

ABSTRAK

Disertasi dengan judul “**Manajemen Perubahan dalam Mempertahankan Eksistensi Pondok Pesantren Miftahul Mubtadiin Krempyang Tanjunganom Nganjuk**” ini ditulis oleh Toha Ma’sum dengan promotor Prof. Dr. H. Achmad Patoni, M.Ag. dan Dr. H. Teguh, M.Ag.

Kata Kunci: *Manajemen Perubahan, Eksistensi, Pondok Pesantren*

Penelitian ini dilatar belakangi fenomena perkembangan pondok pesantren semakin pesat saat ini, ada yang mengalami stagnasi bahkan tutup sebagai dampak perubahan dan perkembangan zaman. Upaya menjaga eksistensinya berbagai langkah strategis dilaksanakan, antara lain adalah mengadakan perubahan dan inovasi. Pondok Pesantren Miftahul Mubtadiin Krempyang adalah salah satu pondok di kabupaten Nganjuk yang sudah berusia \pm 82 tahun, masih eksis, memiliki santri \pm 5000 (lima ribu) orang dengan berbagai perubahan yang dilaksanakan.

Fokus penelitian ini adalah manajemen perubahan dalam mempertahankan eksistensi Pondok Pesantren Miftahul Mubtadiin dengan pertanyaan penelitian: Bagaimana proses, strategi dan bentuk perubahan dalam mempertahankan eksistensi Pondok Pesantren Miftahul Mubtadiin Krempyang Tanjunganom Nganjuk.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis penelitian studi kasus, teknik pengumpulan data dengan wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model *Croswell*, analisis setelah data terhimpun dengan tiga prosedur, yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dengan ketekunan pengamatan, memperpanjang intensitas kehadiran, dan triangulasi sumber.

Hasil penelitian ini adalah; 1) Proses perubahan dilaksanakan melalui ***tahap persiapan*** berupa pengkajian, pembuatan perencanaan, dan menetapkan tujuan, ***tahap pengorganisasian dan pelaksanaan*** dilaksanakan musyawarah mufakat melibatkan semua pihak, meliputi; *dzuriyah* pondok, pimpinan unit, alumni, dan simpatisan, pada ***tahap evaluasi atau pengawasan*** dilaksanakan sejak awal tahap persiapan perubahan maupun saat telah terlaksananya perubahan dengan melibatkan pihak internal dan eksternal melalui pengawasan dan evaluasi secara formal dan informal, insidental, terjadwal bulanan dan tahunan 2) Strategi perubahan dilaksanakan dengan mengadakan perubahan pada tiga bidang besar yaitu perubahan organisasi, kepemimpinan dan pendidikan. Perubahan dilaksanakan melalui forum musyawarah mufakat pada setiap tahapan atau prosesnya, mulai perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan mengkolaborasikan pihak internal pondok baik perwakilan maupun keseluruhan dan pihak eksternal yaitu alumni dan simpatisan, dalam proses pengawasan dan evaluasi melibatkan pihak internal dan eksternal, struktural dan non struktural dan dilaksanakan secara intensif periodik, insidental dan terjadwal 3) Bentuk perubahannya adalah; ***Pertama perubahan bentuk organisasi*** melalui pendirian organisasi baru sebagai induk semua unit, yaitu Lembaga Islam Al-Ghozali, kemudian menjadi Yayasan Islam Al-Ghozali dan perubahan bentuk keorganisasian pondok yang semula satu menjadi dua pondok, kemudian menjadi tiga. *Kedua*,

