mencoba untuk mengadopsi 3 kurikulum sekaligus untuk mewujudkan visi para pendiri tersebut. Dengan adanya kerja sama dengan BPPT Jakarta lembaga mengalami banyak perubahan termasuk di antaranya. pengadopsian 3 kurikulum, struktur kurikulum, dan pengelolaan pendidikan di lingkup SMA Darul Ulum 2. Semua ini dilakukan untuk mewujudkan kualitas yang baik.”²⁵⁹

Dari beberapa pernyataan tersebut di atas memberikan pemahaman bahwa desain perubahan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang direncanakan oleh yayasan secara terprogram dan terstruktur. Faktor internal dan eksternal mendorong sekolah untuk mewujudkan lulusan yang dapat bersaing di dunia global. Artinya lulusan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dapat ikut berkompetisi secara aktif ketika lulus dari sekolah. Tuntutan bertahan hidup di

²⁵⁷ Umu Hamidah, M.Si, Waka Kurikulum SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, 1 Februari 2019.

²⁵⁸ Kaseri, S.Pd, M.M merupakan kepala sekolah periode 2003 -2017 .

²⁵⁹ Kaseri, M.M, Kepala Sekolah SMA Darul Ulum 2 Jombang, 16 Oktober 2018.

era global menjadikan lembaga ini terus berinovasi mempertahankan diri salah satunya dengan langkah tranformatif lembaga. Selanjutnya adalah adanya rasa tanggung jawab mewujudkan cita-cita luhur pendiri Pondok Pesantren Darul Ulum untuk mewujudkan generasi masa depan yang *berakhlakul karimah*.

Hal senada dilontarkan oleh Bapak Didik Sadianto²⁶⁰ berikut ini.

“Perubahan yang terjadi dalam lembaga ini disebabkan oleh 2 faktor yakni. faktor internal dan faktor eksternal di antaranya. faktor internal karena ingin mewujudkan visi dan misi lembaga tujuan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Serta visi SMA Darul Ulum 2 ini terilhami dari Visi dan Misi Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang”.²⁶¹

“Sedangkan faktor eksternalnya adalah adanya tuntutan perubahan zaman dan persaingan yang ketat sehingga mau tidak mau lembaga harus meningkatkan kualitas tanpa meninggalkan tradisi Pesantren Darul Ulum yang sudah berjalan. Selain tantangan global serta permintaan masyarakat, kita dititipi santri maka mau tidak mau harus berubah tanpa meninggalkan visi misi lembaga. Dari sisi struktur organisasi berubah ya berubah otomatis. Budaya peningkatan kualitas juga berubah kalau dulu setelah mengajar guru tidak sempat kumpul bersama belajar bersama namun setelah bergadengan dengan BPPT semua sumber daya dituntut untuk mengembangkan kompetensi diri misalnya, pembelajaran berbasis IT kan butuh kemampuan mahir teknologi komputer. Mengajar berbasis IT, nah guru-guru yang sepuh usia tua ikut belajar dengan yang muda dan paham IT. Terkadang pulang dari sekolah hingga larut. Ada juga yang ikut program bahasa Inggris di Pare karena tuntutan lembaga demikian mau tidak mau yaaa harus tetap mengikuti.”²⁶²

Pendapat Bapak Didik ini mendapat penguatan dari Drs. K.H. Chalil

Dahlan²⁶³ berikut.

“Karena kita *diparingi* amanah *ngopeni* santri *yaa* harus dikelola dengan

²⁶⁰ Didik Sadianto, S.Pd, M.Pd merupakan kepala sekolah pengganti dari Bapak Kaseri, M.M hingga saat ini beliau menjadi Kepala SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang.

²⁶¹ Visi Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang :

شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ ۗ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ



²⁶² Wawancara Didik Sadianto selaku kepala sekolah , 15 Oktober 2018.

²⁶³ Drs. K. H Cholil Dahlan merupakan putra dari dari Kiai Dahlan Cholil salah satu muasis pondok pesantren Darul Ulum Rejoso saat ini beliau merupakan Majelis Pimpinan pondok Pesantren Darul Ulum Jombang menggantikan ayahnya.

baik termasuk pendidikan di pondok menjadi utama, santri lan sekolah formal kudu melu rubahe zaman sebab santri *bakale balik dok* masyarakat. (karena kita di amanahi santri maka harus dikelola dengan baik, termasuk pendidikan di pondok menjadi utama santri dan sekolah formal harus mengikuti perubahan zaman sebab santri kelak akan kembali pada masyarakat).”²⁶⁴

Keterangan dari Bapak Kaseri, M.M itu terdapat dalam sebuah dokumen dalam profil SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Dalam dokumentasi visi dan misi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang disebutkan sebagai berikut.

“Unggul dalam Imtaq, Unggul dalam Iptek, dan Unggul dalam *berakhlakul karimah*.”²⁶⁵

Dari profil tersebut dikuatkan oleh Didik Sadianto, M.Pd pada saat bertemu di kantor beliau sebagai berikut.

“Nah karena target kita sangat berat dan sangat sulit dalam mengantar generasi muda yang unggul dalam Imtaq, Unggul dalam Iptek serta Unggul dalam *akhlakul karimah*.”²⁶⁶ Maka mau tidak mau lembaga harus terus melaksanakan improvisasi, dan transformasi. Selain kegiatan yang sifatnya istikomah harus tetap ada. Beberapa langkah kita tempuh mulai menata kembali struktur organisasi, pelimpahan wewenang, pengadaptasian kurikulum, desain pola bangunan yang kita tata (sebabkan santri lelaki dan perempuan misalnya Mas. Anak laki-laki naik ke atas lewat tangga sedangkan santri putri lewat *lift*). Perubahan layanan berbasis data dan komputerasi. Karena pengelolaan dengan kurikulum *cambridge* kita ada program *exchage* ke Belanda dan Australia dahulu belum ada program demikian.”²⁶⁷

Adanya sebuah visi sekolah adalah sebuah nilai filosofis dan sebuah harapan besar terhadap sebuah kondisi dimana lembaga dapat mewujudkan lulusan yang unggul baik dalam iptek, imtaq dan budi pekerti yang luhur.

²⁶⁴ Drs K. H Cholil Dahlan, Pengasuh sekaligus Majelis Pimpinan Pondok Darul Ulum Jombang, 10 Februari 2019.

²⁶⁵ Profil lembaga dan brosur SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang.

²⁶⁶ Visi Misi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT ini dipanjang dalam beberapa tempat salah satunya di kantor kepala sekolah Bapak Didik Sadiyanto, M.Pd bersama dengan visi misi Pondok Pesantren Darul Ulum.

²⁶⁷ Didik Sadiyanto, M.Pd Kepala Sekolah SMA 2 Darul Ulum Jombang, 27 Januari 2019.

Semangat visi dan misi lembaga ini akan terus menjadi ilham dan motivasi untuk terus berubah termasuk di dalamnya kegiatan kegiatan untuk pendidik dan tenaga kependidikan harus berkualitas agar dapat mendorong siswa untuk menjadi lulusan yang unggul.

Beberapa kegiatan sebagai ikhtiar mewujudkan visi lembaga yang unggul. Hal ini disampaikan oleh Dra Hj. Ulfa Masruha sekaligus Wakil Kepala urusan Humas SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang sebagai berikut.

“Untuk meningkatkan kompetensi guru dapat ditempuh melalui forum komunikasi *online* antarguru semua sekolah di seluruh dunia dengan menggunakan *Teching Supporting Site, Online traning dan Face to Face Traning*, beberapa peningkatan yang dilaksanakan di antaranya. *Mathematics Chemistry Economics, Biology Physics, ICT ESL*. Ini dilakukan dan bentuk fasilitas dari lembaga dulu ketika berubah banyak kendala Mass. Namun pimpinan bijaksana dengan memberikan pemecahan-pemecahan dan alternatif agar semua sumber daya yang ada benar-benar dan meningkat tanpa ada perpecahan.”²⁶⁸

Kegiatan *training* lainnya banyak yang dilaksanakan oleh lembaga dalam rangka mewujudkan visi misi lembaga yang unggul untuk sebuah alasan mendasar lembaga berubah. Arif Eka Pramana, S.Pd Waka Kurikulum 2 SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang mengatakan sebagai beriku.

“Selain kegiatan untuk peningkatan guru tersebut banyak pula yang pernah mendapat legalitas dari *CIE* untuk menjadi *examiner* pada *speaking ESL dan Arabic*.”²⁶⁹

Beberapa hal tersebut dapat dijumpai juga dalam brosur SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang.²⁷⁰

Wakil urusan kurikulum 2 dan pengembangan SDM SMA Darul Ulum 2

²⁶⁸ Dra. Hj. Ulfa Masruha Wakil Kepala Urusan Hubungan Masyarakat SMA Darul Ulum 2 Jombang, 28 Agustus 2018.

²⁶⁹ Nanang Eko Pambudi, S.Pd Waka Kurikulum 2 SMA Darul Ulum 2 Jombang, 28 Agustus 2018.

²⁷⁰ Lihat Brosur dan profil SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang.

Jombang menuturkan sebagai berikut.

“Selain kegiatan guru diatas setiap guru dituntut menguasai dan dapat berbahasa Inggris aktif, termasuk rekrutmen tenaga baru sudah memasukkan kompetensi mahir berbahasa. Ini sangat logis karena kita lembaga yang bekerja sama dengan kurikulum *Cambridge* maka konsekuensinya harus mahir bahasa. Dilihat dari alokasi pembelajaran bahasa Inggris pun juga berbeda dengan dengan sekolah lainnya. Ini sebenarnya salah satu strategi pencapaian visi dan misi SMA Darul Ulum 2 Unggulan Jombang semata”.²⁷¹

Dari beberapa pendapat Hj Ulfa sebelumnya merupakan salah satu bentuk kegalauan yang menjadikan alasan logis untuk berubah. Rasa nyaman dengan kebiasaan yang ada yang dapat menimbulkan dan membatasi masalah dan kontradiksi jangka panjang. Terkadang rasa bosan terhadap rutinitas pada beberapa waktu menjadikan seseorang akan merasa harus melakukan berubah demi tuntutan perubahan dan sistem baru.

2. Proses Pengelolaan Perubahan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang.

Dari hasil observasi dan wawancara dengan berbagai narasumber (tokoh) terkait proses pengelolaan perubahan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang di antaranya pengasuh pondok pesantren, ketua yayasan, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru senior. Lalu data-data yang diperoleh dianalisis dengan cara dikumpulkan, disajikan, direduksi dan ditarik kesimpulan. Setelah mengalami reduksi disajikan dalam matriks dan di data-data ini akan dipaparkan secara deskriptif sebagai berikut.

²⁷¹ Wawancara dengan Nanang Eko Pambudi, S.Pd Wakakur 2 SMA Darul Ulum 2 Jombang, 28 Agustus 2018.

1) Matriks Daftar Cek Fokus 2 Proses Pengelolaan Perubahan di Situs

1 SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang

Tabel 4.2 Format 02 (FM 02) Format Matrik Daftar Cek (*Checklist Matrix*) Proses Pengelolaan Perubahan pada Situs 1 (SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang)

Format 02	Tingkat	
	Yayasan / Pengasuh	Sekolah
Format 02	1. Setiap awal tahun ketua yayasan di dalam rapat koordinasi dengan Ketua Yayasan dan pengasuh rencana pengembangan global yayasan	1. Kepala sekolah membuat rencana target program pengembangan sekolah. Dengan pola POAC
	2. Penyelia yayasan bersama kepala sekolah membuat rencana agenda perubahan sekolah.	2. Kepala sekolah memberikan sosialisasi dan menyampaikan hasil agenda perubahan sekolah kepada para pejabat struktur sekolah
		3. Kepala sekolah melakukan rapat dengan tim perubahan sekolah.
		4. Kepala sekolah membantu wakil kepala sekolah membentuk tim dan membuat pembagian tugas serta jadwal koordinasi capaian yang dilakukan.
		5. Kepala sekolah memberikan pendampingan terhadap para pelaku perubahan di level individu, level kelompok, level organisasi.

2) Paparan dan analisis Interaktif dan analisis data fokus 02. Proses Pengelolaan perubahan organisasi pada situs 1 (SMA Darul Ulum 2 Jombang)

Berdasarkan fakta-fakta yang disebutkan dalam matriks daftar cek di atas dideskripsikan bahwa proses pengelolaan perubahan didahului oleh rapat kerja awal tahun. Setiap tahun ajaran kepala sekolah berpartisipasi di dalam rapat

koordinasi bersama pengasuh dan ketua yayasan. Hal ini ditunjukkan dari hasil wawancara dengan Pengasuh sekaligus Majelis Tinggi Pesantren Darul Ulum Jombang sebagai berikut.

“Kepala sekolah, wakil kepala sekolah beserta pejabat lainnya saya panggil di kantor yayasan di setiap awal tahun dan rapat rutin 3 bulanan untuk memperoleh arahan program perencanaan perubahan di Darul Ulum tentunya sekolah yang ada. Juga kita mengadakan evaluasi setiap bulan untuk mengetahui progres perubahan sampai mana.”²⁷²

Keterangan di atas dikuatkan oleh Dewan Pengasuh Pondok Pesantren Darul Ulum sebagai berikut.

“Perubahan sebenarnya merupakan karakteristik dalam organisasi. Akibat dari tuntutan organisasi terhadap perubahan zaman. Termasuk juga halnya SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang sehingga setiap tahun ajaran kita pasti mengundang para kepala sekolah beserta stafnya untuk berkoordinasi terkait agenda perubahan di Darul ulum. Kiai Cholil Dahlan²⁷³ berucap proses perubahan di lingkup Pesantren Darul Ulum direncanakan pada setiap tahap 5 tahunan, adakalanya 2 tahunan, ada yang 1 periode akan tetapi 5 tahun perubahan secara umum perperiode di ambil skala prioritas. Karena 5 tahun waktu yang relatif lama. Akhirnya pengasuh mendelegasikan kepada ketua yayasan untuk melakukan pengarahan pada kepala sekolah serta seluruh staf untuk mendapatkan arahan proses perubahan organisasi.”²⁷⁴

Dari pendapat di atas terlihat koordinasi dilakukan pada awal tahun agar semua dapat mengetahui arahan dan informasi terkait proses perubahan lembaga. Baik rapat 5 tahunan, rapat 1 tahunan, tetap adanya koordinasi terhadap proses pengelolaan perubahan organisasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang sebagai berikut.

²⁷² Nur Hadi, Ketua Yayasan Pesantren Darul Ulum, 25 Agustus 2020, 11.00 WIB.

²⁷³ K.H Cholil Dahlan merupakan pimpinan yang membantu periode baru Fase Kedua (1985-1993) di masa kepemimpinan Dr. K. H Musta'in Romly (wafat 2010) hingga saat ini K. H Cholil Dahlan termasuk salah satu pengurus Majelis Pimpinan Pondok Pesantren Darul Ulum pada jabatan sekretaris umum. Lihat buku panduan ibadah Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang.

²⁷⁴ Wawancara dengan K.H Cholil Dahlan, kantor utama, 10 Februari 2019, 12.00 WIB.

“Setiap 1 tahun sekali kami pasti diundang oleh Ketua Yayasan Darul Ulum untuk mendapatkan arahan program yang direncanakan oleh yayasan. Sebenarnya rapat dilakukan 5 tahunan namun karena waktu yang terlalu panjang sehingga untuk koordinasi yang intens dilakukan 1 tahunan agar lebih mudah dan mudah evaluasinya. Dari sosialisasi ini kita sikapi dan kita laksanakan pengelolaan perubahan yang ada, proses terhadap individu, proses perubahan pada kelompok, proses pada pengorganisasian organisasi dan pengendalian ini sangat riskan dan sering pula terjadi konflik internal lembaga.”²⁷⁵

Penuturan Kepala Sekolah Didik Sadiyanto ini dikuatkan oleh Ketua Yayasan Nur Hadi sebagai berikut.

“Karena waktu yang terlalu panjang sehingga setiap tahunnya di awal tahun kita mesti mengundang seluruh jajaran untuk memberikan pengarahan terhadap proses pengelolaan perubahan pada lembaga naungan kami. Sebenarnya perubahan yang terjadi dalam yayasan sebenarnya tidak ada namun lembaga di bawah naungan Pesantren Darul Ulum mengalami perubahan. Yang sangat tampak ada pada sarana prasarana, pengelolaan santri, berubahnya budaya organisasi, setiap lembaga mengalami perubahan. Sebenarnya perubahan ini sudah direncanakan dalam tiap periode, namun ada skala prioritas yang akan dikembangkan. Misalnya pembangunan gelanggang olahraga SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Dari perubahan yang direncanakan tersebut. Kita-kita selalu memantau dalam beberapa proses pengelolaan perubahannya, mulai dari proses perubahan individu, proses perubahan kelompok, proses pengelolaan organisasi serta pengendalian perubahan organisasinya. Karena ini sangat rawan terhadap munculnya situasi yang tidak kondusif hingga muncul konflik.”²⁷⁶

Data proses perubahan organisasi ini diperkuat oleh data statistik Yayasan Darul Ulum²⁷⁷ melalui hasil wawancara dengan Drs. K. H. Dahlan Cholil berikut ini.

“Perkembangan statistik input santri dari tahun ke tahun sangat fluktuatif, mengalami peningkatan dan penurunan. Termasuk proses pengelolaan perubahan pada tiap lembaga masing-masing mengalami perubahan

²⁷⁵ Didik Sadiyanto, Kepala Sekolah SMA Darul Ulum 2 Jombang, 23 Agustus 2020, 90.00 WIB.

²⁷⁶ Wawancara dengan Hj Ulfa Masruroh Waka Humas SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, 11 Februari 2019.

²⁷⁷ Lihat data statistik dalam lampiran.

karena harus mengikuti pasar dan tuntutan zaman. Proses perubahan individu misalnya adanya perubahan penugasan pekerjaan baru dan dipindahkan pada bagian baru. Pindahannya karyawan itu butuh kedewasaan dan penyikapan ini berjalan dan butuh penyesuaian waktu lagi.”²⁷⁸

Dari keterangan di atas pemindahan karyawan tampaknya menjadi sebuah proses pada tingkatan individual organisasi, secara sistem hal ini dapat mengganggu pelaksanaan kelompok kerja organisasi. Namun secara tuntutan zaman lembaga harus mengikuti perubahan saat ini, perubahan dalam organisasi ini terus berjalan sesuai perencanaan per periode. Dengan terjadinya perubahan ini tentu membawa penyesuaian diri, penambahan bagian dan berubahnya *cultur* (budaya) organisasi untuk beroperasi pada jangka kedepan.

Selanjutnya pengelolaan perubahan dalam organisasi pada tingkat individu ini dikuatkan oleh Dra. Ulfa Masrurroh Wakil Kepala Urusan Humas sebagai berikut.

“Menurut beliau proses perubahan yang terjadi di SMA Darul Ulum 2 diawali dari nama lembaga yang berubah. Sebelumnya SMA Darul Ulum 2 menjadi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang sampai sekarang. Penambahan label unggulan ini menjadikan perubahan yang mendasar tentang proses organisasi ini beroperasi meningkatkan layanan. Status akreditasi meningkat yang sebelumnya minimum menjadi B (baik) meningkat ke A (sangat bagus) pada tahap berikutnya menerapkan standar ISO 9001 : 2008 yang teritegrasi dengan *Cambridge Internasional School*. Dari perubahan ini berdampak kepada proses perubahan individu dalam sekolah kami, dengan memberikan tugas barupula dan penempatan di bagian yang baru pula. Nah inikan juga butuh waktu untuk menyesuaikan diri dengan tugas yang baru dan penyikapan terhadap relasi kerja. Belum lagi kalau dalam satu bagian tidak ada kecocokan antara anggota, Mas. Tetapi kami terus mengadakan pendampingan dan pantauan lebih lanjut. *Misale ni* untuk mengatasi ketidakcakapan pada bidang baru ya

²⁷⁸ Drs. K.H. Dahlan Cholil, Dewan pendiri dan Pengasuh Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang, 10 Februari 2019, 12.00 WIB.

pendampingan oleh karyawan lama dan menawarkan bimbingan perorangan.”²⁷⁹

Pernyataan Dra. Ulfa Masruroh dikuatkan oleh Didik Sadiyanto, M.Pd.

Kepala Sekolah SMA Darul Ulum 2 Jombang berikut ini.

“Karena berubah nama unggulan maka semua ikut berubah, berbeda dengan pengelolaan sebelumnya. Mulai dari struktur organisasi berubah, budaya mutu juga berubah, kurikulum juga berubah mengikuti proses perubahan itu sendiri. Karena kita menerapkan ISO 9001 : 2008 sistem terbangun dengan kuat dan ketat. Tetapi pengelolaan sekolah tetap memperhatikan fungsi-fungsi manajemen. Termasuk perubahan pendidikan pada tingkat individu ya mengalami perubahan, penempatan karyawan pada bagian yang baru serta tugas baru seakan menjadi menu yang biasa namun kami tetap mantau dan melakukan pendampingan, Mas. Karena kondisi demikian akan membutuhkan waktu dan pendewasaan agar karyawan nyaman. Sedangkan untuk proses pengelolaan perubahan kelompok sering membawa dampak besar dalam sekolah kami. Karena kan dalam organisasi kita kebanyakan kegiatan dilakukan dalam organisasi basis kelompok. Contoh ini di struktur sekolah kita banyak mengalami perubahan dalam sistem kelompok bertambahnya wakil kepala sekolah urusan kurikulum 1 dan 2. Waka kurikulum 1 mengakomodir kurikulum nasional sedangkan waka kurikulum 2 mengakomodir kurikulum internasional Cambridge. Ini butuh penyesuaian pola kerja antara keduanya dalam memadukan keduanya. Adanya bentuk baru .divisi pengembangan yang mengakomodir perkembangan lembaga, baik sisi sumber daya manusia dan perkembangan tingkat sekolah. Maka setiap penugasan baru harus terus didampingi dan harus ada komunikasi intensif.”²⁸⁰

Kaseri memberi penguatan sebelum beliau digantikan oleh Pak Didik sebagai berikut.

“Dahulu sebelum SMA 2 ditambah label unggulan, SMA Darul Ulum hanya mengadopsi kurikulum nasional secara penyelenggaran proses pendidikan tidak seketat ketika menjadi sekolah unggulan. Ketika menjadi unggulan dan kerja sama dengan BPPT semua guru dituntut untuk meningkatkan mutu personal masing-masing. Termasuk bagi

²⁷⁹ Wawancara dengan Nur Hadi, Ketua Yayasan Pesantren Darul Ulum Rejoso Jombang, 27 Agustus 2018.

²⁸⁰ Wawancara dengan Didik Sadiyanto, M.Pd Kepala Sekolah SMADU Jombang, 27 Januari 2019.

karyawan baru misalnya pada proses pengelolaan perubahan tingkat individu karena mengadopsi kurikulum internasional Cambridge semua guru dituntut untuk mahir berbahasa Inggris walaupun sulit namun teman-teman guru semangat selain menguasai teknologi sangat dituntut, guru selalu ikut kegiatan peningkatan lainnya KKG internal, bimtek internal yang dilaksanakan lembaga, *worksop* dan lainnya. Ini sebagai bentuk pendampingan kita terhadap karyawan di sekolah kita. Sedangkan perubahan pada tingkatan kelompok. Ketika SMA berubah menjadi unggulan beberapa bagian langsung mengalami perubahan tugas dan cara kerja sering muncul permasalahan ya maklum kita kerja dalam kelompok, ada yang bingung ada yang merasa tidak mampu dalam tugasnya ada yang mengatakan ini berat. Akhirnya kita berusaha menawarkan beberapa alternatif pendampingan dan menjamin pekerjaan ini lancar terbebas dari intimidasi kelompok yang tergantikan.”²⁸¹

Dari beberapa pengelolaan proses perubahan dari beberapa tingkat baik individu, kelompok, dan organisasi membentuk peningkatan budaya berkualitas sehingga budaya mutu berubah biasa menjadi sangat ketat dan baik. Budaya mutu ini juga dilontarkan oleh Wakil Urusan Kesiswaan Bapak Zainul Mustofa, M.Pd.I berikut.

“Dengan keberadaan kurikulum Cambridge di SMA Darul Ulum 2 Unggulan ini para siswa menjadi termotivasi untuk meningkatkan prestasi. Ketika siswa terlihat kurang prestasinya maka siswa akan mengikuti ekstra pilihan sehingga dengan ini siswa akan terbantu dalam mengejar ketertinggalan. Namun tidak banyak yang demikian karena ketika pendaftaran masuk sudah ada ujian yang ketat.”²⁸²

Hal yang disampaikan oleh waka urusan kesiswaan dan kepala sekolah ini dipertegas oleh Umu Hamidah, S.Si, M.Pd Waka Kurikulum SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang sebagai berikut.

“Karena akibat proses perubahan individu, proses perubahan kelompok serta perubahan tingkat organisasi serta dorongan berlabel unggulan maka semua berubah mulai dari struktur kurikulum, struktur organisasi, budaya mutu lembaga dan sarana prasarana pun mengalami perubahan signifikan. Contohnya struktur kurikulum dengan pemerintah beda

²⁸¹ Kaseri, M.Pd, M.M Kepala Sekolah SMA Darul Ulum 2 Preiode tahun 2003, 2 Februari 2019.

²⁸² Wawancara dengan Zainul Mustofa, M.Pd.I Wakil Kepala Urusan Kesiswaan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, 1 Februari 2019.

kalau biasanya alokasi jam bahasa Inggris 4 jam tatap muka maka dalam SMA DU ditambah 2 Jam tatap muka. Kemudian penambahan divisi juga tidak sama di SMA Darul Ulum 2 ada dua waka (kurikulum nasional dan kurikulum internasional), adanya penambahan .divisi pengembangan dan waka *akhlakul karimah*.”²⁸³

Pendapat ibu Umu Hamidah ini dikuatkan oleh waka kurikulum 2 (kurikulum internasional) Bapak M. Arif Eka Permana, S,Pd bahwa.

“Karena lembaga kita salah satu lembaga yang bekerja sama dengan Cambridge, maka banyak yang harus kita siapkan dan perubahan yang sangat signifikan, ada kegiatan sekolah formal *full day school* 56 jam baik *indoor* maupun *outdoor*. Selain ada beberapa ujian sertifikasi Cambridge dan ujian-ujian kelas internasional lainnya di antaranya. Sertifikat Cambridge setiap periode, Sertifikat *Levels (Mathematics, Physics, chemistry, biology, ESL, Ekonomi, O level (Arabic Islamiyah), As Level*. Dari tuntutan ini mendorong perubahan individu dalam organisasi kami, teman teman juga harus maraton meningkatkan kompetensi diri.”²⁸⁴

Hal di atas membuktikan bahwa pengelolaan yang berubah dari lembaga yang sebelumnya. Dengan perubahan tersebut banyak menjadikan semua berubah termasuk di dalamnya budaya santri/ siswa. Menurut Muhammad Sururi Zulfa, S,Thi yang juga waka *akhlakul karimah* menegaskan sebagai berikut.

“Untuk tetap menjaga tradisi agar tidak hanyut dalam perubahan organisasi di SMA Darul Ulum 2 tetap memelihara tradisi pada santri, maka dalam struktur organisasi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang juga ditambahkan wakil kepala urusan *akhlakul karimah*, walaupun kita mengadopsi kurikulum Cambridge upaya untuk mewujudkan imtaq ini tetap dilaksanakan dan ini sudah ada dalam visi organisasi. Untuk itu, kegiatan yang berbasis keislaman terus dilaksanakan di antaranya; kegiatan kepesantrenan berupa pendalaman Al-Qur’an, al-hadis, kepemimpinan dan pendalaman kitab kuning serta pembinaan *akhlakul karimah*. Tidak ketinggalan kegiatan pengembangan karakter (ekstrakurikuler)²⁸⁵ siswa juga diprogramkan. Maka dalam struktur lembaga kami ada waka *akhlakul karimah*. Waka ini menjadi

²⁸³ Umu Hamidah, S.Si, M.Pd. Wakakur SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, 1 Februari 2019.

²⁸⁴ Nanang Eko Pambudi, S.Pd Waka Kurikulum 2 bidang Internasional SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, 1 Februari 2019.

²⁸⁵ Observasi ekstrakurikuler (Sepak Bola, Bola Basket, Bola Voli, Pramuka, Marawis, *Excelen Englis Club*, Fotografi, Kir, Komposting, PMR, Saungpala, *Story tailing*, dll. 3 Februari 2019.

penyeimbang kurikulum internasional . Di mana waka ini menjadi bagian pemelihara nilai Pesantren Darul Ulum yang ada di tingkatan sekolah.”

Di kesempatan yang berbeda Umu Hamidah, M.Pd selaku waka kurikulum 1 urusan dalam negeri beliau menyampaikan sebagai berikut.

“Karena SMADU mengadopsi kurikulum Cambridge maka banyak berubahnya porsi pembelajaran bahasa Inggris menjadi bertambah, termasuk rekrutmen guru juga mengutamakan kemampuan bahasa Inggris yang mumpuni. Juga menuntut kepada karyawan di lingkungan SMA Darul Ulum 2 Jombang untuk melakukan peningkatan pada diri masing-masing. Belum lagi pendampingan belajar yang diterapkan juga berbeda dengan sekolah normal.”²⁸⁶

Proses pengelolaan perubahan demi perubahan terus terjadi di dalam SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Sebab kualitas lembaga yang berkualitas, sehingga eksistensi lembaga diperhitungkan oleh masyarakat untuk menitipkan anaknya di SMA Darul Ulum 2 Jombang. Indikatornya terlihat dari berubahnya jangkauan dan input siswa yang bergabung di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Hal ini menunjukkan sebagai berikut animo masyarakat terhadap eksistensi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang sangat diperhitungkan. Namun, dari proses ini perubahan pimpinan semakin ketat. Selain itu pimpinan menunjukkan perhatian terhadap proses pengelolaan perubahan di sekolah kami.

Hal tersebut dikuatkan oleh Hj Ulfa Masruhah, M.Pd selaku Waka Humas SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang sebagai berikut.

“Perubahan yang ketat dalam organisasi kami ini oleh pimpinan diikuti dengan kebijakan yang sangat membantu terhadap sumber daya manusia sebagai pelaku perubahan ini. Mulai dari perhatian, pendampingan kerja, pelatihan, motivasi, hingga penghargaan kepada kami jika mencapai sebuah target yang baik. Salah satunya umroh bersama, tunjangan kinerja, iklim kerja yang kondusif dibangun oleh

²⁸⁶ Umu Hamidah, S.Si, M.Pd. Wakakur SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, 2 Februari 2019.

pimpinan. Eee juga komunikasi yang intens selalu dibangun dengan baik oleh pimpinan agar agenda perubahan di organisasi tetap berjalan. Ya rasa capek, lelah, bosan juga tetap ada namun untuk kemajuan santri kami pertaruhkan dan kami korban waktu untuk keluarga. Ya risiko kerja sama dengan Cambridge, Mas. Pastinya pada peminatan masyarakat pada sekolah kami juga berubah dari kalangan menengah ke atas disebabkan pembiayaan yang sangat besar. Sehingga yang sebelumnya dari kalangan kebawah berubah dratis pada kelas ekonomi atas. Terbukti dari para pendaftar yang setiap tahunnya menitipkan siswanya ke SMA Darul Ulum 2 Jombang.”²⁸⁷

Pernyataan tersebut dikuatkan juga oleh Nur Hadi sebagai berikut pembiayaan yang besar ketika masuk SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang sebagai berikut.

“Pembiayaan yang besar ini akan kembali kepada siswa yang lulus nanti karena sudah terbukti. Namun demikian bagi mereka yang tidak mampu tetap diterima pada lembaga yang lain yang ada di naungan Pondok Pesantren Darul Ulum. Hal ini sudah berlaku mulai berdiri hingga saat ini. Biasanya bagi wali santri yang kurang mampu namun anaknya diterima di SMA Darul Ulum 2 *ikut dalem (ngawulo)* mengabdikan pada kiai. Pada tataran organisasi juga mengalami perubahan pengelolaan, mulai dari dukungan pengetahuan komputer secara internal organisasi (*internal suport*), pelatihan internal organisasi (*internal training*), dukungan *suport* manajemen (*manajemen suport*), serta pengelolaan tata ruang yang *representatif* untuk mendukung proses pengelolaan perubahan organisasi.”²⁸⁸

Dari keterangan tersebut tampak jika kebijakan manajemen tingkat atas mendukung dalam proses pengelolaan perubahan pada tingkat organisasi. Namun demikian pembangunan dan redesain sarana prasarana tetap mengalami perubahan yang signifikan. Sebagai bentuk dukungan *top manajer* terhadap proses pengelolaan perubahan. Hal ini disampaikan oleh Wakil Kepala Urusan Sarana dan Prasarana Ibu Siti Nurul Lailis Syafaah, M.Pd.I sebagai berikut.

“Dulu SMA 2 Darul Ulum berada di Jalan Slamet Riyadi Kota Jombang namun sebagai bentuk *suport* manajemen tingkat atas (*top manajer*) terhadap proses perubahan organisasi di bidang sarana dan prasarana

²⁸⁷ Wawancara Hj Ulfa Masruhah, M.Pd selaku humas SMULANDU, 28 Agustus 2018.

²⁸⁸ Wawancara dan Observasi di Kantor Yayasan, 28 Agustus 2018, 10:00-12.00 WIB.

yakni relokasi dan restrukturisasi organisasi. sekarang relokasi ke dalam Kompleks Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Jombang. Banyak penataan sarana dan prasarana baru sebagai bentuk dukungan terhadap agenda pengelolaan proses perubahan. Kita kan punya dua santri-santri lelaki dan perempuan secara otomatis fasilitas harus dobel karena keduanya tidak boleh dicampur. Sarana layanan berbasis *online* dan teknologi komputerisasi sudah dilakukan, penataan ruangan kerja dibuat representatif agar dalam kinerja dapat secara maksimal. Kebersihan lingkungan sekolah juga menjadi garapan *top manager* dalam memberikan layanan terhadap seluruh warga sekolah.”²⁸⁹

Keterangan dari wakil kepala sekolah urusan sarpras ini diperkuat ketika peneliti melakukan observasi awal di SMA Darul Ulum 2 Jombang sebagai berikut.

“Kondisi lingkungan yang bersih dan penataan letak gedung banyak mengalami peningkatan, gelanggang olahraga, gedung pertemuan serta gedung seni tampak terbangun. Suasana pelayanan yang simpatik ketika peneliti datang langsung disambut dengan *grapyak* penerimaan terhadap tamu yang yang baik. Sedikit minuman selamat datang dan beberapa *snack* disiapkan. Bentuk penerimaan yang *grapyak* simpatik tampak disana.”²⁹⁰

Pernyataan di atas diperkuat oleh alumni SMA Darul Ulum Unggulan BPPT Jombang 2 sebagai berikut .

“Sekolah ini didirikan tahun 1979 dengan naungan Pondok Pesantren Darul Ulum (Rejoso), pengelolaan banyak berubah pada tahun 1993 hingga saat ini. Pelayanan berbasis teknologi sudah hal yang biasa dalam sekolah ini. Eeee memang sejak dimulainya pembangunan sekolah ini memang didesain untuk menghadapi era globalisasi dan juga bekerja sama dengan badan pengkajian dan penerapan teknologi atau disebut BPPT. Di samping adaptasi kurikulum SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang ini mengadopsi 3 kurikulum. Kurikulum Pondok Pesantren Darul Ulum (Rejoso), kurikulum Nasional dan kurikulum Cambridge, sehingga berbeda dengan sekolah lainnya.”²⁹¹

Nur Hadi sebagai Ketua Yayasan Pondok Pesantren sekaligus penasihat SMA Darul Ulum 2 Jombang beliau menyampaikan sebagai berikut.

²⁸⁹ Siti Nurul Lailis Syafa'iyah, *Waka Sarana dan prasarana SMA Darul Ulum 2 Jombang*, 21 Agustus 2020, 10.00 WIB.

²⁹⁰ Lihat Lampiran dokumen Observasi awal di SMA Darul Ulum 2 Jombang, 2018, 09.00 WIB.

²⁹¹ <http://www.smulandu2-jbg.sch.id>.

“Sebenarnya proses perubahan di organisasi dalam yayasan adalah bagian dari realisasi program secara signifikan yang banyak mengalami perubahan di unit sekolah. Karena yayasan membawahi beberapa unit organisasi sekolah sedangkan beberapa organisasi sekolah mengalami perubahan kami sebagai yayasan yang menaungi mereka ya patut memberikan *support* terhadap proses perubahan tadi. Yang tampak sekali adalah perubahan sarpras yang ada juga kami *support*²⁹² (lihat profil PP Darul Ulum) salah satu dukungan kami lagi yaitu pemeberian *reward* dan penghargaan bagi sumber daya yang berkualitas. Serta keberpihakan keputusan dan dorongan terhadap proses pengelolaan perubahan organisasi sendiri.”²⁹³

Keterangan tersebut dikuatkan oleh Kepala Sekolah SMA 2 Darul Ulum

Jombang Didik Sadianto, M.Pd sebagai berikut.

“Pada tingkat pimpinan atas dalam menanggapi proses perubahan yang terjadi dalam unit sekolah dengan memberikan dukungannya pada beberapa keputusan jangka panjang dan mengawal implementasi keputusan perencanaan yang matang. Salah satunya tercermin pada perombakan sistem pengajian dan *reward* bagi karyawan di SMA Darul Ulum 2 Jombang serta melimpahkan wewenang yayasan kepada kami dalam melaksan proses pengelolaan perubahan organisasi secara penuh. Namun jika terjadi kesulitan maka kepala sekolah langsung konsultasi dengan ketua yayasan. Dari perubahan ini berimbas pada struktur yang baru, mutu pendidikan proses pendidikan, dan pengelolaan lembaga menjadi berubah dari semula.”²⁹⁴

Pada saat yang berlainan Bapak Didik Sadianto, M.Pd menuturkan sebagai berikut.

“Secara teknis pengelolaan perubahan dalam struktur organisasi²⁹⁵ pada alur dan cara kerja baru mulai berjalan. Karena sistem baru tentunya perlu mendapatkan pendampingan dan pantauan dalam setiap tahap. Dengan penambahan .divisi-.divisi baru yang tugasnya masing-masing berperan untuk mewujudkan visi organisasi itu sendiri. Contohnya. wakil kurikulum 1 yang mengurus kurikulum nasional dan wakil kurikulum 2 urusan kurikulum internasional . Adanya wakil kepala sekolah urusan *akhlaqul karimah* dimana divisi ini bertanggung jawab

²⁹² Unit Pendidikan Pesantren Darul Ulum ada beberapa di antaranya: MIN Rejoso di Darul Ulum, MTsN Rejoso di Darul Ulum, MTs Plus Darul Ulum, MAN Rejoso di Darul Ulum, MA Unggulan Darul Ulum, SMP Darul Ulum 1 Unggulan, SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT, SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Internasional, SMA Darul Ulum 3, SMK Darul Ulum 1, SMK Telekomunikasi Darul Ulum, UNIPDU dan UNДАР.

²⁹³ Wawancara dengan Nur Hadi ketua yayasan, 16 Juli 2018 pukul 10.30 – 12.00 WIB.

²⁹⁴ Wawancara Kepala Sekolah Bapak Didik Sadiyanto, M.Pd, Kantor Kepsek SMA 2 Darul Ulum tanggal 15 Oktober 2018, 11:00 – 12.00 WIB.

²⁹⁵ Dapat dilihat dalam struktur organisasi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang

terhadap perkembangan karakter dan kegiatan keagamaan serta pondok pesantren. Sebab organisasi kita mencita-citakan unggul dalam imtaq. Kemudian wakil kepala urusan pengembangan baik pengembangan lembaga keseluruhan maupun *benchmark go internasional*.²⁹⁶

Seiring dengan perubahan nama tersebut maka dalam sisi penerapan kurikulum juga mengalami perubahan di mana yang sebelumnya hanya mengadopsi kurikulum nasional berubah dengan mengadaptasikan tiga kurikulum. Hal ini disampaikan oleh Umu Hamidah sebagai berikut.

“Karena mengadaptasikan 3 kurikulum yakni kurikulum pondok pesantren, kurikulum Nasional dan kurikulum Cambridge. Dari pengadopsian ini mengubah sebuah sistem dan proses termasuk perubahan budaya mutu di lembaga ini. misalnya guru dituntut untuk pengembangan diri (kuliah tingkat lanjut, program khusus) untuk meningkatkan kualitas guru.”²⁹⁷

Pengadopsian kurikulum ini semakin diperkuat oleh Ketua Yayasan Darul Ulum Jombang Nurhadi sebagai berikut.

“Jika hanya mengadopsi kurikulum nasional hasilnya akan kurang maksimal sehingga kami mengadopsi mengadaptasikan 3 kurikulum sekaligus. Pemaduan kurikulum ini memiliki komposisi menjadi terpadu sehingga hasilnya maksimal. Tentu dengan tatanan baru ini tingkat pengelolaan menjadi lebih rumit, tingkat kesulitan mengelola meningkat, tuntutan pengembangan sistem lebih besar. Jadi sangat kompleks, namun kita tetap terus mengadakan koordinasi mulai rapat mingguan, rapat bulanan, rapat evaluasi tahunan dan lima tahunan”.²⁹⁸

Selain perubahan tersebut di atas banyak perubahan yang terjadi dalam SMA Darul Ulum 2 yang mengakibatkan desain berbeda dengan yang lainnya ini memengaruhi perjalanan organisasi ke depan. Hal itu disampaikan oleh Dra Hj Ulfa Masrurah sebagai berikut.

²⁹⁶ Wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Darul Ulum 2 Didik Sadianto, M.Pd, 16 Oktober 2018.

²⁹⁷ Wawancara Wakakur SMA Darul Ulum 2 Unggulan Umu Hamidah, S.Si, M.Pd, Kantor Waka, 15 Oktober 2018, 09:00 -10:00 WIB.

²⁹⁸ Observasi dan Wawancara dengan Ketua Yayasan, Nurhadi, kantor yayasan, 28 Agustus 2018, 08:00-10:00 WIB .

“Adanya desain perubahan struktur organisasi yang berbeda dengan sebelumnya dalam SMA Darul Ulum 2 yang berubah adanya penambahan pimpinan divisi-divisi tertentu contoh. waka *ahklakul karimah* dan waka pengembangan. Dimana bidang bidang ini bergerak dalam fokusnya masing-masing. Diikuti dengan sarana dan prasarana yang ada mulai gedung utama tempat belajar sampai sarana olahraga yang ada.”²⁹⁹

Penyataan di atas juga dikuatkan oleh kepala sekolah sebagai berikut.