perubahan bentuk kepemimpinan, yaitu 1) perubahan kepemimpinan pondok atau kepengasuhan dari sentral menjadi kepengasuhan kolektif, kemudian menjadi desentralisasi, selanjutnya menjadi sentralistik dan pada periode terakhir sistem desentralisasi. 2) Perubahan kepemimpinan unit madrasah dilaksanakan dari rangkap jabatan kepala unit dan kepemimpinan pondok menjadi mandiri atau terpisah, dari mengutamakan internal keluarga pondok dirubah melibatkan eksternal, yaitu alumni dan simpatisan diberi kesempatan menjadi pemimpin unit pendidikan, dan **ketiga perubahan bentuk pendidikan**, dilaksanakan pendirian unit pendidikan baru yang formal, penyetaraan madrasah salafiyah dengan madrasah formal, serta integrasi kurikulum pemerintah dengan pondok pesantren. Proses, strategi dan bentuk perubahan yang dilaksanakan membawa dampak, yaitu; **dampak positifnya** adalah menguatkan eksistensi dan peranan keluarga dalam pengelolaan pondok maupun madrasah melalui perubahan organisasi, kepemimpinan, maupun pendidikan, kelembagaan, maupun kepemimpinan semakin maju dan menyesuaikan zaman sangat terbuka, lebih terbuka pada pihak eksternal berpartisipasi dalam pengelolaan pondok dan unit yang ada berkaitan dengan ketenagaan, sarana prasarana dan bidang lain yang dapat disuplai alumni maupun masyarakat, semakin mapannya eksistensi organisasi kelembagaan di unit-unit dalam kegiatan manajemen karena menerapkan keilmuan manajemen modern dan dinaungi organisasi berbadan hukum, keberadaan yayasan sebagai organisasi induk memberikan rasa percaya diri bagi pengelola unit serta menambah keyakinan dan kemantaban masyarakat dan alumni untuk bergabung, beragamnya jenis pendidikan berdampak peningkatan jumlah santri dan murid sehingga juga berdampak semakin luas bidang-bidang keperluan yang harus disediakan dan tentunya membuka kesempatan luas bagi internal dan eksternal pondok untuk berperan serta. Sedangkan **dampak negatifnya** adalah rentan terjadinya persaingan antar unit, baik unit madrasah maupun pondok, membutuhkan SDM cukup banyak, pengelolaan teliti, dan pengkaderan internal untuk pengawasan maksimal dan intensif. Perubahan organisasi dan kepemimpinan terbuka berdampak dominasi pemikiran eksternal dan terjadi pergeseran nilai-nilai yang ada, meningkatnya animo masyarakat pada unit pendidikan formal, berdampak penurunan kuantitas dan kualitas pendidikan salafiyah, serta adanya pemikiran atau pandangan dari luar akan perubahan dan pergeseran dari pondok berbasis salaf menjadi *khulaf*.

ABSTRACT

The dissertation entitled "***Change Management in Maintaining the Existence of Miftahul Mubtadiin Krempyang Tanjunganom Nganjuk Islamic Boarding School***" was written by Toha Ma'sum with promoters Prof. Dr. H. Achmad Patoni, M.Ag. and Dr. H. Teguh, M.Ag.

Keywords: *Change Management, Existence, Islamic Boarding School*

This research is motivated by the phenomenon of the rapid development of Islamic boarding schools today, some have stagnated and even closed as a result of changes and developments of the times. Efforts to maintain its existence various strategic steps are implemented, including making changes and innovations. Miftahul Mubtadiin Krempyang Islamic Boarding School is one of the Islamic Boarding School in Nganjuk regency that is + 82 years old, still exists, has + 5000 (five thousand) students with various changes implemented. The focus of this research is change management in maintaining the existence of Miftahul Mubtadiin Islamic Boarding School with research question: How is the process, strategy and form of change in maintaining the existence of Miftahul Mubtadiin Krempyang Tanjunganom Nganjuk Islamic Boarding School.

This research uses a qualitative approach type of case study research, data collection techniques with in-depth interviews, participant observation, and documentation. Data analysis techniques use the Croswell model, analysis after the data is collected with three procedures, namely data reduction, data presentation and verification or drawing conclusions. Checking the validity of data with observational persistence, extending the intensity of attendance, and triangulation of sources.