“Tidak serta merta perubahan sarana prasarana ini sudah mencukupi bagi para siswa. Untuk satuan terpisah fasilitas kurang sebab harus mempersiapkan dua tempat yang berbeda. Karena ada dua kelompok yakni kelompok santri putra dan santri putri. Namun dengan keterbatasan ini tidak menyurutkan anak-anak dan para ustaz terus berproses”.³⁰⁰

Selain dalam struktur organisasi mengalami perubahan dalam visi dan misi juga mengalami penyesuaian ini disampaikan oleh Didik Sadianto Kepala Sekolah SMA Darul Ulum 2 sebagai berikut.

“Substansi pada visi tidak ada yang berubah namun secara redaksi kata berubah ini disebabkan oleh permintaan pasar dan tuntutan zaman. Visi dan misi masih relevan dengan visi misi pondok pesantren dan yayasan tidak akan berubah. Perubahannya yang terbesar ada pada tujuan visi dan misi”.³⁰¹

3) Implikasi Perubahan dalam di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang

Implikasi perubahan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dipaparkan oleh Kaseri Kepala sekolah³⁰² SMA Darul Ulum 2³⁰³ sebagai berikut.

“Manajemen perubahan pada SMA Darul Ulum setidaknya mempunyai implikasi terhadap fungsi pendidikan di SMA Darul

²⁹⁹ Wawancara dengan Hj Ulfa Masruroh Waka humas SMA 2 Darul Ulum, 28 Agustus 2018, 10:00-12.00 WIB.

³⁰⁰ Wawancara dengan Kepsek SMA Darul Ulum 2 Jombang, Kantor Kepsek, 27 Januari 2019, 10:00-11:00 WIB.

³⁰¹ Wawancara, Kepsek SMA 2 Darul Ulum, Kantor Kepsek, 28 Agustus 2018.

³⁰² Kaseri merupakan kepala sekolah SMADU Jombang tahun 2015.

³⁰³ SMADU singkatan dari Sekolah Menengah Atas Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, karena dalam Pondok Pesantren Darul Ulum memiliki beberapa lembaga diantaranya: SMA Darul Ulum 1 Unggulan – BPPT, SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Internasional, SMA Darul Ulum 3.

Ulum 2 Jombang. Sebelum kita berkerja sama dengan BPPT Jakarta pengelolaan pendidikan di sekolah kami berjalan biasa saja, namun setelah kita bekerjasama dengan BPPT semua menjadi berubah. Animo masyarakat meningkat kalau dulu yang masuk ke SMA 2 kebanyakan dari masyarakat strata ekonomi menengah ke bawah namun setelah kerja sama dengan BPPT berubah. Kini masyarakat dari berbagai lapisan dan berbagai latar belakang ekonomi, dan sosial. Mulai mempercayakan anaknya ke SMA Darul Ulum 2 Jombang. Hal ini menunjukkan sebagai berikut fungsi pendidikan di SMA Darul Ulum Jombang bagi berbagai kalangan menjadi semakin mantap”.³⁰⁴

Keterangan di atas dikuatkan oleh ketua yayasan sebagai berikut.

“Sebenarnya cita-cita *muasis* pondok pesantren Darul Ulum Jombang (*gudang ilmu*) ingin mencetak generasi di masa depan yang dibekali dengan perilaku terpuji dan dibekali dua kemampuan ganda. Di antaranya memiliki kemampuan dalam iman dan ilmu dalam teknologi di masa yang akan datang tanpa meninggalkan jati diri seorang santri. Desain perubahan tersendiri menjadikan organisasi banyak mengalami kemajuan dan penambahan, peningkatan sistem pengelolaan yang semakin baik terlihat dalam proses kerja berjalan dengan lancar. Ya kalau pun kendala kan mesti ada namun dapat diakomodir. Sistem koordinasi dapat berjalan dengan lancar, buktinya rapat dan koordinasi terus berjalan”.³⁰⁵

Pendapat di atas dikuatkan oleh Didik Sadiato³⁰⁶ sebagai berikut.

“Desain perubahan dalam SMA Darul Ulum 2 Jombang membentuk kedisiplinan baru bagi siswa dan seluruh elemen yang ada di sekolah. Kualitas penanaman karakter siswa menjadi meningkat, budaya mutu meningkat. Beberapa prestasi akademik dan non akademik dapat diraih mulai dari nasional hingga internasional. Dari pengelolaan sarana dan prasarana berubah banyak mengalami penambahan gedung baru yang ini menunjang terhadap proses pembelajaran yang bermutu di sekolah kami”.³⁰⁷

³⁰⁴ Dokumentasi Kaseri Kepala Sekolah SMADU Jombang 12 September 2016.

³⁰⁵ Wawancara dengan Nurhadi Ketua Yayasan Darul Ulum Jombang, 22 Agustus 2020, 15.00 WIB.

³⁰⁶ Didik Sadianto Kepala Sekolah SMADU Jombang periode tahun 2015 hingga saat ini.

³⁰⁷ Wawancara dengan Kepala sekolah Didik Sadiyanto, M.Pd, ruang kasek, 28 Agustus 2018, 09:00 – 13.00 WIB.

Tampak persamaan pendapat antara keduanya, yang mencoba menjadikan lembaga yang berkualitas dengan membekali lulusannya untuk memiliki kemampuan ganda, agar siap di masa depan. Kekuatan dalam bidang imtaq, iptek dan dilengkapi akhlak yang terpuji serta dapat dijangkau oleh semua kalangan.

Dalam kesempatan yang lain Ibu Siti Nurul Lailis Syafa'ah, M.Pd.I wakil kepala sekolah urusan sarana dan prasarana menuturkan sebagai berikut.

“Implikasi perubahan di lembaga kami paling tidak membawa hal negatif dan positif di antaranya dengan pemaduan kurikulum paling tidak siswa nantinya akan memiliki bekal ganda kemampuan berbahasa internasional yakni Inggris aktif untuk persiapan menuju studi lanjut ke luar negeri. Selain itu, menguasai ilmu agama seperti ilmu *nahwu, sorof* sebagai alat memahami kitab kuning. Karena di sekolah ada bimbingan penanaman karakter oleh waka urusan *ahlakul karimah*, dimana ini sebagai media memelihara tradisi Pondok Pesantren Darul Ulum. Dengan desain perubahan sini sekolah tertantang untuk melengkapi diri. Kalau saya di waka sarpras yaaa tentunya seluruh sarana dan prasarana menjadi utama untuk menunjang pembelajaran yang berkualitas. Misalnya akhir-akhir ini kita lengkapi, gelanggang olahraga, ruang belajar baru yang representatif, studio *micro theacing*. Nantinya SMA 2 diharapkan menjadi lembaga yang berkualitas yang lulusannya dapat diterima perguruan tinggi negeri maupun swasta baik tingkat nasional maupun internasional (bermutu). Mencetak manusia yang unggul dan berguna bagi manusia yang lain”.³⁰⁸

Dalam kesempatan yang sama ditegaskan oleh Kiai Cholil Dahlan Majelis Tinggi Pondok Darul Ulum sebagai berikut.

“SMA 2 Darul Ulum tidak lepas dari visi³⁰⁹ misi³¹⁰ dan tujuan Pesantren Darul Ulum (*gudang ilmu*) menjadikan “*orang-orang yang mempunyai ilmu pengetahuan dan selalu bijaksana dalam sikapnya*”³¹¹

³⁰⁸ Wawancara dengan Waka Sarpras, Siti Nurul Lailis Syafa'ah, 28 Agustus 2020, 08.00-09.00 WIB.

³⁰⁹ Qs Ali Imron: 18 Dalam Buku Panduan Ibadah Pesantren Darul Ulum

شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُوا الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ ۚ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿١٨﴾

³¹⁰ Qs Ali Imron : 110 Dalam Buku Panduan Ibadah Pesantren Darul Ulum

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ۗ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ ۚ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

Dari data tersebut di atas tampak beberapa dampak terhadap lembaga sehingga kualitas sekolah dapat terwujud. Secara langsung perubahan ini juga membawa pengaruh terhadap masyarakat sebagai pengguna sekolah. Hal ini disampaikan oleh Hj Ulfa sebagai berikut.

“Beberapa perubahan di sekolah kami juga membawa akibat signifikan di masyarakat, yakni tingkat kepercayaan terhadap lembaga kami tinggi namun juga diikuti dengan rumor pembiayaan yang tinggi. Sebenarnya ketika pelaksanaan di lapangan pembiayaan yang tinggi ini dapat ditekan dengan beberapa subsidi silang. Namun demikian, animo di masyarakat tetap tinggi terhadap lembaga kami. Kita ada program pengabdian di pesantren jadi jika misalnya siswa kurang mampu terkait administrasi maka sebagai ganti siswa mengabdikan di pondok pesantren dan pembiayaan di tanggung pondok dan ini sudah berjalan dulu hingga kini”³¹².

Keterangan Ibu Ulfa juga didukung pernyataan dari ketua yayasan sebagai berikut.

“Untuk biaya yang demikian itu sebenarnya tidak mahal jika dibanding dengan nantinya siswa ketika lulus dari sekolah kami. Secara ekonomis memang mahal, namun kalau ditimbang lagi hasilnya tidak banding dengan *bheneh dan pintarnya anak nanti*. Kami juga ada program pengabdian di pondok, program ini sudah berjalan mulai dulu hingga sekarang. Santri-santri yang berasal keluarga yang kurang beruntung (ekonomi ke bawah) yang ada di SMADU ditanggung oleh pengurus pesantren namun mereka harus mengabdikan (yaaa artinya mereka tetap bisa sekolah tanpa terkendala)”.

Dari keterangan Ketua Yayasan Darul Ulum setidaknya menjadi sebuah model yang dikembangkan oleh beberapa pondok pesantren lainnya, namun untuk pembentukan karakter santri tentunya memiliki perbedaan antara pondok pesantren satu dengan yang lainnya. Ini dikuatkan oleh Zainul Mustofa, M.Pd.I wakil kepala sekolah urusan kesiswaan sebagai berikut.

³¹¹ Wawancara K.H Cholil Dahlan, kantor utama, 10 Februari 2019, 10.00:11.00 WIB.

³¹² Wawancara dengan Hj Ulfa Masruroh, Waka Humas SMA Darul Ulum 2, 28 Agustus 2020.

“Pembentukan karakter santri di SMA Darul Ulum 2 berjalan dengan baik dan efektif terlihat dari alumni lembaga kami yang meneruskan keluar, kebiasaan disiplin waktu, belajar, menghormati para guru dan pengasuh (religius), setelah adanya perubahan di SMA Darul Ulum penanaman pembentukan karakter semakin masif dan mantap. Budaya pondok yang tidak bisa dilepaskan dalam kehidupan sehari-hari, memiliki keunggulan imtaq, unggul dalam iptek dan unggul dalam *berahlakul karimah*. Semua ini terpantau dan teragendakan secara baik”³¹³.

Keterangan di atas dikuatkan oleh dokumen dan wawancara bersama K. H. Cholil Dahlan salah satu dewan *Muasis* dan pengasuh pondok pesantren sekaligus Pengurus Yayasan Pesantren Darul Ulum Jombang. Desain perubahan dalam pesantren Darul Ulum secara periodik berdampak pada perubahan dan sistem yang berada dalam SMA 2 Darul Ulum Jombang. Sehingga visi dan misi serta tujuan visi dan misi SMA 2 Darul Ulum tidak dapat dipisahkan dari visi yayasan pesantren Darul Ulum Jombang³¹⁴ SMADU.³¹⁵

4.1 Matriks Temuan Situs 1 SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang

NO	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian	Ket
1	Desain Perubahan Organisasi Pendidikan	<p>Temuan penelitian tentang desain perubahan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang sebagai berikut.</p> <p>a. Desain perubahan dalam pesantren Darul Ulum terprogramkan dalam rencana pengembangan yayasan Darul Ulum. Terlihat pula sebagai berikut yayasan memberikan kewenangan dan menunjuk pelaksana dari agenda program perubahan ini. Di Darul Ulum, sekolah-sekolah yang kita dirikan dan didesain sesuai dengan kemajuan zaman dan tuntutan di masa depan untuk mempersiapkan lulusan dan dapat berkompetisi dengan pasar (<i>link and</i></p>	▪

³¹³ Wawancara dengan Zainul Mustofa, Waka Kesiswaan SMA Darul Ulum 2, 28 Agustus 2020.

³¹⁴ Kaseri merupakan kepala sekolah SMADU Jombang tahun 2015.

³¹⁵ SMADU singkatan dari Sekolah Menengah Atas Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang, karena dalam Pondok Pesantren Darul Ulum memiliki beberapa lembaga diantaranya: SMA Darul Ulum 1 Unggulan – BPPT, SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Internasional, SMA Darul Ulum 3.

		<p><i>match</i>). Namun demikian, model perubahan di Unit-unit pondok pesantren direncanakan secara bertahap oleh yayasan, pelaksanaan perubahan pada kepala sekolah dan stafnya, sebab desain perubahan tiap lembaga berbeda sesuai dengan tuntutan masing-masing</p> <p>b.Desain perubahan dalam pelaksanaanya tetap mengacu pada pencapaian visi dan misi lembaga untuk mewujudkan lulusan yang unggul.</p> <p>c.Adanya koordinasi dan pendampingan perencanaan dalam melakukan desain perubahan di tingkat madrasah.</p> <p>d.Adanya dorongan alasan yang logis mengapa sekolah perlu mendesain sebuah perubahan untuk mengembangkan organisasi.</p> <p>e.Adanya peleburan (mengadaptasikan) pada struktur organisasi, yang melibatkan sumber daya baru, cara kerja baru, pengelolaan baru, adaptasi kurikulum, sistem kompensasi baru</p> <p>f.Adanya perubahan bentuk divisi baru, rekrutmen sumber daya baru dengan penerapan yang ketat.</p> <p>g.Adanya penyatuan (pengokohan) kembali setelah beberapa struktur dibentuk dengan divisi baru, serta tata kerja baru.</p> <p>h. Adanya dukungan terhadap tata ruang dan tata bangunan serta budaya kerja baru yang memudahkan proses desain perubahan, pengawasan, pemantauan baik yang bersifat dengan proses pembelajaran dan proses desain perubahan sendiri.</p> <p>I.Adanya daya dukung sistem penghargaan terhadap capaian prestasi dan ketercapaian perubahan pada pelaku perubahan.</p>	
2	Proses Pengelolaan perubahan organisasi Pendidikan	<p>1. Manajemen organisasi dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen (POAC). Senantiasa berpegang kepada visi dan misi Yayasan Darul Ulum dan visi misi SMA Darul Ulum 2 dalam melakukan desain perubahan.</p> <p>2.Melakukan rapat besar yayasan beserta kepala sekolah (koordinasi dan komunikasi), wakil</p>	▪

		<p>kepala sekolah beserta pejabat lainnya saya panggil di kantor yayasan di setiap awal tahun dan rapat rutin 3 bulanan untuk memperoleh arahan program perencanaan perubahan di Darul Ulum di sekolah yang ada. Juga kita mengadakan evaluasi setiap bulan untuk mengetahui posisi progres perubahan sampai mana.</p> <p>3. Pendelegasian wewenang kepada pelaksana ketua yayasan oleh pengasuh melalukan pengarahan kepada kepala sekolah serta seluruh staf untuk mendapatkan arahan proses perubahan organisasi (koordinasi dan komunikasi lintas sektoral).</p> <p>4. Membentuk <i>team work</i> perubahan pada tingkat organisasi sekolah agar mudah evaluasinya. Dari <i>team work</i> ini sosialisasi di sikapi dan di laksanakan melalui pengelolaan proses perubahan yang sudah diagendakan oleh sekolah.</p> <p>5. Tahap proses perubahan terhadap individu organisasi meliputi. adanya perubahan penugasan pekerjaan baru dan dipindahkan pada bagian baru. Untuk penyesuaian dengan kondisi kerja baru. Karyawan itu membutuhkan kedewasaan dan penyikapan ini berjalan dan membutuhkan penyesuaian waktu lagi. Termasuk bagi karyawan baru contoh pada proses pengelolaan perubahan tingkat individu: karena mengadopsi kurikulum internasional Cambridge semua guru dituntut untuk mahir berbahasa Inggris. Walaupun sulit namun temen-temen guru semangat selain menguasai teknologi sangat dituntut, guru selalu ikut kegiatan peningkatan lainnya KKG internal, bimtek internal yang dilaksanakan lembaga, <i>worksop</i> dan lainnya.</p> <p>6. Proses perubahan organisasi pada level kelompok di SMA Darul Ulum 2 sebagai berikut. perubahan nama lembaga, penyesuaian tugas baru, proses komunikasi antar kelompok, budaya kerja kelompok. Sedangkan perubahan pada tingkatan kelompok. Adalah ketika SMA berubah menjadi Unggulan, beberapa bagian langsung mengalami perubahan tugas dan cara kerja, sehingga sering muncul permasalahan.</p>	
--	--	---	--

		<p>Hal ini dapat dimalumi karena kita kerja dalam kelompok, ada yang bingung, ada yang merasa tidak mampu dalam tugasnya, ada yang mengatakan ini berat. Akhirnya, kita berusaha menawarkan beberapa alternatif pendampingan dan menjamin pekerjaan ini lancar terbebas dari intimidasi kelompok yang tergantikan. Termasuk perubahan dalam pengelolaan proses pembelajaran yang sangat signifikan, ada kegiatan sekolah formal <i>full day school</i> 56 jam baik <i>in door</i> maupun <i>out door</i>, beberapa ujian sertifikasi Cambridge dan ujian ujian kelas internasional lainnya diantaranya. Sertifikat Cambridge Setiap periode, Sertifikat <i>Levels (Mathematics, Physics, chemistry, biology, ESL, Ekonomi, O level (Arabic Islamiyah), As Level</i>.</p> <p>7. Proses perubahan pada level organisasi di SMA Darul Ulum 2 Jombang; perubahan nama lembaga, perubahan struktur organisasi pendidikan, pengadopsian kurikulum secara terpadu dan ketat, sistem kompensasi baru, pengelolaan sarana prasarana baru dan berubahnya budaya mutu organisasi. Terbentuknya model penanaman karakter siswa baru yakni. tetap memelihara tradisi pada santri. Untuk itu kegiatan yang berbasis keislaman terus dilaksanakan diantaranya; kegiatan kepesantrenan berupa pendalaman al-Qur'an, hadis, kepemimpinan dan pendalaman kitab kuning serta pembinaan akhlakul karimah. Tidak ketinggalan kegiatan pengembangan karakter (ekstrakurikuler) siswa juga diprogramkan secara masif.</p> <p>Perubahan kebijakan kompensasi terhadap staf dan karyawan terdiri dari perhatian, pendampingan kerja, pelatihan, motivasi, hingga penghargaan kepada kami jika mencapai sebuah target yang baik. (umroh bersama, tunjangan kinerja, iklim kerja yang kondusif) dibangun oleh pimpinan.</p> <p>Sistem pembiayaan baru peminatan masyarakat pada sekolah juga berubah dari kalangan menengah ke atas disebabkan pembiayaan yang sangat besar. Sehingga yang sebelumnya dari kalangan bawah berubah</p>	
--	--	--	--

		<p>drastis pada kelas ekonomi atas. Hal itu terbukti dari para pendaftar yang setiap tahunnya menitipkan siswanya ke SMA Darul Ulum 2 Jombang.</p> <p>Bentuk <i>support</i> manajemen tingkat atas (<i>top manager</i>) terhadap proses perubahan organisasi di bidang sarana dan prasarana yakni relokalisasi dan restrukturisasi organisasi, sekarang relokalisasi ke dalam kompleks Pondok Pesantren Darul Ulum Rejoso Jombang. Banyak penataan sarana dan prasarana baru sebagai bentuk dukungan terhadap agenda pengelolaan proses perubahan. Sarana layanan berbasis <i>online</i> dan teknologi komputerisasi sudah dilakukan, penataan ruangan kerja dibuat representatif agar dalam kinerja dapat secara maksimal. Kebersihan lingkungan sekolah juga menjadi garapan <i>top manager</i> dalam memberikan layanan terhadap seluruh warga sekolah.</p> <p>Kondisi lingkungan yang bersih dan penataan letak gedung banyak mengalami peningkatan, gelanggang olah raga, gedung pertemuan serta gedung seni tampak terbangun. Suasana pelayanan yang simpatik ketika peneliti datang langsung disambut dengan <i>grapyak</i>, penerimaan terhadap tamu yang baik.</p> <p>Secara teknis pengelolaan perubahan dalam struktur organisasi pada alur dan cara kerja baru mulai berjalan. Adanya pendampingan dan pantauan dalam setiap tahap. Dengan penambahan .divisi-.divisi baru yang tugasnya masing masing berperan untuk mewujudkan visi organisasi itu sendiri. Pantauan dari Wakil Kepala Urusan Pengembangan baik pengembangan lembaga keseluruhan maupun <i>Benchmark go internasional full</i>.</p>	
3	Implikasi Perubahan Organisasi Pendidikan	<p>1.Implikasi Internal</p> <p>a. Manajemen perubahan pada SMA Darul Ulum setidaknya mempunyai implikasi terhadap fungsi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Jombang. Terbukti sebelum kita bekerjasama dengan BPPT Jakarta pengelolaan pendidikan</p>	

		<p>di sekolah berjalan biasa saja, namun setelah bekerjasama dengan BPPT semua menjadi berubah. Animo masyarakat meningkat dari sebelumnya yang masuk ke SMA 2 kebanyakan dari masyarakat strata ekonomi menengah ke bawah, namun setelah kerjasama dengan BPPT berubah. Kini masyarakat dari berbagai variasi dan berbagai latar belakang ekonomi dan sosial. Mereka mulai mempercayakan anaknya ke SMA Darul Ulum 2 Jombang. Ini menunjukkan sebagai berikut fungsi pendidikan di SMA Darul Ulum Jombang bagi berbagai kalangan menjadi semakin mantap.</p> <p>b. Dengan adanya perubahan adanya peningkatan pengelolaan pendidikan yang baik yakni menghantarkan siswa/santri memiliki keunggulan imtaq, iptek dan <i>akhlakul karimah</i> artinya mencetak generasi di masa depan yang dibekali dengan perilaku terpuji. Mereka dibekali dua kemampuan ganda. Diantaranya memiliki kemampuan dalam iman dan ilmu dalam teknologi di masa yang akan datang tanpa meninggalkan jati diri seorang santri.</p> <p>c. Perubahan berimplikasi terhadap organisasi. Buktinya yaitu sebagai berikut, organisasi banyak mengalami kemajuan dan penambahan. Peningkatan sistem pengelolaan yang semakin baik terlihat dalam proses kerja berjalan dengan lancar, struktur baru yang lebih efektif. Pelimpahan tugas dan wewenang tanpa kendala dan berjalan dengan efektif. Sistem koordinasi dapat berjalan dengan lancar, buktinya rapat dan koordinasi terus berjalan. Sedangkan Dari pengelolaan sarana dan prasarana berubah banyak mengalami penambahan gedung baru yang ini menunjang terhadap proses pembelajaran yang bermutu di organisasi.</p> <p>d. Perubahan dalam SMA Darul Ulum membentuk budaya baru yakni kedisiplinan baru bagi siswa dan seluruh elemen yang ada di sekolah. Kualitas penanaman karakter siswa menjadi meningkat, budaya mutu meningkat. Hal ini terbukti dari beberapa prestasi dapat diraih mulai dari nasional hingga internasional</p> <p>.</p>	
--	--	--	--

		<p>e. Implikasi terwujudnya sistem manajemen kurikulum terpadu yang baik. Hal ini terbukti dengan pemaduan kurikulum sehingga tidak siswa nantinya akan memiliki bekal ganda kemampuan berbahasa Internasional yakni Inggris aktif untuk persiapan menuju studi lanjut ke luar negeri. Selain itu menguasai ilmu agama seperti ilmu <i>nahwu, sorof</i> sebagai alat memahami kitab kuning. Ditambah lagi dengan bimbingan penanaman karakter oleh waka urusan <i>akhlakul karimah</i>, sebagai media memelihara tradisi pondok pesantren Darul Ulum.</p> <p>f. Terwujudnya prestasi akademik dan non akademik. Dengan desain perubahan lini sekolah tertantang untuk melengkapi diri. Seluruh sarana dan prasarana menjadi utama untuk menunjang pembelajaran yang berkualitas. Akhir-akhir ini kita melengkapi, gelanggang olahraga, ruang belajar baru yang representatif, <i>studio micro theacing</i>. Nantinya SMA 2 diharapkan menjadi lembaga yang berkualitas yang lulusannya dapat diterima perguruan tinggi negeri maupun swasta baik tingkat nasional maupun internasional (yang bermutu). Mencetak Manusia yang unggul dan berguna bagi manusia yang lain.</p> <p>g. Terwujudnya budaya perilaku karakter kepesantrenan pada siswa SMA 2 Darul Ulum yang lepas dari visi misi dan tujuan Pesantren Darul Ulum (<i>gudang ilmu</i>) menjadikan “<i>orang orang yang mempunyai ilmu pengetahuan dan selalu bijaksana dalam sikapnya</i>”</p> <p>2) Eksternal</p> <p>a. Perubahan sekolah juga membawa kepercayaan signifikan di masyarakat, yakni tingkat kepercayaan terhadap lembaga tinggi namun juga diikuti dengan rumor pembiayaan yang tinggi. Sebenarnya ketika pelaksanaan dilapangan pembiayaan yang tinggi ini dapat di tekan dengan beberapa subsidi silang. Namun demikian animo di masyarakat tetap tinggi terhadap lembaga. Sekolah mengadakan program pengabdian di pesantren jadi jika misalnya siswa kurang mampu terkait administrasi maka sebagai ganti siswa</p>	
--	--	--	--

		<p>mengabdikan di pondok pesantren dan pembiayaan ditanggung pondok hal ini sudah berjalan dari dulu hingga kini.</p> <p>b. Pembentukan karakter santri di SMA Darul Ulum 2 berjalan dengan baik dan efektif terlihat dari alumni lembaga kami yang meneruskan ke luar negeri, kebiasaan disiplin waktu, belajar, menghormati para guru dan pengasuh (religius). Setelah adanya perubahan di SMA Darul Ulum penanaman pembentukan karakter semakin masif dan mantap. Budaya pondok yang tidak bisa dilepaskan dalam kehidupan sehari-hari, memiliki keunggulan <i>Imtaq</i>, unggul dalam iptek dan unggul dalam <i>berakhlakul karimah</i>. Semua ini terpantau dan teragendakan secara baik.</p>	
--	--	--	--

3. Paparan Data Situs 2 Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah³¹⁶ Pacet Mojokerto

Pada bagian ini akan dipaparkan data analisis data mengenai. (1) Desain perubahan di MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto (2) Proses pengelolaan perubahan di MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto, (3) Implikasi perubahan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto.

1. Desain Perubahan di MBI Amanatul Umah Pacet Mojokerto

Perubahan fitrah organisasi, yakni perubahan yang dilakukan dalam organisasi terutama organisasi pendidikan yang dilaksanakan secara

³¹⁶ Madrasah Bertaraf Internasional (MBI) Amanatul Ummah adalah salah satu bagian dari Yayasan Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya yang terletak di kaki Gunung Welirang, tepatnya Desa Kembangbelor, Kecamatan Pacet, Kabupaten Mojokerto, Provinsi Jawa Timur. Didirikan tanggal 25 Mei 2016, MBI Amanatul Ummah, merupakan sebuah sekolah menengah atas Islam berbasis pesantren (*Islamic boarding school*) yang tidak hanya menyelenggarakan pendidikan formal kurikulum nasional, tetapi juga pendidikan diniyah yang disetarakan dengan kurikulum Madrasah Aliyah al Azhar Mesir (*mu'adalah bi al Azhar*). lihat Profil MBI Amanatul Umah.

mendasar, baik yang sifatnya direncanakan atau yang tidak direncanakan. Dari perubahan ini tampak sebagai berikut upaya perubahan sebenarnya adalah upaya inovasi organisasi untuk meningkatkan layanan dan proses organisasi berjalan. Ada alasan-alasan mendasar organisasi harus berubah karena perencanaan pengembangan lembaga maupun alasan yang sifatnya respon dari luar.

Ahmad Khudori atau yang familier disebut dengan Pak Cecep menegaskan kenapa MBI harus berubah.

“Kalau pada sifatnya perubahan fundamental lebih kepada respon masyarakat (animo) terhadap eksistensi MBI Amanatul Umah. Terjadi perubahan dari yang sebelumnya masyarakat menengah ke bawah hanya tempo 1 tahun berubah drastis menengah ke atas”.³¹⁷

Perubahan animo yang sangat tinggi dari masyarakat merupakan alasan yang datang dari eksternal terhadap keberadaan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah untuk keluar dari zona nyaman. Perubahan peminatan yang signifikan dari kalangan masyarakat menengah ke bawah dalam tempo 1 tahun berubah sangat drastis dari kalangan menengah menuju ke kalangan atas. Bentuk peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap eksistensi MBI sebagai lembaga yang mampu mencetak generasi unggul.

Keterangan Bapak Khudori tersebut dikuatkan oleh Rahmat, salah satu *musrif* dan alumni MBI Amanatul Umah sebagai berikut.

“Perubahan di MBI Amanatul Umah sangat cepat. Ketika saya dulu masih menjadi santri (siswa) kondisi Amanatul Umah belum seperti sekarang. Saya masih ingat ketika pendaftaran siswa baru

³¹⁷ Wawancara A Khudori (Cecep), Kepala Sekolah MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet, 19 Oktober 2019.

(santri baru) di depan sangat berjubel. Boleh dikata pendaftar (calon siswa baru) dari kalangan menengah keatas”.³¹⁸

Di kesempatan yang berbeda Cecep menambahkan sebagai berikut alasan perubahan MBI Amanatul umah sebagai berikut.

“Selain tuntutan zamannya yang mengharuskan perubahan (ya memang zamannya harus rubah) secara fundamental yakni merealisasikan orientasi perubahan tadi. Selain ekspektasi serta harapan masyarakat”.³¹⁹

Dari keterangan di atas tampak sebagai berikut tuntutan zaman juga menjadi alasan terhadap berubahnya MBI, selain tuntutan zamannya yang harus merespon organisasi berubah. Yang terberat adalah usaha untuk merealisasikan visi lembaga yang ada. Selain harapan masyarakat terhadap MBI yang kuat untuk mencetak generasi yang Unggul. Sedangkan menurut Nizam³²⁰ alasan perubahan Madrasah Bertaraf Internasional Amanatul Umah diungkapkan sebagai berikut.

“Kebutuhan akan prestasi dan perbaikan diri sebagai lembaga pendidikan yang banyak diminati masyarakat”.³²¹

Bukti tingginya animo (minat) masyarakat memasukan putra dan putrinya ke MBI Amanatul Umah ini terlihat pada setiap tahun penerimaan siswa baru tidak kurang dari 1000 calon siswa MBI mendaftar di lembaga ini disampaikan oleh beliau pada kesempatan yang berlainan sebagai berikut.

“ Setiap setahun sekali tepatnya penerimaan santri baru. Tidak kurang dari 1000 calon santri berjubel di MBI untuk mengikuti

³¹⁸ Wawancara dengan Rahmat, *Musrif MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet*, 20 Oktober 2018.

³¹⁹ Wawancara dengan Khudori Kepsek MBI Amanatul Umah 20 Oktober 2018.

³²⁰ Nizam merupakan salah satu Wakil Kordinator Kurikulum MBI Amanatul Umah yang membantu Pak Cecep dalam menjalankan proses pendidikan Di MBI Amanatul Umah.

³²¹ Wawancara Waka Kordinator Urusan Kurikulum MBI Amanatul Umah Pacet, 22 Februari 2019.

ujian tulis masuk MBI. sehingga jalan di sebelah MBI ini hingga ke bawah sangat padat terenuhi kendaran calon wali santri. “kalau dahulu jalan masih susah belum baik namun sekarang jalan sudah baik sehingga mempermudah sekali untuk sampai menuju akses. Namun demikian dari jumlah 1000 tidak dapat tertampung semua, hanya calon siswa yang memenuhi persyaratan dan lolos dapat masuk di Amanatul Umah Pacet. Selebihnya di unit yang lain”.³²²

Keterangan yang menguatkan dilontarkan oleh Ustaz Rohmad³²³ sebagai berikut.

“Karena MBI juga salah satu Madrasah Bertaraf Internasional maka mau tidak mau harus mengikuti sistem yang sudah ditetapkan dan memenuhi target. Sehingga tuntutan sistem yang sudah berjalan ini menyebabkan Amanatul Umah untuk terus berproses untuk menjadi yang terbaik”.³²⁴

Dengan dorongan beberapa hal itu organisasi dituntut untuk *responsible* terhadap harapan masyarakat dan zamannya menuntut berubah. Lebih lanjut Khudori mengungkapkan sebagai berikut.

“Ya tuntutan itu kan harus dijawab dan diwujudkan selain keluar dari rutinitas yang berjalan. Ketika lembaga terjebak dalam rutinitas tinggal menunggu saja waktu untuk gulung tikar. Rutinitas sebagai bagian dari suatu yang diistikomahkan harus tetap dilakukan. Penting, namun dibutuhkan improvisasi dan pengembangan sehingga tidak ada sistem yang dianggap baku dalam MBI Amanatul Umah. Saya mulai dengan beberapa proses untuk menjadi berbeda dengan sekolah lainnya, mulai menerapkan beberapa langkah; melelehkan atau mencairkan, mencairkan struktur organisasi di tingkat sekolah, pengelolaan kurikulum dengan mengadptasikan kurikulum internasional (*muadalah*), pengelolaan kurikulum, sistem informasi, pengelolaan santri, penggajian *musrif* hingga mengubah budaya belajar santri dan pelayanan *musrif* terhadap santri”.³²⁵

Dari beberapa keterangan di atas ditegaskan pula oleh Nizam sebagai

³²² Observasi dan wawancara dengan Nizam, Wakor Kurikulum MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet, 10 Februari 2019.

³²³ Ustad Rohmad merupakan santri angkatan awal yang sekarang juga menjadi *musrif* di MBI Amanatul Umah.

³²⁴ Rahmad *Musrif* MBI Amanatul Umah, 10 Februari 2019.

³²⁵ Wawancara dengan Khudori Kordinator MBI Amanatul Umah Pacet, di kantor, 10 Februari 2019, 21.00:22.00 WIB.

berikut.

“Dalam MBI tidak ada yang bersifat baku. Semua berubah karena tuntutan. Dalam struktur organisasi banyak mengalami peleburan, artinya kan mesti ada penambahan .divisi-.divisi baru dan wewenang baru untuk peningkatan layanan organisasi ke depan. Dari sisi kurikulum, MBI juga mengadaptasikan kurikulum internasional (pondok, nasional dan *muadalah* (internasional). Jadi kita dituntut untuk ekstra 24 jam *stand by* di pondok, namun demikian sistem ini diikuti dengan kesejahteraan bagi para *musrif* yaa sebanding lah dengan kerja *musrif* di lembaga. Peningkatan sarana prasarana juga dilakukan oleh organisasi. Dibanding dulu ketika masih berdiri awal sarana kita sangat minim. Setelah tahun 2009 kami terus berproses hingga saat ini”³²⁶.

Ini dikuatkan oleh Hasan Alumni MBI Amanatul Umah sebagai berikut.

“Dulu kami sempat kaget, Mas. etika melihat sarana prasarana seadanya sangat terbatas, banyak demo dari wali santri menuntut fasilitas yang layak. Karena, kan madrasah bertaraf internasional tapi fasilitas masih belum ada. Sempat *sih* sama bapak ibu akan dipindahkan ke sekolah lainnya. Namun saya menolak. Luar biasa sekarang pelayanan *musrif* kepada kami sangat istimewa 24 jam kami di dampingi. *Kasarane, mas*. Siswa sini yang goblok mengerjakan ujian nasional nilai seratus semua, pendampingan *musrif* pada kami luar biasa. Kita belajar itu mulai pagi hingga larut malam jam 22.00 kadang kita baru selesai. Tidak gampang kita memperoleh nilai. Namun ini menjadikan budaya belajar kita menjadi berkualitas”³²⁷.

Keterangan Hasan di pertegas oleh Cecep sebagai berikut.

Hasan itu salah satu alumni kami. Banyak alumni yang selesai kuliah kita tarik kembali untuk membesarkan dan mengabdikan diri di MBI Amanatul Umah namun juga tetap mempertimbangkan kualitas sumber daya manusianya. Di MBI Amanatul Umah sistem tidak baku, mas. Terjadi peleburan ataupun penataan hal yang biasa. Namun juga tidak setelah dipisahkan mereka kita satukan kembali dalam divisi-divisi terpisah sebagai kaderisasi organisasi. Ini dapat saudara lihat di bagian-bagian struktur sekolah kami. Makanya kita sebut wakor (wakil koordinasi) dimana wakor ini memiliki kader di bawahnya. Ketika wakor dipindah tugaskan

³²⁶ Wawancara dengan Nizam, M.Pd.I Wakor Kurikulum MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet, 28 Agustus 2020.

³²⁷ Wawancara Hasan Alumni MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah angkatan 2, 28 Agustus 2020 20.00 WIB

mereka sudah mandiri”³²⁸.

Ini menunjukkan sebagai berikut sebuah sistem tidak ada yang baku akan mengalami proses pencairan, perubahan dan penyatuan kembali dalam rangka mengikuti visi organisasi. Perubahan dalam Amanatul Umah³²⁹ secara luas sebenarnya di mulai secara bertahap mulai dari tahun 2006 hingga menjadi bertambah dari tahun ke tahunnya. Perubahan dalam Amanatul Umah dapat terlihat dari profil Amanatul Umah sendiri sebagaimana yang peneliti peroleh saat observasi dan wawancara dengan beberapa pengurus dan *musrif* di MBI Amanatul Umah Pacet Mojokerto.³³⁰ Perkembangan Amanatul Umah secara umum akan dibuat tabel secara sederhana sebagai berikut.

NO	Periode Perubahan	Bentuk Perubahan lembaga secara umum	Keterangan
1	Periode Kesatu 1998	Pendirian MTs dengan 40 siswa	
2	Periode Kedua tahun 2001	Mendirikan Madrasah Aliyah di Pacet	
3	Periode Ketiga pada tahun 2006	mendirikan MTS Akslerasi Surabaya	
4	Periode Empat 2006	Pendirian Madrasah Bertaraf Internasional Pacet	
5	Periode Lima 2007	MTS akselerasi Pacet	
6	Periode Enam 2008	Pendirian MA Akselerasi Pacet	Pembangunan besar besaran di kembang belor Pacet Mojokerto
7	Periode Ke Tuju 2009	Amanatul Umah Mulai berkembang dengan	

³²⁸ Cecep (Dr. Ahmad Khudori, M.Pd) Wakor MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah, 28 Agustus 2020, 21.00 WIB.

³²⁹ Sebut PP Amanatul Umah yang didirikan oleh DR KH Asep Saifudin Chalim, MA juga merupakan ketua Persatuan guru Nahdhotul Ulama selama 2 periode. Putra dari KH Abdul Chalim dari Majalengka salah satu tokoh yang ikut berjuang mendirikan Nahdhotul Ulama bersama Hadrotus Syah KH Hasyim Asary Jombang

³³⁰ Profil Audio lembaga Amanatul Umah 2018.

		masuknya Alumni berbagai PTN dengan jurusan favorit	
8	Periode Delapan 2012	Berkembangnya semua lembaga dan jumlah santri	
9	Periode Sembilan 2015	Pendirian Institut KH Abdul Chalim dengan 3 fakultas	Pertama berdiri dengan 40 mahasiswa, sekarang menjadi 7500 mahasiswa dari berbagai negara.
10	Periode Kesepuluh 2017	Orientasi pencapaian pada visi dan cita-cita lembaga masing- masing	Hingga saat ini

tabel 4.3 Periodesasi perkembangan Amanatul Umah Pacet Mojokerto.³³¹

Dari tabel sederhana di atas terlihat perubahan di MBI Amanatul Umah dapat dipaparkan sebagai berikut.

“Kalaupun perubahan dalam visi³³² dan misi tidak, kalaupun ada namun redaksi visi misi berubah. Karena sejak berdirinya kita usung, menyeimbangkan antara dimensi keagamaan dan kebangsaan dengan visi unggul utuh yang terintegrasi tidak terlepas sehingga visi ini menjadi inspirasi untuk betul-betul dapat terealisasi. Kalau pada sifatnya perubahan lebih pada bukan pada orientasinya tapi respon masyarakat (animo) terhadap eksistensi MBI. Terjadi perubahan signifikan dari yang sebelumnya masyarakat menengah ke bawah. Dalam jangka 1 tahun berubah drastis dari kalangan masyarakat menengah ke atas sehingga pos perubahan yang cepat karena ekspektasi ke atas juga lebih besar dan juga karena zamannya yang menuntut untuk berubah secara signifikan pada upaya percepatan merelisasikan orientasi”.³³³

Sementara Hasan yang peneliti temui disela-sela kegiatan *muhadoroh* malam hari mengatakan sebagai berikut.

“Dulu saya salah satu santri yang lulus dari MA Akselerasi yang pada akhirnya ikut mengabdikan menjadi *musrif* di MBI Amanatul Umah. Kalau berbicara tentang Amanatul Umah yang terpercit adalah

³³¹ Observasi dan wawancara dengan Rohmat Staf TU MBI Amanatul Umah dikuatkan analisis Profil Audio Visual PP Amanatul Umah Pacet Mojokerto.

³³² Visi MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah: unggul utuh dan berakhlakul karimah untuk kemulyaan dan kejayaan Islam dan kaum muslimin dan untuk Indonesia yang makmur terwujudnya masyarakat yang adil dan makmur...”

³³³ Wawancara dengan Khudori Kepala sekolah MBI Amanatul Umah, 20 Oktober 2018, 20.00: 22.00 WIB.

kekurangan dan keterbatasan, mas. Karena di awal berdiri sangat keterbatasan sekali. Dahulu angkatan awal santri masih banyak yang dititipkan masyarakat (rumah warga sekitar) karena dulu MBI itu bekas vila, pak yai Asep yang dijadikan sekolahan. Namun tahun berikutnya berubah drastis/signifikan baik dari sarana prasarana maupun pengelolaan santri (siswa) nya”.³³⁴

Keterangan Hasan ini dikuatkan oleh Nizam, Wakil Urusan Kepala Sekolah Urusan Kurikulum MBI Amanatul Umah Pacet sebagai berikut.