The results of this study are; 1) The change process is carried out through the preparatory stage in the form of study, planning, and setting goals, the organizing and implementation stages are carried out consensus deliberations involving all parties, Include; Dzuriyah Pondok, Unit Leader, Graduated, and Sympathizer, at the evaluation or supervision stage is carried out from the beginning of the preparation stage for change and when changes have been implemented by involving internal and external parties through formal and informal supervision and evaluation, incidental, scheduled monthly and annually. 3) The form of change is; First the change in organizational form through the establishment of a new organization as the parent of all units, namely the Al-Ghozali Islamic Institute, then became the Al-Ghozali Islamic Foundation and the change in the organizational form of the lodge which was originally one to two huts, then to three. Second, changes in the form of leadership, namely 1) changes in Islamic Boarding School leadership or guardian from central to collective care, then to decentralization, then to centralistic and in the last period of the decentralized system. 2) Changes in the leadership of the madrasah unit are carried out from concurrent positions of unit heads and Islamic Boarding School leadership to independent or separate, from prioritizing the internal family of the Islamic Boarding School to external involvement, namely graduated and sympathizers are given the opportunity become leaders of the education unit, and thirdly changes in the form of education, the establishment of new formal education units, the equalization of Salafiyah madrasahs with formal madrasahs, and the integration of government curricula with huts Boarding. The processes, strategies and forms of change

implemented have an impact. that is; The positive impact is to strengthen the existence and role of the family in the management of Islamic Boarding School and madrasahs through organizational changes, leadership, as well as education, institutions, and leadership increasingly advanced and adapting to a very open era, more open to external parties participating in the management of existing Islamic Boarding School and units related to employee, infrastructure and other fields that can be supplied by graduated and the community, The more established existence of institutional organizations in units in management activities because it applies modern management science and was shaded by legal entities, the existence of the foundation as the parent organization provides confidence for unit managers and increases the confidence and stability of the community and alumni to join, the variety of types of education has an impact on increasing the number of students and students so that it also has an impact on wider fields of need that must be provided and of course opens up opportunities, The variety of types of education has an impact on increasing the number of students and students so that it also has an impact on the wider areas of need that must be provided and of course opens up wide opportunities for internal and external Islamic Boarding School to participate. While the negative impact is that competition between units, both madrasah and Islamic Boarding School units, requires quite a lot of human resources, meticulous management, and internal cadres for maximum and intensive supervision. Organizational change and open leadership have an impact on the dominance of external thinking and a shift in existing values, Increasing public interest in formal education units has an impact on decreasing the quantity and quality of Salafi education, as well as outside thoughts or views on changes and shifts from Salaf-based huts to kholaf.

نبذة

رسالة الدكتور " إدارة التغييرات في محاولة تمكن معهد مفتاح المبتدئين ب
Krempyang Tanjunganom Nganjuk " كتبها طه معصوم تحت اشراف الأستاذ الدكتور

الحاج أحمد فطاني M.Ag و الدكتور الحاج Teguh M.Ag

المدلولات : إدارة التغيير, التمكين, المعهد

خلفية هذا البحث هي ظهور حوادث التغييرات السريعة في المعاهد اليوم, بعضهم ثابت في أحوالها الساكنة حتى مغلقة, عملية متأثر التغييرات و تحولات الزمن. المحاولة على اثبات التمكين خلال الطرق الفعالة المتعددة منها عملية التغيير و الابداع. معهد مفتاح المبتدئين من أحد المعاهد بمنطقة Nganjuk و يجري لمدة اثني و ثمانين سنة, يتعلم فيه حوالى خمس آلاف طلبة يتعاشر بالتحولات الواقعة فيه.

يرتكز البحث في مدار إدارة التغييرات لاثبات مكانة معهد مفتاح المبتدئين ب Krempyang, يدور البحث في هذا السؤال: ما التطبيق و المحاولة الاستراتيجية و أثر التغيير الواقع في محاولة اثبات مكانة معهد مفتاح المبتدئين ب Krempyang Tanjunganom Nganjuk?

هذا البحث من النوع البحث الكيفي في دراسة الأحوال, يعتمد طريقة جمع البيانات على المقابلة الشفهية العميقة المسجلة و مراقبة المشتركين و الوثائق المثبوتة. طريقة تحليل البيانات على نهج Crosswell, مرحلة التحليل البيانات المجموعة في ثلاث مراحل منها: تصفية و التقديم و التحقيف أى الاستخلاص. الاتقان و الملاحظة و توافر الخصاص و تثليث البيانات من طريقة تحقيف بيانات هذا البحث.