“Dulu lokasi Amanatul Umah ini merupakan vila milik Kiai Asep sebagai tempat istirahat beliau dan dakwah ayah beliau. Karena di Pacet lembaga cabang dari Amanatul Umah yang pusatnya di Surabaya. Namun tahun 2008 mengalami perubahan besar-besaran dan tempat ini berubah menjadi sekolah hingga menjadi besar saat ini. Dahulu sering banyak komplain dari masyarakat (demo wali santri) alasannya fasilitas tidak sama dengan yang ada di brosur. Namun setiap tahun terjadi penyempurnaan dan perubahan yang signifikan mulai dari kelas dan sarana lainnya”.³³⁵

Dari keterangan tersebut tampak sebagai berikut perubahan mulai terlihat dengan beberapa sarana prasarana dan penyempurnaan sistem lembaga beroperasi untuk mencapai visi besar lembaga. Termasuk di dalamnya layanan terhadap santri dan peningkatan komitmen pengabdian terhadap lembaga. Hal ini semakin diperkuat oleh penuturan staf kurikulum, Irfan Arianto sebagai berikut.

“Dengan semakin berkembangnya MBI Amanatul Umah diikuti pula oleh peningkatan kinerja para *musrif* dan ustaz serta ustazah. Peningkatan kualitas Ustaz dalam MBI sangat dituntut agar membantu santri untuk berhasil dalam proses. Salah satunya membagi siswa dalam beberapa kelompok kecil belajar (pendampingan berbasis privat) karena santri belajar hingga malam hari. Contoh lagi pelaksanaan sistem *Try Out* bagi siswa (model tes dan pre tes yang menjadi pembantu siswa mengejar ketertinggalan materi)”.³³⁶

Sebagaimana yang dilontarkan oleh Dofir sebagai berikut.

³³⁴ Wawancara dan Observasi dengan Hasan, *Musrif* MBI Amanatul Umah, 20 Februari 2018. 21.00 ; 22.00 WIB.

³³⁵ Wawancara dengan Nizam, Wakil Koordinator MBI Amanatul Umah Pacet, 21 Oktober 2018, 14.00 : 16.00 WIB.

³³⁶ Wawancara dengan Irfan Arianto Staf Kurikulum MBI Amanatul Umah Pacet, 24 Oktober 2018, 14.00 : 16.00 WIB.

“Untuk mendapatkan nilai dalam MBI Amanatul Umah tidak mudah. Santri (siswa) dituntut untuk benar-benar menguasai bidang-bidang masing masing, maka semua santri harus sungguh-sungguh belajar dan mendapat bimbingan dari ustaz dan ustazah yang ber *home base* di MBI Amanatul Umah. Setiap kesulitan terjadi pada santri maka ustaz dan ustazah harus siap mendampingi secara *all out*”.³³⁷

Pendampingan dan perlakuan santri yang sangat istimewa ini menjadi salah satu keunggulan MBI dibandingkan dengan lembaga lain. Dibanding keadaan ketika di awal yang sangat terbatas dan budaya untuk bermutu belum masif. Tentunya perubahan sistem untuk mewujudkan cita-cita lembaga sering terjadi.

Lebih lanjut dikatakan oleh Cecep panggilan akrab Dr. Khudori terkait sistem yang ada di MBI sebagai berikut sebagai berikut.

“Sistem yang diterapkan dalam MBI Amanatul Umah tidak ada yang permanen. Masing masing lembaga diberi kewenangan untuk improvisasi dan pengembangan sehingga tidak ada sistem yang baku. Semua bersifat dinamis, tidak 100 % baku”.³³⁸

Dari beberapa ulasan di atas sistem tidak ada yang baku. Dengan tidak adanya kebakuan sistem, maka akan terus berubah sesuai dengan kondisi yang berkembang. Demikian pula struktur organisasi juga sering mengalami perubahan karena akibat tuntutan prestasi dan tuntutan organisasi. Ini ditegaskan oleh Wakil Kepala sekolah urusan tata usaha, Redika Riski Khoirin, S.Pd MBI Amanatul Umah sebagai berikut.

“Banyak teman teman yang dipromosikan di lembaga-lembaga di naungan Amanatul Umah jadi jabatan sering terjadi *rolling-an* karena promosi dan kebutuhan di lembaga lainnya. Misalnya mereka yang memiliki kualifikasi Magister dan berprestasi

³³⁷ Wawancara dengan Dopir Staf Kesiswaan MBI Amanatul Umah Pacet, 24 Oktober 2018, 21.00: 22.00 WIB.

³³⁸ Wawancara dengan Khudori Kordinator MBI Amanatul Umah, Kantor Kordinator, 10 Februari 2019, 21.00:22.00 WIB.

dipromosikan di Institut Agama Islam Kiai Chalim Pacet Mojokerto ataupun di lembaga yang lain”.³³⁹

Keterangan di atas ditegaskan pula oleh bapak Ahmad Khudori, M.Pd sebagai berikut.

“Selain itu dalam struktur organisasi sering terjadi perubahan (ganti posisi). Hal ini dilakukan untuk mempersiapkan personil agar menguasai pada berbagai bidangnya. Semisal wakor kurikulum MBI di minta menjadi koordinator di lembaga lain (MA Lain). Maka semua sudah siap karena ada sebuah tim (tim kurikulum, tim kesiswaan, tim kepesantrenan)”.³⁴⁰

Artinya semua mengalami perubahan baik dalam segala hal karena mempertahankan akan eksistensi *output* lembaga yang berkualitas. Keterangan keterangan di atas semakin mendapat penegasan dan penguatan pendapat Wakil Koordinator Urusan Kurikulum Madrasah Bertaraf Internasional Amanatul Umah sebagai berikut.

“Perubahan yang terjadi beberapa tahun³⁴¹ ini menurut beliau. adanya peningkatan studi lanjut alumni artinya jangkauan *output* yang melanjutkan semakin luas.³⁴² Adanya reformasi administrasi tata usaha yang lebih rapi dan praktis. Internalisasi praktik kepesantrenan yang lebih masif.³⁴³ Bimbingan kegiatan ekstrakurikuler yang lebih variatif dan intensif”.³⁴⁴

³³⁹ Wawancara dengan Redika Riski Khoirin, S.Pd MBI Amanatul Umah, 10 Oktober 2019.

³⁴⁰ Wawancara dengan Khudori Kepsek, Di Kantor 21 Oktober 2018, 10.00: 12.00 WIB.

³⁴¹ Perkembangan Pondok Pesantren Nurul Ummah Mojokerto dengan program MBI nya dari tahun ke tahun menunjukkan kemajuan yang sangat pesat terbukti pada ± 4 tahun terakhir yaitu sejak tahun 2005, Pondok Pesantren Nurul Ummah telah menjadi obyek study banding bagi pondok pesantren yang lain. Hampir setiap minggu ada para Pengurus dan Fungsionaris pondok pesantren lain yang datang ke Pondok Pesantren Nurul Ummah untuk melakukan observasi dan study banding. (Profil Keseluruhan Nurul Ulum)

³⁴² Dapat dilihat dari data *trecing* lulusan yang melanjutkan ke luar negeri dan dalam negeri tahun 2016 – 2019. Pada lampiran .

³⁴³ Wawancara dengan Wakil Kordinator Muadalah Miftahul Ulum, S.Pd, 22 Februari 2019.

³⁴⁴ Wawancara Wakil kordinator Kurikulum Nizam 22 Februari 2019.

Apa yang disampaikan Hasan ini ditambahkan oleh Dr. Chudori ketika peneliti berjumpa beliau pada waktu malam hari selepas kesibukan beliau sebagaimana dituturkan berikut.

“Yang menjadi bagian dari suksesnya sistem dan perubahan di Amanatul Umah adalah semua personil yang ada didoktrin mengabdikan tanpa batas bagi lembaga dan sangat ditekankan di MBI. Sehingga muncul kesadaran untuk mewujudkan orientasi perubahan yang tiada lain adalah visi besar MBI Amanatul Umah. Selain sumber daya pengajar yang ada di Amanatul Umah masih muda sehingga lebih bersemangat dalam pendampingan santri, *musrif* semuanya mondok di Amanatul Umah sehingga mudah dalam memantau santri”³⁴⁵.

2) Paparan dan analisis Interaktif dan analisis data fokus 02. Proses Pengelolaan perubahan organisasi pada situs 2 (MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto)

Berdasarkan fakta-fakta yang disebutkan dalam matriks daftar cek di atas dideskripsikan sebagai berikut proses pengelolaan perubahan didahului oleh rapat kerja oleh Wakil Koordinator MBI Amanatul Umah Pacet. Setiap tahun ajaran, Kepala Sekolah berpartisipasi didalam rapat koordinasi bersama pengasuh dan Wakor lainnya. Hal ini ditunjukkan hasil wawancara dengan pengasuh sekaligus Wakil Koordinator MBI Amanatul Umah Pacet sebagai berikut.

“Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah beserta pejabat lainnya saya panggil di kantor yayasan di setiap awal tahun (besar) dan rapat rutin 1 bualan untuk memperoleh sosialisasi tahapan program di Amanatul Umah secara umum. Dari rapat ini ditindaklanjuti oleh Internal MBI... Juga kita mengadakan evaluasi setiap bulan untuk mengetahui progres perubahan sampai mana. Kalau di MBI, rapat rutin setiap Rabu menjadi wajib karena di sana media komunikasi kita untuk memecahkan seluruh permasalahan yang ada. Kemudian, rapat bulanan rutin tiap awal bulan selalu kita agendakan walaupun saya tidak hadir. Yaaa di pimpin wakil koordinator lainnya”³⁴⁶.

³⁴⁵ Wawancara dengan Khudori Kepala sekolah, Di Kantor 21 Oktober 2018, 10.00:12.00 WIB.

³⁴⁶ Dr. Ahmad Chudori, M.Pd. Wakil kordinator MBI Amanatul Umah Pacet Mojokerto, 26 Agustus 2020, 11.00 WIB.

Keterangan di atas dikuatkan oleh Wakor Kurikulum MBI Amanatul Umah sebagai berikut.

“Perubahan sebenarnya merupakan hal yang alami dalam organisasi. Ada masalah maupun tidak, karena kan kita ingin mewujudkan visi MBI agar berkualitas dan mengkader ulama yang unggul menguasai teknologi. Selain akibat dari tuntutan organisasi terhadap perubahan zaman dan mencoba untuk keluar dari rutinitas. Sehingga setiap awal tahun dan akhir tahun, kita agendakan rapat koordinasi dan evaluasi bersama agenda perubahan organisasi kami. Secara garis besar proses pengelolaan perubahan di MBI tetap berpedoman pada visi lembaga yang kita terjemahkan sehingga perlu dilakukan secara berkesinambungan”.³⁴⁷

Dari pendapat di atas terlihat koordinasi dilakukan pada awal tahun agar semua dapat mengetahui arahan dan informasi terkait proses pengelolaan perubahan organisasi. Baik rapat rutin tahunan, rapat harian (malam *Rabo*), tetap adanya koordinasi terhadap proses pengelolaan desain perubahan organisasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah MBI Amanatul Umah Pacet sebagai berikut.

“Setiap rapat tahunan kita tindaklanjuti dengan rapat bulanan, sebagai kontrol proses pengelolaan kita rapat harian yakni hari Selasa malam *Rabo*. Karena agenda perubahan ini sangat panjang dan sulit, secara intens kita perlu komunikasi dan koordinasi, sesekali rapat insidental sifatnya temporer jika mendadak terdapat hal yang harus diputuskan. Dari hasil rapat ini kita lakukan sosialisasi kepada seluruh elemen yang ada pada MBI Amanatul Umah, untuk selanjutnya kita laksanakan pengelolaan proses perubahan yang ada, proses perubahan level individu, proses perubahan pada level kelompok, pada level organisasi serta pengendaliannya ini sangat riskan dan sering pula terjadi konflik internal lembaga”.³⁴⁸

Penuturan Kepala Sekolah Dr Cecep ini dikuatkan oleh staf wakil kordinator kurikulum, Irfan Arianto sebagai berikut.

³⁴⁷ Wawancara dengan Wakil Kordinator Urusan Kurikulum Bpk Mohamad Nizam, M.Pd, 11 Februari 2019. 12.00 WIB.

³⁴⁸ Dr. Ahmad Khudori, M.Pd (Cecep), Kepala Sekolah MBI Amanatul Umah Pacet, 24 Agustus 2020, 90.00 WIB.

“ Pengelolaan perubahan yang terjadi dalam MBI ini tampak ada pada sarana prasarana, pengelolaan santri, perubahannya budaya organisasi, struktur kurikulum, struktur organisasi. Sebenarnya perubahan ini sudah direncanakan dalam tiap tahun, secara bertahap per bagian. Misalnya pembangunan asrama santri dan tempat belajar MBI Amanatul Umah Pacet. Dari perubahan yang direncanakan tersebut. Kita-kita selalu memantau dalam beberapa proses pengelolaan perubahannya, mulai dari proses perubahan individu, proses perubahan kelompok, proses pengelolaan organisasi serta pengendalian perubahan organisasinya. Karena ini sangat rawan terhadap munculnya situasi yang tidak kondusif hingga muncul konflik”³⁴⁹.

Data proses perubahan organisasi ini diperkuat oleh data statistik Madrasah Bertaraf Internasional Amanatul Umah³⁵⁰ sebagai berikut.

“Perkembangan statistik input santri dari tahun ketahun sangat fluktuatif, mengalami peningkatan dan penurunan. Termasuk proses pengelolaan perubahan pada tiap lembaga masing-masing mengalami perubahan karena harus mengikuti pasar dan tuntutan zaman. Proses perubahan individu misalnya adanya perubahan penugasan pekerjaan baru dan dipindahkan pada bagian baru. Pindahannya karyawan itu butuh kedewasaan dan penyikapan ini berjalan dan butuh penyesuaian waktu lagi.”³⁵¹

Dari keterangan tersebut pemindahan karyawan tampaknya menjadi sebuah proses pada tingkatan individual organisasi, secara sistem hal ini dapat mengganggu pelaksanaan kelompok kerja organisasi. Namun secara tuntutan sistem pengelolaan lembaga harus mengikuti perubahan saat ini, perubahan dalam organisasi ini terus berjalan sesuai perencanaan per periode. Dengan terjadinya perubahan ini tentu membawa penyesuaian diri, penambahan bagian dan perubahan *culture* (budaya) organisasi untuk beroperasi pada jangka ke depan.

Selanjutnya, proses perubahan dalam organisasi pada tingkat individu ini dikuatkan oleh Dopir, staf kesiswaan sebagai berikut.

³⁴⁹ Wawancara dengan Irfan Arianto Staf Wakakor Kurikulum MBI Amanatul Umah Pacet, 12 Februari 2019.

³⁵⁰ Lihat data Statistik dalam lampiran.

³⁵¹ Dr. Ahmad Khudori, M.Pd Kordinator MBI Amanatul Umah Pacet dan pengasuh pondok pesantren Nurul Ulum Pacet, 10 Februari 2019, 12.00 WIB

“Sebenarnya di lingkup pondok pesantren Amanatul Umah ini banyak unit-unit pendidikan, salah satunya Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional yang akhirnya menjadi MBI Amanatul Umah yang berdiri pada 2006. Penambahan label bertaraf internasional ini menjadikan perubahan yang mendasar tentang proses organisasi ini beroperasi meningkatkan layanan. Dari perubahan ini berdampak kepada proses perubahan individu dalam sekolah kami, dengan memberikan tugas barupula dan penempatan di bagian yang baru pula. Naaah ini kan juga butuh waktu untuk menyesuaikan diri dengan tugas yang baru, penyikapan terhadap relasi kerja. Belum lagi kalau dalam satu bagian tidak ada kecocokan antara anggota mass. Tetapi kami terus mengadakan pendampingan dan pantauan lebih lanjut. *Misale niiii* untuk mengatasi ketidakcakapan pada bidang baru yaa pendampingan oleh karyawan lama dan menawarkan bimbingan perorangan.”³⁵²

Dikuatkan oleh Dr. Ahmad Khudori, M.Pd. Kepala Koordinator MBI

Amanatul Umah Pacet sebagai berikut;

“Karena label bertaraf internasional, maka semua ikut berubah dan memantaskan diri, berbeda dengan pengelolaan sebelumnya. Mulai dari struktur organisasi berubah, budaya mutu juga berubah, kurikulum juga berubah mengikuti proses perubahan itu sendiri. Termasuk perubahan pendidikan pada tingkat individu ya mengalami perubahan, penempatan karyawan pada bagian yang baru serta tugas baru seakan menjadi menu yang biasa namun kami tetap mantau dan melakukan pendampingan, mas. Karena kondisi demikian akan membutuhkan waktu dan pendewasaan agar karyawan nyaman. Sedangkan untuk proses pengelolaan perubahan kelompok sering membawa dampak besar dalam sekolah kami. Karena, kan dalam organisasi kita kebanyakan kegiatan dilakukan dalam organisasi basis kelompok. Contoh ini di struktur sekolah kita banyak mengalami perubahan dalam sistem kelompok bertambahnya wakil kepala sekolah urusan kurikulum 1 dan 2. Waka kurikulum 1 mengakomodir kurikulum nasional sedangkan waka kurikulum 2 mengakomodir kurikulum *muadalah* Al Azhar Kairo. Ini butuh penyesuaian pola kerja atara keduanya dalam memadukan keduanya. Adanya bentuk baru divisi pengembangan yang mengakomidir perkembangan lembaga baik sisi sumber daya manusia dan

³⁵² Wawancara dengan Dopir, Staf wakil kordinator bidang kesiswaan MBI Amanatul Umah Pacet, 27 Agustus 2018.

perkembangan tingkat sekolah. Maka setiap penugasan baru harus terus didampingi dan harus ada komunikasi intensif.”³⁵³

Redika Rizki Khorin, M.Pd.I Wakor Tata Usaha MBI Amanatul Umah memberi penguatan sebagai berikut.

“Termasuk bagi karyawan baru misalnya pada proses pengelolaan perubahan tingkat individu karena mengadopsi kurikulum *muadalah Al Azhar Kairo* semua guru dituntut untuk mahir berbahasa Inggris dan berbahasa Arab walaupun sulit namun temen-temen guru semangat selain menguasai teknologi sangat dituntut. Guru selalu ikut kegiatan peningkatan lainnya KKG internal, bimtek internal yang dilaksanakan lembaga, *worksop* dan lainnya. Ini sebagai bentuk pendampingan kita terhadap karyawan di sekolah kita. Sedangkan, perubahan pada tingkatan kelompok. Ketika MBI mengusung kurikulum internasional beberapa bagian langsung mengalami perubahan tugas dan cara kerja sering muncul permasalahan yaa maklum kita kerja dalam kelompok, ada yang bingung ada yang merasa tidak mampu dalam tugasnya ada yang mengatakan ini berat. Akhirnya kita berusaha menawarkan beberapa alternatif pendampingan dan menjamin perkerjaan ini lancar terbebas dari intimidasi kelompok yang tergantikan.”³⁵⁴

Dari beberapa pengelolaan proses perubahan dari beberapa tingkat baik individu, kelompok dan organisasi membentuk peningkatan budaya berkualitas sehingga budaya mutu berubah biasa menjadi sangat ketat dan baik. Budaya mutu ini juga dilontarkan oleh wakil urusan kesiswaan Bapak Dofir, S,Pd.I sebagai berikut.

“Dengan keberadaan kurikulum *Muadalah Al Azhar Kairo* para siswa menjadi termotivasi untuk meningkatkan prestasi. Ketika siswa terlihat kurang prestasinya maka siswa akan mengikuti ekstra pilihan sehingga dengan ini siswa akan terbantu dalam mengejar ketertinggalan. Namun tidak banyak yang demikian karena ketika pendaftaran masuk sudah ada ujian yang ketat. Di MBI siswa tidak mudah mendapat nilai dan kelulusan semua harus berpacu berprestasi. Mohon maaf sering siswa harus mengulang ujian *try out* berkali-kali untuk mendapatkan nilai. Selain pembelajaran *full* hingga malam hari terkadang sampai jam 21.00 kita baru selesai. Dan pukul 03.00 WIB siswa sudah dibangunkan untuk mengikuti *qiyamul lail* di masjid semua harus ikut tidak hanya

³⁵³ Wawancara dengan Dr. Ahmad Khudori, M.Pd Koordinator MBI Amanatul Umah Pacet, 27 Januari 2019.

³⁵⁴ Wawancara Redika Rizki Khorin, M.Pd.I Wakor Tata Usaha MBI Amanatul Umah, 2 Februari 2019.

dari MBI namun lembaga lainnya juga ikut yakni di masjid induk bawah sana. (sambil telunjuknya mengarah ke masjid induk).³⁵⁵

Dari keterangan ini tampak sebuah kegiatan santri yang begitu padat dan penuh dengan proses untuk mendapatkan nilai yang baik secara tidak langsung ini membentuk kualitas yang baik pada siswa nantinya. Santri mulai dibiasakan riayadoh dan pembiasaan sejak awal, melalui *try out-try out* untuk menguatkan taqwanya melalui salat malam (*qiyam al lail*). Hal yang disampaikan oleh waka urusan kesiswaan dan kepala sekolah ini dipertegas oleh Moh Nizam, S.Si, M.Pd Wakil kordinator Kurikulum MBI Amanatul Umah sebagai berikut.

“Karena akibat proses perubahan individu, proses perubahan kelompok serta perubahan tingkat organisasi serta dorongan berlabel internasional maka semua berubah mulai dari struktur kurikulum, struktur organisasi, budaya mutu lembaga dan sarana prasarana pun mengalami perubahan signifikan. Contohnya struktur kurikulum dengan pemerintah beda kalau biasanya alokasi jam bahasa Inggris 4 jam tatap muka maka MBI nambah 2 jam tatap muka. Selain pembiasaan berbahasa Inggris dalam kegiatan belajar mengajar sudah menjadi biasa. Dulu anak-anak dibantu menghafal susunan kata bahasa Inggris dengan tulisan-tulisan di kelas, di pohon, di halaman, masjid dan sekitar madrasah. Kemudian penambahan wakor-wakor dalam struktur organisasi juga berubah.”³⁵⁶

Pendapat Bapak Nizam ini dikuatkan oleh waka koordinator *muadalah* (kurikulum internasional) Bapak Zainul Khofifi, M.HI sebagai berikut.

“Karena lembaga kita salah satu lembaga yang mengusung muatan internasional, maka banyak yang harus kita siapkan dan perubahan yang sangat signifikan, ada kegiatan sekolah formal *full day school* 56 jam baik *indoor* maupun *outdoor*, selain ada beberapa ujian sertifikasi *muadalah al Azar Kairo* dan ujian ujian kelas internasional lainnya diantaranya. Sertifikat *muadalah* setiap periode, Sertifikat *Levels (Mathematics, Physics, chemistry, biology, ESL, Ekonomi, O level (Arabic Islamiyah), As Level*. Dari tuntutan ini mendorong perubahan

³⁵⁵ Wawancara dengan Dopir, M.Pd.I Wakil Kepala Urusan Kesiswaan MBI Amanatul Umah Pacet, 1 Februari 2019.

³⁵⁶ Wawancara Moh Nizam, S.Si, M.Pd. Waka Koordinator MBI Amanatul Umah Pacet, 1 Februari 2019, 10.00 WIB.

individu dalam organisasi kami, teman-teman juga harus maraton meningkatkan kompetensi diri.”³⁵⁷

Hal di atas membuktikan pengelolaan yang berubah dari lembaga yang sebelumnya. Dengan perubahan, banyak menjadikan semua berubah termasuk di dalamnya budaya santri/ siswa. Menurut menurut Saiful Huda Muhammad, S.S, M.Pd.I yang juga wakil koordinator kepesantrenan menegaskan sebagai berikut.

“Untuk tetap menjaga tradisi agar tidak hanyut dalam perubahan organisasi di MBI Amanatul Umah tetap memelihara tradisi pada santri, maka dalam struktur organisasi MBI ditambahkan wakil koordinator bagian kepesantrenan. Walaupun kita mengadopsi kurikulum internasional upaya untuk mewujudkan imtaq wajib tetap dilaksanakan dan ini sudah ada dalam visi organisasi. Untuk itu, kegiatan yang berbasis keislaman terus dilaksanakan di antaranya kegiatan kepesantrenan berupa pendalaman Al-Qur’an, hadis, kepemimpinan dan pendalaman kitab kuning serta pembinaan *akhlakul karimah*. Tidak ketinggalan kegiatan pengembangan karakter (ekstrakurikuler) ³⁵⁸siswa juga diprogramkan. Maka dalam struktur lembaga kami ada waka kepesantrenan. Waka ini menjadi penyeimbang kurikulum internasional Di mana waka ini menjadi bagian pemelihara nilai pesantren *amanatul umah* yang ada di tingkatan sekolah.”

Di kesempatan yang berbeda Nizam, M.Pd selaku wakil koordinator bagian kurikulum urusan dalam negeri menyampaikan sebagai berikut.

“Karena MBI berlabel internasional maka banyak berubahnya porsi pembelajaran bahasa Inggris menjadi bertambah selain pembiasaan bahasa Inggris dan Arab, termasuk rekrutmen guru juga mengutamakan kemampuan bahasa Inggris dan bahasa Arab yang mumpuni. Ini menuntut kepada karyawan di lingkungan MBI Amanatul Umah juga untuk melakukan peningkatan pada diri masing-masing. Belum lagi pendampingan belajar yang diterapkan juga berbeda dengan sekolah normal.”³⁵⁹

³⁵⁷ Wawancara Zainul Khofifi, M.HI Wakil Koordinator *muadalah* 2 Bidang Internasional MBI Amanatul Umah, 1 Februari 2019.

³⁵⁸ Observasi ekstrakurikuler (olimpiade sains, karya tulis Ilmiah, *qiriatul kutub*, *qiroatul Qur’an*, *English club* (native speaker), olahraga, pencak silat, robotik dan perkapalan, fotografi, PMR serta pramuka). 3 Februari 2019.

³⁵⁹ Wawancara Nizam, M.Pd. Waka kordinator MBI Amanatul Umah Pacet, 2 Februari 2019.

Proses pengelolaan perubahan terus terjadi di dalam MBI Amanatul Umah Pacet. Tuntutan kualitas lembaga oleh pasar, sehingga eksistensi lembaga diperhitungkan oleh masyarakat untuk menitipkan anaknya di MBI Amanatul Umah Pacet. Indikatornya terlihat dari berubahnya jangkauan dan input siswa yang bergabung di MBI Amanatul Umah Pacet. Hal ini menunjukkan sebagai berikut animo masyarakat terhadap eksistensi terhadap MBI sangat diperhitungkan. Namun dari proses perubahan yang semakin ketat pimpinan juga menunjukkan perhatian terhadap proses pengelolaan perubahan di sekolah.

Hal tersebut dikuatkan oleh Rozi Indrafuddin, M.Pilil Kepala Bagian Keuangan MBI Amanatul Umah sebagai berikut.

“Perubahan yang ketat dalam organisasi kami ini oleh pimpinan diikuti dengan kebijakan yang sangat membantu terhadap sumber daya manusia sebagai pelaku perubahan ini. Mulai dari perhatian, pendampingan kerja, pelatihan, motivasi, hingga penghargaan kepada kami jika mencapai sebuah target yang baik. Salah satunya umroh bersama, tunjangan kinerja, iklim kerja yang kondusif dibangun oleh pimpinan. Ee juga komunikasi yang intens selalu dibangun dengan baik oleh pimpinan agar agenda perubahan di organisasi tetap berjalan. Ya rasa capek, lelah bosan juga tetap ada namun untuk kemajuan santri kami pertaruhkan dan kami korban waktu untuk keluarga. Ya risiko kerjasama berlabel internasional. Pastinya pada peminatan masyarakat pada sekolah kamu juga berubah dari kalangan menengah ke atas disebabkan pembiayaan yang sangat besar. Sehingga yang sebelumnya dari kalangan ke bawah berubah dratis pada kelas ekonomi atas. Terbukti dari para pendaftar yang setiap tahunnya menitipkan siswanya ke MBI Amantul Umah.”³⁶⁰

Pernyataan di atas dikuatkan juga oleh Dr. Khudori, M.Pd terkait pembiayaan yang besar ketika masuk MBI Amanatul Umah Pacet sebagai berikut.

“Pembiayaan yang besar ini akan kembali kepada siswa yang lulus nanti karena sudah terbukti. Namun demikian, bagi mereka yang tidak mampu tetap diterima pada lembaga yang lain yang ada di naungan Pondok Pesantren Darul Ulum. Hal ini sudah berlaku mulai berdiri hingga saat ini. Biasanya bagi wali santri yang kurang mampu namun anaknya diterima di MBI Aamantul Umah ikut pengabdian di pondok (*ngawulo*)

³⁶⁰ Wawancara Razi Indrafuddin, M.Pil Kepala Bagian Keuangan MBI Amanatul Umah, 28 Agustus 2018.

mengabdikan pada Kiai. Pada tataran organisasi juga mengalami perubahan pengelolaan, mulai dari dukungan pengetahuan kompiuter secara internal organisasi (*internal suport*), pelatihan internal organisasi (*internal training*), dukungan *suport* manajemen (*manajemen suport*), serta pengelolaan tata ruang yang representatif untuk mendukung proses pengelolaan perubahan organisasi. Namun kebanyakan wali santri akan di arahkan pada unit pendidikan lainnya yang senaungan dengan Nurul Umah agar tetap terakomidir.”³⁶¹

Dari keterangan tersebut tampak jika kebijakan manajemen tingkat atas mendukung dalam proses pengelolaan perubahan pada tingkat organisasi. Namun demikian pembangunan dan redesain sarana prasarana tetap mengalami perubahan yang signifikan. Sebagai bentuk dukungan pimpinan tingkat atas terhadap proses pengelolaan perubahan. Hal ini disampaikan oleh wakil koordinator sarana dan prasarana Slamet Budi Santoso sebagai berikut.

“Dulu MBI Amanatul Umah masih minim fasilitas, ruang belajar masih kurang sehingga santri sering di titipkan di pemukiman warga, namun ketika tahun 2008 yayasan mulai menambah beberapa fasilitas baik gedung belajar, lab bahasa, peningkatan pelayanan berbasis *online*. Banyak penataan sarana dan prasarana baru sebagai bentuk dukungan terhadap agenda pengelolaan proses perubahan. Kita kan punya dua santri, santri lelaki dan perempuan secara otomatis fasilitas harus dobel karena keduanya tidak boleh dicampur. Sarana layanan berbasis online dan teknologi komputerisasi sudah dilakukan, penataan ruangan kerja dibuat representatif agar dalam kinerja dapat secara maksimal. Kebersihan lingkungan sekolah juga menjadi garapan *top manajer* dalam memberikan layanan terhadap seluruh warga sekolah. Termasuk layanan bagi para *musrif* yang berada di luar pondok (tidak mukim). Setiap pagi dan sore banyak mobil pengangkut untuk tenaga pengajar yang berada di wilayah luar Mojokerto, ini fasilitas yang di sediakan oleh lembaga untuk karyawan yang tidak *muqim* di pondok.”³⁶²

Keterangan dari wakil koordinator urusan sarana prasarana ini diperkuat ketika peneliti melakukan observasi awal di MBI Amanatul Umah Pacet sebagai berikut.

³⁶¹ Wawancara dan Observasi bersama Dr Khudori, MBI Amanatul Umah Pacet, 28 Agustus 2018, 10:00-12.00 WIB.

³⁶² Wawancara Slamet Budi Santoso, *Waka Sarana dan Prasarana* MBI Amanatul Umah, 21 Agustus 2020, 10.00 WIB.

“Kondisi lingkungan yang bersih dan penataan letak gedung banyak mengalami peningkatan, gelanggang olahraga, gedung pertemuan serta gedung seni tampak terbangun. Suasana pelayanan yang simpatik dan ramah ketika peneliti datang langsung disambut dengan hangat (*ajer* dan penuh penghormatan) penerimaan terhadap tamu yang baik. Sedikit minuman selamat datang dan beberapa makanan ringan disiapkan. Bentuk penerimaan yang *sumanak* simpatik tampak di sana.”³⁶³

Hal ini juga diperkuat oleh alumni MBI Amanatul Umah Pacet sebagai berikut .

“Sekolah ini didirikan tahun 2006 dengan naungan Pondok Pesantren Nurul Umah Pacet Mojokerto, pengelolaan banyak berubah pada tahun 2008 hingga saat ini. Pelayanan berbasis teknologi sudah hal yang biasa dalam sekolah ini. Memang sejak dimulainya pembangunan sekolah ini memang didesain untuk menghadapi era globalisasi dan juga Muadalah dengan Al Azhar Kairo. Di samping adaptasi kurikulum MBI Amanatul Umah mengadopsi 3 kurikulum. Kurikulum Pondok Pesantren Nurul Umah, kurikulum nasional dan kurikulum *Muadalah* al Azhar Kairo. Jadi, berbeda dengan sekolah lainnya.”³⁶⁴

Dr Ahmad Khudori (Cecep) sebagai koordinator Madrasah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto sekaligus Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Umah Pacet menyampaikan sebagai berikut.

“Sebenarnya proses pengelolaan perubahan dalam level madrasah salah satu realisasi visi yayasan Nurul Umah Pacet sehingga pada tahapnya berpedoman pada visi tersebut. Pengelolaan terbesar ada pada level sekolah secara signifikan yang banyak mengalami perubahan di unit sekolah. Karena yayasan membawahi beberapa unit organisasi sekolah sedangkan beberapa organisasi sekolah mengalami perubahan kami sebagai yayasan yang menaungi mereka yaaa patut memberikan *suport* terhadap proses perubahan tadi. Yang tampak sekali adalah perubahan sarpras yang ada juga kami *suport* (lihat profil PP Nurul Umah Pacet) salah satu dukungan kami lagi yaitu pemberian *reward* dan penghargaan bagi sumber daya yang berkualitas. Serta keberpihakan keputusan dan dorongan terhadap proses pengelolaan perubahan organisasi sendiri. Pada tingkat pimpinan atas dalam menanggapi proses perubahan yang terjadi dalam unit sekolah dengan memberikan dukungannya pada beberapa keputusan jangka panjang dan mengawal implementasi keputusan perencanaan yang matang. Salah satunya tercermin pada perombakan

³⁶³ Observasi awal di MBI Amanatul Umah Pacet Mojokerto, 2018, 09.00 WIB

³⁶⁴ Wawancara dengan Hasan al Codri Gresik Alumni MA Axelerasi Pacet sekaligus *musrif* di MBI Amanatul Umah Pacet, 21 Agustus 2019, 21.00 WIB.

sistem pengajian dan rewod bagi karyawan di MBI Amanatul Umah serta melimpahkan wewenang yayasan kepada kami dalam melaksanakan proses pengelolaan perubahan organisasi secara penuh. Namun jika terjadi kesulitan maka kepala sekolah langsung konsultasi dengan ketua yayasan. Dari perubahan ini berimbas pada struktur yang baru, mutu pendidikan, proses pendidikan, dan pengelolaan lembaga menjadi berubah dari semula.”³⁶⁵

Pada saat yang berlainan Bapak Dr. Cecep, M.Pd menuturkan sebagai berikut.

“Secara teknis pengelolaan perubahan dalam struktur organisasi³⁶⁶ pada alur dan cara kerja baru mulai berjalan. Karena sistem baru tentunya perlu mendapatkan pendampingan dan pantauan dalam setiap tahap. Dengan penambahan .divisi-divisi baru yang tugasnya masing masing berperan untuk mewujudkan visi organisasi itu sendiri. Contohnya. wakil koordinator kurikulum 1 yang mengurus kurikulum nasional dan wakil koordinator kepesantrenan serta wakil koordinator kurikulum internasional (*Muadalah*). Adanya wakil kepala sekolah urusan *akhlaqul karimah* dimana divisi ini bertanggung jawab terhadap perkembangan karakter dan kegiatan keagamaan serta pondok pesantren. Sebab organisasi kita mencita-citakan unggul dalam imtaq. Kemudian wakil kepala urusan pengembangan baik pengembangan lembaga keseluruhan maupun *benchmark go internasional*”.³⁶⁷

Seiring dengan perubahan nama tersebut maka dalam sisi penerapan kurikulum juga mengalami perubahan yang sebelumnya hanya mengadopsi kurikulum nasional berubah dengan mengadaptasikan tiga kurikulum. Hal ini disampaikan oleh Nizam sebagai berikut;

“Karena mengadaptasikan 3 kurikulum yakni kurikulum pondok pesantren, kurikulum nasional dan kurikulum *muadalah*. Dari pengadopsian ini mengubah sebuah sistem dan proses termasuk perubahan budaya mutu di lembaga ini. Misalnya guru dituntut untuk pengembangan diri (kuliah tingkat lanjutan, program kusus) untuk meningkatkan kualitas guru. Pada proses penelolaannya perubahan sendiri biasanya yayasan dan koordinator MBI melakukan rapat bersama, kemudian ditindaklanjuti oleh koordinator MBI dengan rapat Internal yang dihadiri oleh; Koordinator MBI, Para WaKor baik kurikulum, wakor muadalah, wakor sarpras, wakor

³⁶⁵ Wawancara Kepala sekolah Bpk Dr. Ahmad Khudori, M.Pd, Kantor Kordinator MBI Amanatul Umah, 15 Oktober 2018, 11:00 – 12.00 WIB.

³⁶⁶ Dapat dilihat dalam Struktur Organisasi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang

³⁶⁷ Wawancara dengan Kordinator MBI Amanatul Umah Pacet Dr Cecep, 16 Oktober 2018.

kepegawaian serata para guru senior. Selanjutnya hasil musyawarah disosialisasikan kepada seluruh elemen MBI termasuk juga pada wali santri. Ini biasanya dilakukan baik media *online* maupun surat tertulis. Kemudian pembentukan tim kerja, dan penentuan model pelaporan serta pendampingan jika terjadi masalah.”³⁶⁸

Pengadopsian kurikulum ini semakin diperkuat oleh koordinator MBI

Amanatul Umah Pacet sebagai berikut;

“Jika hanya mengdopsi kurikulum nasional hasilnya akan kurang maksimal sehingga kami mengadaptasikan 3 kurikulum sekaligus. Tentu dengan tatanan baru ini tingkat pengelolaan menjadi lebih rumit, tingkat kesulitan mengelola meningkat, tuntutan pengembangan sistem lebih besar. Jadi sangat kompleks, namun kita tetap terus mengadakan koordinasi mulai rapat mingguan dilakukan pada tiap malam Rabu, rapat bulanan, rapat evaluasi tahunan dan lima tahunan serta rapat *isidental* atau temporer jika terjadi masalah dan harus segera diputuskan. Rapat ini sudah berjalan cukup lama, ada maupun tidak ada saya rapat tetap berjalan namun tetap laboran disampaikan ke saya.”³⁶⁹

Selain proses pengelolaan tersebut banyak perubahan yang terjadi dalam MBI Amanatul Umah yang mengakibatkan desain berbeda dengan yang lainnya ini mempengaruhi jalannya organisasi di masa depan. Hal itu disampaikan oleh Ahmad Budi Santoso sebagai berikut.

“Kita pernah menambah beberapa unit komputer untuk lab komputer sebagai persiapan bagi anak kelas 3 ujian nasional dan ujian *muadalah* namun tetap tidak cukup akhirnya santri kita instruksikan membawa bagi yang punya. Akses penguatan internet untuk pelayanan administrasi juga mulai dengan berbasis *online* ini menyiasati pembayaran santri dari luar daerah dan luar provinsi. Model penggajian bagi ustaz dan guru kalau dulunya masih berbasis tunai sekarang kita tiap bulannya langsung menerima transfer ke rekening masing-masing setiap bulan. Namun kita juga menyediakan tunai bagi mereka yang mukim di pondok. Untuk peningkatan kualitas guru ataupun *musrif* kita sering mengadakan *work shop* dan *in house* kurikulum dengan mendatangkan para pakar. Layanan terhadap santri juga mengalami peningkatan setiap 25 santri memiliki wali (guru pendamping) ini untuk mengakomodir permasalahan dan keluhan santri. Diikuti dengan sarana dan prasarana yang ada mulai

³⁶⁸ Wawancara wakil kordinator kurikulum MBI Amanatul Umah Nizam, S.Si, M.Pd, Kantor Waka, 15 Otober 2018, 09:00 -10:00 WIB.

³⁶⁹ Observasi dan Wawancara dengan koordinator MBI Amanatul Umah Dr. Cecep, kantor koordinator, 28 Agustus 2018, 08:00-10:00 WIB .

gedung utama tempat belajar sampai sarana olahraga yang ada, asrama santri serta fasilitas ibadah.”³⁷⁰

Pernyataan di atas dikuatkan oleh Koordinator MBI Amanatul Umah sebagai berikut.

“Tidak serta merta perubahan sarana prasarana ini sudah mencukupi bagi para siswa. Untuk satuan terpisah fasilitas kurang sebab harus mempersiapkan dua tempat yang berbeda. Karena ada dua kelompok yakni kelompok santri putra dan santri putri. Namun dengan keterbatasan ini tidak menyurutkan anak-anak dan para ustaz terus berproses. Yang unik ialah ada zona (area) yang tidak boleh laki-laki masuk ke sana, sebaliknya siswi juga demikian. Karena sifatnya mensiasati terlihat banyak tempat-tempat diskusi bagi pengajaran santri baik *out door* maupun *in door*. Kami manfaatkan lingkungan sekolah untuk belajar santri, kalau berpikir memenuhi sarana prasarana yang ada ya kurang sekali. Coba *sampean* ikut berpikir kebutuhan kelas kita 36 kelas namun hanya ada 20 kelas, yaa akhirnya fasilitas *out door* kita gunakan. Kita buat kelompok-kelompok belajar kecil antara 5-10 santri di beberapa tempat.”³⁷¹

Dari beberapa keterangan di atas tampak beberapa pengelolaan proses perubahan yang terjadi di MBI Amanatul Umah Pacet baik level individu, level kelompok, maupun level organisasi.

3) Implikasi Perubahan dalam Mengembangkan Organisasi di MBI Amanatul Umah Pacet

Setiap perubahan tentunya akan membawa implikasi terhadap organisasi apa pun termasuk dalam penelitian ini. Secara terperinci implikasi perubahan di MBI Amanatul Umah Pacet Mojokerto dapat terlihat dalam sajian data berikut ini.

³⁷⁰ Wawancara dengan Ahmad Budi Santoso, Wakil Koordinator Sarana prasarana MBI Amanatul Umah Pacet, 28 Agustus 2018, 10:00-12.00 WIB.

³⁷¹ Wawancara dengan koordinator MBI Amanatul Umah Pacet, kantor koordinator, 27 Januari 2019, 10:00-11:00 WIB.