نتيجة هذا البحث منها: (1) يجرى عملية التغيير على مدار البحث و التخطيط و وضع الأهداف و التدبير والتطبيق باتفاق الشورى يشترك فيها ذرية المؤسس و ديوان الرئاسة و الخريجين و المتعطفين عند التقييم و المراقبة من بداية إعداد التنظيم و بعد إنهاء عملية التغيير. يشترك خلال هذه المراحل العوامل الداخلى والخارجى في التقييم و المراقبة بصورتها الواقعية الرسمية أو غيرها شهريا كانت أو سنويا. (2) يجرى استراتيجية التغيير بتغييرات على ثلاثة مجالات الأساسى، هم تغيير المنظمة و الرئاسة و التربية، يتم هذه العملية عن إتفاق مجلس الشورى في كل مراحلٍ من التخطيط و التنظيم و التطبيق بإشتراك عوامل المعهد بعضا أو كل، والعوامل

الخارجي من المتخرجين و المتعطفين، يقوم المراقبة و التقييم العوامل الداخلية و الخارجية مهما كانت أعضاء المنظمة أو غيرها، دورياً أو واقعياً أو مرحلياً (3) من أشكال التغييرات هي: الأول هي التغيير في صورة التينظيم أو تشكيل التنظيم فتأسيس القسم الجديد مركزاً لكل قسم وهو الرعاية الإسلامية ثم تحولت إلى المؤسسة الإسلامية الغزالي و تغير الوضعالمنظمة من معهدٍ لمعهدين و تحول مرةً أخرى لثلاثة مهاهد. الثاني التغيير في الرئاسة: أ) التغيير من في الرياسة المركزة إلى التدبير الشامل إلى التدبير الفرعى و تغير إلى التدبير المركز في إنتهاء الدور الفرعى . ب) التغيير في مواقف رياسة المدرسة من تعدد المواق رئاسة القسم و المعهد إلى الموقف المستقل، من تفضيل ذرية المؤسس المعهد إلى إشتراك العوامل الخارجية من المتخرجين و المتعطفين لهم فرصة في رئاسة القسم. ج) التغيير في تنظيم التعليم، قام على تأسيس القسم الجديد للتعليم الرسمى، تعديل الشهادة السلفية بالمدرسة الحكومية، و مزج منهج التعليم الحكومى بالمنهج الجارية في المعهد. التطبيق و استراتيجية و التغييرات الجارية لهم أثر منها الأثر السلبي تعزيز مكانة و دور أعضاء ذرية مؤسس المعهد في تنظيم المهعد و المدرسة خلال تغير التنظيم و الرئاسة، تطور و تمكن موقف المدرسة أو المؤسسة أو الرئاسة و فتح الفرص على المشتركين من العوامل الخارجية في تنظيم المعهد و ما يتعلق بالعناصر المرتبطة من العوامل و الوسائل المتاحة من قبل المتخرجين و المجتمع، و تمكن موقف المنظمة في عملية التنظيم على كل قسم في تطبيق مناهج التنظيم المعاصرة تحت حماية القانون، يشجع مكانة المؤسسة على مديرات القسم و المجتمع والمتخرجين على إشتراك، و تعدد مستوى التعليم يدعو علي ترقية نسبة تسجيل الطلبة الجديدة و يفتح الفرص للعاملين و المشتركين. و السلبي منها التنافس بين أقسام المدرسة و المعهد، الحاجة لزيادة الموارد البشرية، الدقة في التدبير، إعداد الكفاءة لمراقبة الدقيقة. التغيير في التنظيم و الرياسة المفتوحة فتح على الهيمنة الخارجية و التخريف القمة الواقعة، هذه المظاهر يقلل القيمة و الكمية و الكيفية التي وضعها المعاهد خاصة المدرسة السلفية، و المظهر الخارجي تحول قيمة السلف للخلف.