Disampaikan oleh Koordinator MBI Amanatul Umah Pacet Dr. Ahmad Khudori³⁷², M.Pd sebagai berikut.

“Manajemen perubahan pada MBI Amanatul Umah setidaknya mempunyai implikasi terhadap fungsi pendidikan di MBI Amanatul Umah. Karena kita mengusung *muadalah* al Azhar Kairo pengelolaan pendidikan di sekolah kami dituntut menjadi sekolah yang berkualitas indikator terlihat dari tingginya animo masyarakat untuk menitipkan putra dan putrinya di MBI Amanatul Umah. Setiap tahun kalau pas penerimaan santri baru jalan depan MBI hingga pelataran bawah penuh dengan calon wali santri menjadi tambahan *incom* juga bagi warga sekitar. Peminatan calon santri yang mendaftar di MBI seakan berubah secara signifikan meningkat kalau dulu yang masuk ke MBI Amanatul Umah kebanyakan dari masyarakat strata ekonomi menengah ke bawah namun setelah kerja sama dengan BPPT berubah. Kini masyarakat dari berbagai variasi dan berbagai latar belakang ekonomi dan sosial. Mulai mempercayakan anaknya ke MBI Amanatul Umah Pacet. Ini menunjukkan sebagai berikut fungsi pendidikan di MBI Amanatul Umah berbagai kalangan menjadi semakin matab.”³⁷³

Dari keterangan di atas dikuatkan oleh wakil koordinator kurikulum sebagai berikut.

“Pelaksanaan sistem pendidikan secara ketat dan penuh tanggung jawab di MBI Amanatul Umah ingin mencetak generasi di masa depan yang dibekali dengan perilaku terpuji yang dibekali dua kemampuan ganda. Diantaranya memiliki kemampuan dalam iman dan ilmu dalam teknologi di masa yang akan datang tanpa meninggalkan jati diri seorang santri. Desain perubahan tersendiri menjadikan organisasi banyak mengalami kemajuan dan penambahan, peningkatan sistem pengelolaan yang semakin baik terlihat dalam proses kerja berjalan dengan lancar. Ya kalau pun kendala kan mesti ada namun dapat diakomodir. Sistem koordinasi dapat berjalan dengan lancar, buktinya rapat dan koordinasi terus berjalan. Prestasi siswa tiap tahun dapat diraih, tingkat nasional maupun internasional. Artinya perubahan yang terjadi di MBI juga membawa

³⁷² Dr. Ahmad Khudhori, M.Pd populer dengan panggilan Cecep koordinator Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet sekaligus Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Umah Pacet yang juga menjado tenaga Pengajar di IKHCH Pacet.

³⁷³ Wawancara dengan Koordinator MBI Amanatul Umah Pacet 12 Agustus 2020, 11.00 WIB.

pengaruh terhadap kualitas proses pengelolaan pendidikan di madrasah ini.”³⁷⁴

Dalam waktu berbeda pendapat Bapak Nizam ini dikuatkan oleh Koordinator MBI Amanatul Umah Dr. Cecep³⁷⁵ sebagai berikut.

“Perubahan dalam MBI Amanatul Umah membentuk kedisiplinan baru bagi siswa dan seluruh elemen yang ada di sekolah. Kualitas penanaman karakter siswa menjadi meningkat dan lebih masif, budaya mutu meningkat. Beberapa prestasi dapat diraih mulai dari nasional hingga internasional. Dari pengelolaan sarana dan prasarana berubah banyak mengalami penambahan gedung baru yang ini menunjang terhadap proses pembelajaran yang bermutu di sekolah kami, selain sistem yang terus berubah karena mewujudkan desain perubahan, perubahan struktur organisasi, perubahan teknologi.”³⁷⁶

Berdasarkan pendapat di atas dapat digaris bawahi persinggungan antara koordinator dengan dan wakil koordinator sekolah tampak persamaan antara keduanya, yang mencoba menjadikan lembaga yang berkualitas dengan membekali lulusannya untuk memiliki kemampuan ganda, agar siap di masa depan. Kekuatan dalam bidang imtaq, iptek, dan dilengkapi akhlak yang terpuji serta dapat dijangkau oleh semua kalangan.

Dalam kesempatan berlainan Bapak Slamet Budi Santoso Wakor Sarpras menuturkan sebagai berikut.

“Implikasi perubahan di lembaga kami paling tidak membawa hal negatif dan positif diantaranya dengan pemaduan kurikulum paling tidak siswa nantinya akan memiliki bekal ganda kemampuan berbahasa internasional yakni Inggris aktif untuk persiapan menuju studi lanjut ke luar negeri. dan menguasai ilmu agama seperti ilmu nahwu, sorof sebagai alat memahami kitab kuning. Karena di sekolah ada bimbingan penanaman karakter oleh wakor kepesantrenan, dimana ini sebagai media

³⁷⁴ Wawancara dengan Nizam, M.Pd Wakil Koordinator Kurikulum MBI Amanatul Umah Pacet, 22 Agustus 2020, 15.00 WIB.

³⁷⁵ Wawancara dengan Dr Cecep Koordinator MBI Amanatul Umah Pacet, 12 Agustus 2020 hingga saat ini.

³⁷⁶ Wawancara dengan Koordinator MBI Dr. Cecep, M.Pd, Ruang Kasek, 28 Agustus 2018, 09:00 – 13.00 WIB.

memelihara tradisi Pondok Pesantren Amanatul Umah. Dengan desain perubahan sini sekolah tertantang untuk melengkapi diri. Kalau saya di wakor sarpras yaaa tentunya seluruha sarana dan prasarana menjadi utama untuk menunjang pembelajaran yang berkualitas. Misalnya akhir akhir ini kita lengkapi, fasilitas lab Biologi dan lab Bahasa, ruang belajar baru yang representatif, studio *microteacing*. Nantinya MBI diharapkan menjadi lembaga yang berkualitas yang lulusannya dapat diterima perguruan tinggi negeri maupun swasta baik tingkat nasional maupun internasional (bermutu). Mencetak Manusia yang unggul dan berguna bagi manusia yang lain.”³⁷⁷

Dalam kesempatan yang sama ditegaskan oleh Dr. Cecep ketika mengaji bakda Subuh sebagai berikut.

“MBI Amanatul Umah tidak dapat lepas dari visi³⁷⁸ misi³⁷⁹ dan tujuan Pesantren Nurul Umah. Yang menjadi cita-cita besar yang harus diwujudkan. Sehingga visi misi MBI Amanatul Umah menjabarkan dari cita-cita besar ini. Karena visi misi pesantren Nurul Umah merupakan hasil pemikiran para muasis (pendiri) Prof Asep, perwujudanya dengan mendirikan organisasi-organisasi pendidikan yang berkualitas. Dengan organisasi pendidikan berkualitas akan melahirkan santri-santriwati yang berkualitas juga, nantinya akan membangun bangsa ini.”³⁸⁰

Dari data tersebut di atas tampak beberapa dampak terhadap lembaga sehingga kualitas sekolah dapat terwujud. Secara langsung perubahan ini juga membawa pengaruh terhadap masyarakat sebagai pengguna sekolah. Hal ini disampaikan oleh Abdul Halim, M.Pd.I sebagai berikut.

“Beberapa perubahan di sekolah kami juga membawa akibat signifikan di masyarakat, yakni tingkat kepercayaan terhadap lembaga kami tinggi namun juga diikuti dengan rumor pembiayaan yang tinggi. Sebenarnya ketika pelaksanaan dilapangan pembiayaan yang tinggi ini dapat ditekan dengan beberapa bantuan subsidi silang. Namun walaupun demikian animo di masyarakat tetap tinggi terhadap lembaga kami. Kita ada program pengabdian di pesantren jadi jika misalnya siswa kurang mampu

³⁷⁷ Wawancara dengan Wakor Sarpras, Slamet Budi Santoso, 28 Agustus 2020, 08.00-09.00 WIB.

³⁷⁸ IVIS

Terwujudnya manusia yang unggul, utuh dan *berakhlaqul karimah* untuk *Izzil Islam Wal-Muslimin* dan untuk keberhasilan cita-cita kemerdekaan.

³⁷⁹ MISI

Melaksanakan sistem yang berlaku di Pondok Pesantren Amanatul Ummah secara ketat dan bertanggung jawab.

³⁸⁰ Wawancara dengan Dr. Cecep koordinator MBI Amanatul Umah, Masjid MBI, 29 Agustus 2020, 05.00 WIB

terkait administrasi maka sebagai ganti siswa mengabdikan di pondok pesantren dan pembiayaan di tanggung pondok dan ini sudah berjalan dulu hingga kini.”³⁸¹

Keterangan Abdul Halim juga didukung pernyataan dari koordinator MBI Amanatul Umah sebagai berikut.

“Untuk biaya yang demikian itu sebenarnya tidak mahal jika dibanding dengan nantinya siswa ketika lulus dari sekolah kami. Secara ekonomis memang mahal namun kalau ditimbang lagi hasilnya tidak banding dengan *bheneh dan pintarnya anak nanti*. Kami juga ada program pengabdian di pondok, program ini sudah berjalan mulai dulu hingga sekarang. Santri santri yang berasal keluarga yang kurang beruntung (ekonomi ke bawah) yang ada di MBI ditanggung oleh pengurus pesantren namun mereka harus mengabdikan/bantu di sini (ya artinya mereka tetap bisa sekolah tanpa terkendala). Tetapi tidak hanya mengabdikan saja mas, karena kita masih butuh ilmu yang ada di pesantren ini terdoronglah kita, selain juga ngalap berkah kiai.”³⁸²

Dari keterangan Koordinator MBI Amanatul Umah setidaknya menjadi sebuah model yang dikembangkan oleh beberapa pondok pesantren lainnya, namun untuk pembentukan karakter santri tentunya memiliki perbedaan antara pesantren satu dengan yang lainnya. Ini dikuatkan oleh Abdul Halim, M.Pd.I Wakor Kesiswaan sebagai berikut.

“Pembentukan karakter santri di MBI Amanatul Umah berjalan dengan baik dan efektif terlihat dari alumni lembaga kami yang meneruskan keluar, kebiasaan disiplin waktu, belajar, menghormati para guru dan pengasuh (religius), setelah adanya perubahan di MBI Amanatul Umah penanaman pembentukan karakter semakin masif dan matab. Budaya pondok yang tidak bisa dilepaskan dalam kehidupan sehari-hari, memiliki keunggulan imtaq, unggul dalam iptek dan utuh *berahlakul karimah* untuk cita-cita kemerdekaan. Semua ini terpantau dan teragendakan secara baik.”³⁸³

Keterangan di atas dikuatkan oleh dokumen dan wawancara bersama Dr Ahmad Khudori koordinator MBI dan Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Umah

³⁸¹ Wawancara dengan Abdul Halim, M.Pd.I Waka Humas MBI Amanatul Umah, 28 Agustus 2020.

³⁸² Wawancara dengan Koordinator MBI Dr Cecep, 29 Agustus 2020,

³⁸³ Wawancara dengan Halim, Wakor Kesiswaan SMA Darul Ulum 2, 28 Agustus 2020.

Pacet. Perubahan dalam Pesantren Nurul Umah secara periodik berdampak pada perubahan dan sistem yang berada dalam MBI Amanatul Umah. Jadi, visi dan misi serta tujuan visi dan misi MBI Amanatul Umah tidak dapat dipisahkan dari visi Yayasan Pesantren Nurul Umah Pacet.³⁸⁴

4.4 Matriks Temuan Situs 2 MBI Amanatul Umah Pacet Mojokerto

NO	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian	Ket
1	Desain Perubahan Organisasi Pendidikan	<p>1. Temuan penelitian tentang desain perubahan organisasi di MBI Amanatul Umah Pacet Mojokerto sebagai berikut.</p> <p>a. Desain perubahan dalam pelaksanaannya tetap mengacu pada pencapaian visi dan misi lembaga untuk mewujudkan lulusan yang unggul.</p> <p>b. Adanya koordinasi dan pendampingan perencanaan dalam melakukan desain perubahan di tingkat Madrasah.</p> <p>c. Adanya dorongan alasan yang logis sekolah perlu mendesain sebuah perubahan untuk mengembangkan organisasi.</p> <p>d. Adanya peleburan (mengadaptasikan) pada struktur organisasi, melibatkan terhadap sumber daya baru, cara kerja baru, pengelolaan baru, adaptasi kurikulum, sistem kompensasi baru</p> <p>e. Adanya perubahan bentuk divisi baru, rekrutmen sumber daya baru dengan penerapan yang ketat.</p> <p>f. Adanya penyatuan (pengokohan) kembali setelah beberapa struktur dibentuk dengan .divisi baru, serta tata kerja baru.</p> <p>g. Adanya dukungan terhadap tata ruang dan tata bangunan serta budaya kerja baru yang memudahkan proses desain perubahan, pengawasan, pemantauan baik yang bersifat dengan proses pembelajaran dan proses</p>	▪

³⁸⁴ Wawancara Dr Cecep MBI Amanatul Umah Pacet, 28 Agustus 2020, 10.00 WIB.

		desain perubahan sendiri.	
2	Proses Pengelolaan perubahan Organisasi Pendidikan	<p>1. Temuan penelitian tentang proses pengelolaan desain perubahan organisasi di MBI Amanatul Umah Pacet Mojokerto sebagai berikut.</p> <p>a. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah beserta pejabat lainnya mengadakan rapat koordinasi, komunikasi pada disetiap awal tahun (rapat besar) dan rapat rutin 1 bualanan, rapat harian malam Rabu untuk memperoleh sosialisasi tahapan program di Amanatul Umah secara umum. Juga kita mengadakan evaluasi setiap awal bulan untuk mengetahui progres perubahan sampai mana. Kalau di MBI rapat rutin setiap malam Rabu sebagai media komunikasi dan memecahkan seluruh permasalahan yang ada.</p> <p>b. Adanya pembentukan <i>team work</i> di level sekolah dengan melibatkan para wakil koordinator, guru senior, serta elemen yang lainnya.</p> <p>c. Adanya sosialisasi internal tingkat sekolah baik dalam bentuk tulis dan <i>online</i> serta rapat khusus.</p> <p>d. Adanya pedoman garis besar proses pengelolaan perubahan di MBI tetap berpedoman pada visi lembaga yang kita terjemahkan sehingga perlu dilakukan secara berkesinambungan.</p> <p>e. Adanya instruksi dan wewenang dari atasan dalam melaksanakan proses pengelolaan perubahan.</p> <p>f. Adanya pendampingan sebagai kontrol proses pengelolaan yakni hari Selasa malam Rabo. Menjalani komunikasi dan koordinasi secara intens lintas sektor. Sesekali rapat insidental sifatnya temporer.</p> <p>Selanjutnya tahapan proses pengelolaan perubahan ini terdapat beberapa level di antaranya sebagai berikut.</p> <p>1. Proses pengelolaan perubahan pada level Individu meliputi, adanya perubahan penugasan (beban pekerjaan baru), pemindahan pada bagian baru. Tuntutan tarjet</p>	▪

		<p>yang harus dilampaui karyawan baru. Pindahannya karyawan itu butuh kedewasaan dan penyikapan ini berjalan dan butuh penyesuaian waktu lagi. Butuh pendampingan dan motivasi bagi karyawan baru. Model pendampingannya. guru selalu ikut kegiatan peningkatan lainnya KKG internal, bimtek internal yang dilaksanakan lembaga, <i>worksop</i>, diklat, Pada tataran organisasi juga mengalami perubahan pengelolaan, mulai dari dukungan pengetahuan komputer secara internal organisasi (<i>internal suport</i>), pelatihan internal organisasi (<i>internal training</i>), dukungan <i>suport</i> manajemen (<i>manajemen suport</i>), serta pengelolaan tata ruang yang representatif untuk mendukung proses pengelolaan perubahan organisasi dan studi lanjut.</p> <p>2. Proses pengelolaan perubahan pada level kelompok, ini meliputi berubahnya struktur baru (restrukturisasi), penambahan .divisi- .divisi baru, perubahan pada kurikulum level sekolah, perubahan pada wewenang tugas baru. Komunikasi antarkelompok, komposisi penugasan kelompok. Model pendampingan. alternatif pendampingan dan penanganan atas intimidasi, meminimalisasi ancaman saat proses pengelolaan perubahan,</p> <p>3. Proses pengelolaan perubahan pada level organisasi serta pengendaliannya. Berubahnya budaya organisasi, pengelolaan organisasi karena tuntutan pasar. Tuntutan pembelajaran yang ketat. Penanaman karakter santri lebih masif dengan pendampingan 24 jam.</p> <p>g. Adanya daya dukung pimpinan terhadap pelaku pengelolaan desain perubahan. Dalam bentuk <i>reward</i> (gaji mencukupi, bonus (umroh), motivasi dan dorongan karier), perhatian, penataan sarana prasarana yang representatif, serta iklim kerja yang kondusif. Dukungan mobil pengangkut untuk tenaga pengajar yang berada di wilayah luar Mojokerto, ini fasilitas yang disediakan oleh lembaga untuk karyawan yang tidak <i>muqim</i> di pondok.</p>	
--	--	---	--

3	Implikasi Perubahan Organisasi Pendidikan	<p>Temuan penelitian Implikasi Perubahan organisasi pendidikan dipaparkan sebagai berikut.</p> <p>1. Implikasi Internal</p> <p>a. Setiap perubahan tentunya akan membawa implikasi terhadap organisasi apa pun termasuk dalam penelitian ini. Manajemen perubahan pada MBI Amanatul Umah setidaknya mempunyai implikasi terhadap fungsi pendidikan di MBI Amanatul Umah. Karena kita mengusung <i>muadalah</i> al Azhar Kairo pengelolaan pendidikan di sekolah kami dituntut menjadi sekolah yang berkualitas indikator terlihat dari tingginya animo masyarakat untuk menitipkan putra dan putrinya di MBI Amanatul Umah. Setiap tahun saat penerimaan santri baru jalan depan MBI hingga pelataran bawah penuh dengan calon wali santri menjadi tambahan <i>income</i> juga bagi warga sekitar. Peminatan calon santri yang mendaftar di MBI seakan berubah secara signifikan meningkat kalau dulu yang masuk ke MBI Amanatul Umah kebanyakan dari masyarakat strata ekonomi menengah ke bawah. Kini masyarakat dari berbagai variasi dan berbagai latar belakang ekonomi dan sosial. Mulai mempercayakan anaknya ke MBI Amanatul Umah Pacet. Hal ini menunjukkan sebagai berikut fungsi pendidikan di MBI Amanatul Umah berbagai kalangan menjadi semakin mantap.</p> <p>b. Pelaksanaan sistem pendidikan secara ketat dan penuh tanggung jawab di MBI Amanatul Umah ingin mencetak generasi di masa depan yang dibekali dengan perilaku terpuji yang dibekali dua kemampuan ganda. Di antaranya memiliki kemampuan dalam iman dan ilmu dalam teknologi di masa yang akan datang tanpa meninggalkan jati diri seorang santri. Desain perubahan tersendiri menjadikan organisasi banyak mengalami kemajuan dan penambahan, peningkatan sistem pengelolaan yang semakin baik terlihat dalam proses kerja berjalan dengan lancar.</p> <p>c. Sistem koordinasi dapat berjalan dengan</p>	

		<p>lancar, buktinya rapat dan koordinasi terus berjalan. Prestasi siswa tiap tahun dapat diraih, tingkat nasional maupun internasional . Artinya perubahan yang terjadi di MBI juga membawa pengaruh terhadap kualitas proses pengelolaan pendidikan di madrasah ini.</p> <p>d. Implikasi perubahan dalam MBI Amanatul Umah membentuk kedisiplinan baru bagi siswa dan seluruh elemen yang ada di sekolah. Kualitas penanaman karakter siswa menjadi meningkat dan lebih masif, budaya mutu meningkat. Beberapa prestasi dapat diraih mulai dari nasional hingga internasional .</p> <p>e. Peningkatan pengelolaan sarana dan prasarana berubah banyak mengalami penambahan gedung baru yang ini menunjang terhadap proses pembelajaran yang bermutu di sekolah.</p> <p>f. Implikasi perubahan di lembaga kami paling tidak membawa hal negatif dan positif di antaranya dengan pepaduan kurikulum paling tidak siswa nantinya akan memiliki bekal ganda kemampuan berbahasa internasional yakni Inggris aktif untuk persiapan menuju studi lanjut ke luar negeri. Selain itu menguasai ilmu agama seperti ilmu <i>nahwu, sorof</i> sebagai alat memahami kitab kuning karena di sekolah ada bimbingan penanaman karakter oleh wakor kepesantrenan, dimana ini sebagai media memelihara tradisi Pondok Pesantren Amanatul Umah. Dengan perubahan sini sekolah tertantang untuk melengkapi diri. Kalau saya di wakor sarpras menjamin seluruh sarana dan prasarana menjadi utama untuk menunjang pembelajaran yang berkualitas. Misalnya akhir-akhir ini kita lengkapi, fasilitas lab Biologi dan lab Bahasa, ruang belajar baru yang representatif, studio <i>microteacing</i>. Nantinya MBI diharapkan menjadi lembaga yang berkualitas yang lulusnya dapat diterima perguruan tinggi negeri maupun swasta baik tingkat nasional maupun internasional (bermutu). Mencetak Manusia yang unggul dan berguna bagi manusia yang lain.</p> <p>2. Eksternal</p> <p>a. Tingginya Pembiayaan pendidikan Beberapa perubahan di sekolah juga membawa akibat signifikan di masyarakat, yakni tingkat</p>	
--	--	--	--

		<p>kepercayaan terhadap lembaga kami tinggi namun juga diikuti dengan rumor pembiayaan yang tinggi. Sebenarnya ketika pelaksanaan di lapangan pembiayaan yang tinggi ini dapat ditekan dengan beberapa subsidi silang. Namun walaupun demikian animo di masyarakat tetap tinggi terhadap lembaga kami. Kita ada program pengabdian di pesantren jadi jika misalnya siswa kurang mampu terkait administrasi maka sebagai ganti siswa mengabdikan di pondok pesantren dan pembiayaan di tanggung Pondok dan ini sudah berjalan dulu hingga kini.</p> <p>b. Pencitraan yang baik di Luar</p> <p>Untuk biaya yang semikian itu sebenarnya tidak mahal jika dibanding dengan nantinya siswa ketika lulus dari sekolah kami. Secara ekonomis memang mahal namun kalau ditimbang lagi hasilnya tidak banding dengan <i>bheneh dan pintarnya anak nanti</i>. Kami juga ada program pengabdian di pondok, program ini sudah berjalan mulai dulu hingga sekarang. Santri santri yang berasal keluarga yang kurang beruntung (ekonomi ke bawah) yang ada di MBI ditanggung oleh pengurus pesantren namun mereka harus mengabdikan/bantu di sini.</p> <p>Pembentukan karakter santri di MBI Amanatul Umah berjalan dengan baik dan efektif terlihat dari alumni lembaga kami yang meneruskan keluar, kebiasaan disiplin waktu, belajar, menghormati para guru dan pengasuh (religius), setelah adanya perubahan di MBI Amanatul Umah penanaman pembentukan karakter semakin masif dan matang. Budaya pondok yang tidak bisa dilepaskan dalam kehidupan sehari-hari, memiliki keunggulan imtaq, unggul dalam iptek dan utuh <i>berahlakul karimah</i> untuk cita-cita kemerdekaan. Semua ini terpantau dan teragendakan secara baik.</p> <p>2) Eksternal</p> <p>a. Perubahan sekolah juga membawa kepercayaan signifikan di masyarakat, yakni tingkat kepercayaan terhadap lembaga kami tinggi namun juga diikuti dengan rumor</p>	
--	--	---	--

		<p>pendanaan yang tinggi. Sebenarnya ketika pelaksanaan dilabangan pendanaan yang tinggi ini dapat ditekan dengan beberapa subsidi silang. Namun walaupun demikian animo di masyarakat tetap tinggi terhadap lembaga kami. Kita ada program pengabdian di pesantren jadi jika misalnya siswa kurang mampu terkait administrasi maka sebagai ganti siswa mengabdikan di pondok pesantren dan pendanaan di tanggung pondok dan ini sudah berjalan dulu hingga kini.</p> <p>b. Penilaian citra terhadap sekolah oleh masyarakat terkait pembentukan karakter santri di MBI Amanatul Umah sangat baik dan efektif terlihat dari alumni lembaga kami yang meneruskan keluar, kebiasaan disiplin waktu, belajar, menghormati para guru dan pengasuh (religius), setelah adanya perubahan di MBI Amanatul Umah penanaman pembentukan karakter semakin masif dan matang. Budaya pondok yang tidak bisa dilepaskan dalam kehidupan sehari-hari, memiliki keunggulan imtaq, unggul dalam iptek dan unggul dalam <i>berahlakul karimah</i>. Semua ini terpantau dan teragendakan secara baik.</p>	
--	--	--	--

B. Analisis Lintas Situs

Dari perbandingan temuan penelitian tersebut, secara deskriptif dapat uraikan sebagai berikut.

1. Desain Perubahan Organisasi Pendidikan Situs di SMA Darul Ulum

2 Unggulan BPPT Jombang dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet.

Pertama, desain perubahan dalam pelaksanaannya tetap mengacu pada pencapaian visi dan misi lembaga untuk mewujudkan lulusan yang

unggul sebagai penurunan dari cita-cita visi yayasan yang holistik. Desain ini dipandang perlu mewujudkan dengan penataan sebuah lembaga yang berkualitas untuk mewujudkan lulusan yang memiliki keunggulan dalam imtaq, iptek, serta unggul dalam perilaku sehari-hari agar nantinya berguna bagi masyarakat di masa yang akan datang. *Kedua*, adanya koordinasi dan pendampingan pengelolaan secara intens oleh kepala sekolah dalam melakukan desain perubahan di tingkat madrasah. Koordinasi dan pendampingan ini dilaksanakan oleh kedua sekolah setiap awal tahun, bulanan, mingguan serta temporer jika perlu pemecahan masalah yang sifatnya mendadak. Selain itu didukung daya dorong atas terjadinya desain yang logis sehingga sekolah perlu mendesain sebuah perubahan untuk mengembangkan organisasi. *Ketiga*, adanya peleburan (mengadaptasikan) pada struktur organisasi, melibatkan terhadap sumber daya baru, cara kerja baru, pengelolaan baru, adaptasi kurikulum, sistem kompensasi baru. Pada praktiknya di lapangan ada beberapa sumber daya manusia yang dipertahankan ada, ada yang dipindahkan dalam lingkungan kerja baru serta promosi atas prestasi kinerjanya. *Keempat*, adanya perubahan (*change*) bentuk .divisi baru, rekrutmen sumber daya baru dengan penerapan kerja yang ketat. Selain itu mengubah struktur kurikulum sekolah dengan kurikulum terpadu namun tidak meninggalkan tradisi pondok pesantren sebagai organisasi yang menaunginya. Sekaligus penanaman karakter serta kegiatan berbasis pesantren santri lebih masif dan variatif untuk membentuk lulusan yang unggul baik akademik maupun nonakademik. *Kelima*, adanya penyatuan (pengokohan/pengkristalan)

kembali setelah beberapa struktur dibentuk dengan divisi baru, serta tata kerja baru. Dengan beberapa daya dukung terhadap tata ruang dan tata bangunan serta budaya kerja baru yang memudahkan proses desain perubahan, pengawasan, pemantauan baik dalam ranah teknis maupun non teknis. Ranah teknis dalam proses pembelajaran dan sedangkan nonteknis pembentukan budaya organisasi serta pembentukan budaya mutu karyawan dan siswa.

2. Proses Pengelolaan Perubahan Organisasi Pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto.

Proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan pada dua situs ini merupakan salah satu bagian dari upaya mengubah organisasi menuju cita-cita arah proses pendidikan yang berkualitas dan lebih baik. Proses pengelolaan perubahan organisasi pada kedua situs penelitian ini didukung oleh proses. berubah serta mempertahankan kualitas tanpa meninggalkan tradisi pondok pesantren.

Pertama, Kepala sekolah kedua situs penelitian yakni SMA Darul Ulum 2 Jombang dan Madrasah bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet memiliki keuletan dan kekuatan untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas dan unggul baik dalam bidang akademik dan nonakademik yang terjangkau oleh seluruh kalangan. Namun, tidak lepas dari tradisi penanaman karakter pendidikan pondok pesantren.

Kedua, pada tahap berikutnya, kepala sekolah, wakil kepala sekolah beserta pejabat lainnya mengadakan persiapan sebagai berikut.

rapat koordinasi, komunikasi di setiap awal tahun (rapat besar) dan rapat rutin 1 bulanan, rapat minggian untuk memperoleh sosialisasi tahapan program perubahan secara umum. Selanjutnya pembentukan *team work* di level sekolah dengan melibatkan semua komponen sekolah, yang di dalamnya terdiri dari para wakil kepala sekolah, guru senior, serta ketenagaan lainnya. Tahap berikutnya sosialisasi internal tingkat sekolah baik dalam bentuk tulis dan *online* serta rapat khusus tentang agenda perubahan organisasi sekolah. Sosialisasi melalui rapat besar serta rapat kecil dilakukan untuk memperoleh kesatuan tujuan perubahan agar segera terwujud. Adanya pendampingan garis besar pengelolaan perubahan di MBI tetap berpedoman pada visi lembaga yang diterjemhkan sehingga perlu dilakukan secara berkesinambungan. Dukungan manajer tingkat atas terhadap perubahan organisasi ini diikuti oleh instruksi dan wewenang dari atasan dalam melaksanakan proses pengelolaan perubahan.

Selanjutnya, tahapan proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan ini terdapat beberapa level di antaranya sebagai berikut. 1) proses pengelolaan perubahan pada level individu meliputi. adanya perubahan penugasan (beban pekerjaan baru), perindahan pada bagian baru. Tuntutan tarjet yang harus dilampaui karyawan baru. Pindahnya karyawan itu butuh kedewasaan dan penyikapan ini berjalan dan butuh penyesuaian waktu lagi. Butuh pendampingan dan motivasi bagi karyawan baru. Model pendampinganya. guru selalu ikut kegiatan peningkatan lainnya KKG internal, bimtek internal yang dilaksanakan lembaga, *worksop*, diklat. 2) Proses pengelolaan perubahan

pada level kelompok, ini meliputi berubahnya struktur baru (restrukturisasi), penambahan .divisi-.divisi baru, perubahan pada kurikulum level sekolah, perubahan pada wewenang tugas baru. Komunikasi antar kelompok, komposisi penugasan kelompok. Model pendampingan. alternatif pendampingan dan penanganan atas intimidasi, meminimalisir acaman saat proses pengelolaan perubahan. 3) Proses pengelolaan perubahan pada level organisasi serta pengendaliannya. Berubahnya Budaya organisasi, pengelolaan organisasi karena tuntutan pasar. Tuntutan pembelajaran yang ketat. Penanaman karakter santri lebih masif dengan pendampingan 24 jam. Pada tataran organisasi juga mengalami perubahan pengelolaan, mulai dari dukungan pengetahuan kompiuter secara internal organisasi (*internal suport*), pelatihann internal organisasi (*internal training*), dukungan suport manajemen (*manajemen suport*), serta pengeloalan tata ruang yang representatif untuk mendukung proses pengelolaan perubahan organisasi dan studi lanjut.

Pada tahap selanjutnya merupakan sebuah daya dukung pimpinan terhadap pelaku pengelolaan desain perubahan. Dalam bentuk *reword* (gaji mencukupi, bonus (umroh), motifasi dan dorongan karier), perhantian, penataan sarana prasarana yang representatif, serta iklim kerja yang kondusif. Dukungan mobil pengangkut untuk tenaga pengajar yang berada di wilayah luar Mojokerto, ini fasilitas yang di sediakan oleh lembaga untuk karyawan yang tidak *muqim* di pondok.

3. Implikasi Perubahan Organisasi Pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto.

1. Implikasi Internal

Pertama, setiap perubahan tentunya akan membawa implikasi terhadap organisasi apa pun termasuk dalam penelitian ini. Manajemen perubahan pada penelitian dua situs ini mempunyai implikasi terhadap fungsi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet. Karena kedua sekolah ini mengadaptasikan kurikulum internasional *Cambrige* dan Muadalah Azhar Kairo, sehingga dalam pengelolaan pendidikan di kedua sekolah dituntut menjadi sekolah Unggul, berkualitas serta terjangkau oleh konsumen. Indikatornya terlihat dari tingginya animo masyarakat untuk menitipkan putra dan putrinya di kedua situs penelitian. Peminatan calon santri yang mendaftar di kedua situs penelitian menunjukkan peningkatan sebagai berikut animo (peminatan) berubah secara signifikan meningkat. Kini masyarakat dari berbagai variasi dan berbagai latar belakang ekonomi dan sosial. Mulai mempercayakan anaknya ke kedua situs penelitian. Ini menunjukkan sebagai berikut fungsi pendidikan kedua situs penelitian berbagai kalangan menjadi semakin mantap.

Kedua, pelaksanaan sistem pendidikan secara ketat dan penuh tanggungjawab di kedua situs penelitian mencetak generasi masa depan yang dibekali dengan perilaku terpuji yang memiliki dua kemampuan ganda. Diantaranya memiliki kemampuan dalam iman dan ilmu dalam

teknologi dimasa yang akan datang tanpa meninggalkan jati diri seorang santri. Perubahan tersendiri menjadikan organisasi banyak mengalami kemajuan dan penambahan, peningkatan sistem pengelolaan yang semakin baik terlihat dalam proses kerja berjalan dengan lancar.

Ketiga, Dengan perubahan organisasi menjadikan sistem koordinasi dapat berjalan dengan lancar, terbukti rapat koordinasi dan evaluasi terus berjalan. Perubahan pada level individu, perubahan pada level kelompok, dan perubahan pada level organisasi dapat berjalan walaupun berat. Perubahan tersebut terbukti dari prestasi siswa dalam bidang akademik maupun non akademik taraf nasional maupun internasional tiap tahun dapat diraih. Hal ini menunjukkan sebagai berikut perubahan kedua situs juga membawa pengaruh terhadap kualitas proses pengelolaan pendidikan di lokasi penelitian ini.

Keempat, implikasi perubahan dalam kedua situs penelitian membentuk kedisiplinan baru bagi siswa dan seluruh elemen yang ada di sekolah. Kualitas penanaman karakter siswa menjadi meningkat dan lebih masif serta budaya mutu meningkat. Pelayanan serta pendampingan terhadap santri mengalami peningkatan yang biasanya hanya menjalankan rutinitas namun meningkat menjadi istikomah berkualitas. Peningkatan ini didukung oleh pengelolaan dan penataan sarpras kedua situs penelitian terbukti dari berubahnya sarana dan prasarana baru (fasilitas lab biologi dan lab bahasa, ruang belajar baru yang representatif, studio *micro teaching*) yang ini menunjang terhadap proses pembelajaran yang bermutu di kedua situs.

Kelima, implikasi perubahan di kedua lokasi penelitian paling tidak membawa hal negatif dan positif di antaranya dengan pemaduan kurikulum paling tidak siswa nantinya akan memiliki bekal ganda kemampuan berbahasa internasional yakni bahasa Inggris aktif untuk persiapan menuju studi lanjut ke luar negeri. Dan menguasai ilmu agama seperti ilmu *nahwu, sorof* sebagai alat memahami kitab kuning. Selain itu salah satunya bimbingan secara intens terhadap penanaman karakter oleh waker kepesantrenan serta waka *akhlakul karimah*. Penanaman karakter sebagai media memelihara tradisi pondok pesantren pada kedua situs penelitian.

2. Eksternal

a. Tingginya Pembiayaan pendidikan

Beberapa perubahan pada dua situs juga membawa akibat signifikan di masyarakat, yakni tingkat kepercayaan tinggi terhadap kedua situs SMA Darul Ulum 2 Jombang dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto tetapi juga diikuti dengan rumor pembiayaan yang tinggi (mahal). Sebenarnya ketika pelaksanaan di lapangan pembiayaan yang tinggi ini dapat ditekan dengan beberapa subsidi silang. Walaupun demikian, animo masyarakat tetap tinggi terhadap dua lokasi penelitian ini. Alternatif masalah tingginya *cost* pembiayaan antara kedua situs penelitian bervariasi dengan adanya program pengabdian di pesantren hingga subsidi silang.

b. Pencitraan yang Baik di Luar

Pembiayaan yang mahal ini berbanding sebanding dengan nantinya siswa ketika lulus dari sekolah (kedua lokasi penelitian). Secara kuantitas tergolong ekonomi memang tergolong mahal namun kalau ditimbang lagi hasilnya sebanding dengan *bheneh dan pintarnya anak nanti*. Sekolah memiliki program pengabdian di pondok. Program ini sudah berjalan mulai dulu hingga sekarang. Santri-santri yang berasal keluarga yang kurang beruntung (ekonomi ke bawah) yang ada di MBI ditanggung oleh pengurus pesantren namun mereka harus mengabdikan/membantu di sini. Selanjutnya pembentukan karakter santri di kedua lokasi penelitian baik dan efektif terlihat dari alumni (*output*) yang studi lanjut tampak dalam diri mereka kebiasaan disiplin waktu, belajar, menghormati para guru dan pengasuh (religius), sehingga adanya perubahan di kedua lokasi penelitian penanaman pembentukan karakter semakin masif dan mantap.

C. Temuan Penelitian

Dari paparan hasil analisis dan analisis lintas situs, disesuaikan dengan fokus penelitian maka dapat dijabarkan menjadi temuan penelitian sebagai berikut.

1. Desain perubahan organisasi pendidikan.
 - a) Desain perubahan organisasi pendidikan direncanakan (*planned change*).
 - b) Desain perubahan organisasi pendidikan didukung daya dorong berubah (*the force change*).
 - c) Desain perubahan organisasi pendidikan berorientasi visi misi.

- d) Desain perubahan organisasi pendidikan *integrasi* oleh tim.
- e) Desain perubahan organisasi pendidikan melalui tahap persiapan (*preparation*)
- f) Desain perubahan organisasi pendidikan mengalami peleburan (*Unfreezing*).
- h) Desain perubahan organisasi pendidikan mengalami perubahan (*change*).
- i) Desain perubahan organisasi pendidikan mengalami *refreezing* (pengokohan).

2. Proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan.

- a. Proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi dilandasi motivasi mewujudkan sekolah yang unggul bermutu.
- b. Proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi didahului oleh koordinasi dan komunikasi.
- c. Proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi ditindaklanjuti pembentukan tim kerja (*team work*).
- d. Proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi diikuti sosialisasi agenda perubahan.
- e. Proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi adanya pendelegasian wewenang.
- f. Proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi diikuti perubahan level individu.
- g. Proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi diikuti perubahan level kelompok.

- h. Proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi diikuti perubahan level organisasi. Dengan pola POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*).
 - i. Proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi didukung penghargaan (*reward*) kepada pelaku perubahan.
3. Implikasi perubahan organisasi pendidikan;
- a. Implikasi perubahan dalam mengembangkan organisasi menunjukkan implikasi internal. fungsi pendidikan semakin mantap, pelaksanaan sistem pendidikan ketat dan bertanggung jawab, jumlah siswa meningkat, peningkatan ekonomi ustaz dan pengelola, serta penanaman karakter lebih masif.
 - b. Implikasi perubahan dalam mengembangkan organisasi menunjukkan implikasi eksternal. tingginya pembiayaan pendidikan dan pencitraan lembaga keluar menjadikan berkelas (baik).

D. Proposisi Penelitian

Berdasarkan dari paparan analisis data lintas situs, maka temuan penelitian manajemen perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan dapat dirumuskan konstruksi konsep yang didasarkan pada informasi empiris. Rekonstruksi konsep tersebut disusun menjadi proposisi-proposisi sebagai berikut.

Proposisi I .

Pertama: manajemen perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan.

1. Desain perubahan organisasi pendidikan akan berkembang lebih baik jika direncanakan (*planned change*).
2. Desain perubahan organisasi pendidikan akan berkembang lebih baik jika didukung daya dorong berubah (*the force change*).
3. Desain perubahan organisasi pendidikan akan berkembang lebih baik jika berorientasi visi misi.
4. Desain perubahan organisasi pendidikan akan berkembang lebih baik jika terkoordinasi oleh tim (*integrated team*).
5. Desain perubahan organisasi pendidikan akan berkembang lebih baik jika *preparing* (persiapan).
6. Desain perubahan organisasi pendidikan akan berkembang lebih baik jika melalui tahap pencairan (*unfreezing*).
7. Desain perubahan organisasi pendidikan akan berkembang lebih baik jika melalui tahap perubahan (*change*).
8. Desain perubahan organisasi pendidikan akan berkembang lebih baik jika melalui tahap pengkristalan sistem (*refreezing*).

Proposisi II .

Kedua: Proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan.

1. Proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan akan terlaksana dengan baik jika didukung motivasi mewujudkan sekolah unggul bermutu.
2. Proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan akan terlaksana dengan baik jika didukung koordinasi dan komunikasi.

3. Proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan akan terlaksana dengan baik jika didukung *team work*.
4. Proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan akan terlaksana dengan baik jika didukung sosialisasi agenda perubahan.
5. Proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan akan terlaksana dengan baik jika didukung pendampingan.
6. Proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan akan terlaksana dengan baik jika didukung perubahan level individu.
7. Proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan akan terlaksana dengan baik jika didukung perubahan level kelompok.
8. Proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan akan terlaksana dengan baik jika didukung perubahan level organisasi.
9. Proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan akan terlaksana dengan baik jika didukung dengan pola *planning, organizing, actuating dan controlling*.
10. Proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan akan terlaksana dengan baik jika diikuti *reward* (bonus).

Proposisi III .

Ketiga: manajemen perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan.

1. Manajemen perubahan pendidikan akan berimplikasi terhadap berkembangnya organisasi pendidikan jika fungsi pendidikan berjalan semakin mantap.

2. Manajemen perubahan pendidikan akan berimplikasi terhadap berkembangnya organisasi pendidikan jika pelaksanaan sistem pendidikan berjalan ketat dan bertanggung jawab.
3. Manajemen perubahan pendidikan akan berimplikasi terhadap berkembangnya organisasi pendidikan jika jumlah siswa bertambah.
4. Manajemen perubahan pendidikan akan berimplikasi terhadap berkembangnya organisasi pendidikan jika diikuti peningkatan ekonomi ustaz dan pengasuh.
5. Manajemen perubahan pendidikan akan berimplikasi terhadap berkembangnya organisasi pendidikan jika pembiayaan pendidikan tinggi.
6. Manajemen perubahan pendidikan akan berimplikasi terhadap berkembangnya organisasi pendidikan jika pencitraan organisasi baik.