



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Perubahan merupakan hal yang tidak bisa dihindari dalam sebuah organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam seperti pesantren. Perubahan yang terjadi di pesantren dapat mempengaruhi mutu dan daya saing lembaga tersebut. Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi sangat penting untuk diterapkan agar pesantren dapat mengikuti perkembangan zaman dan tetap bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.²

Mutu dan daya saing merupakan dua hal yang sangat penting dalam dunia pendidikan. Mutu pendidikan yang baik akan menarik minat masyarakat untuk memilih lembaga pendidikan dalam konteks ini adalah pesantren. Namun, mutu saja tidak cukup untuk memenangkan persaingan di dunia pendidikan. Lembaga pendidikan juga harus memiliki daya saing yang tinggi agar dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Oleh karena itu, perlu adanya pengendalian mutu yang baik dalam proses pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan selalu berubah, dan perubahan itu diperlukan sesuai dengan tuntutan kebutuhan, dengan kata lain bahwa perubahan selalu terjadi. Kita akan terlindas oleh perubahan lingkungan jika kita tidak mengikutinya. Begitu juga dengan pondok pesantren, selain mempertahankan nilai-nilai yang menjadi ciri khas kepesantrenannya, pesantren juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan tetap kekhasan dari pesantren itu sendiri. Manajemen sendiri didefinisikan sebagai proses sosial

² Ali Mustopa, "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Pesantren Fathul 'Ulūm Kwagean Kediri)," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1, no. 1 (2020): 24–40.

yang berkaitan dengan usaha manusia secara keseluruhan, bekerja sama dengan orang lain, dan menggunakan metode yang efektif untuk mencapai tujuan.³

Karena perubahan adalah inti dari kemajuan, perubahan harus dilakukan. Menjadi maju berarti bergerak semakin ke depan dari posisi semula.⁴ Perubahan yang dilakukan oleh pondok pesantren harus diurus dengan baik. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa pondok pesantren dapat mengikuti perkembangan zaman yang tidak statis tapi tetap menggunakan Islam sebagai dasar pendidikan.

Salah satu kekuatan pendidikan Indonesia yang akomodatif adalah pesantren, yang mewakili kondisi budaya nusantara. Abdurrahman Wahid menyebut pesantren sebagai subkultur. Nurkholish Madjid berpendapat bahwa sistem pendidikan Indonesia akan seperti pesantren jika Indonesia tidak dijajah oleh bangsa Barat.⁵ Pesantren memiliki potensi dan tanggung jawab yang besar untuk berkontribusi pada pembentukan individu Indonesia.

Seperti halnya Allah mengajarkan pada kita semua bahwa suatu kaum akan berubah ketika mereka mau merubahnya, ini membuktikan bahwa tidak ada yang instan, semua butuh proses, oleh karena perubahan pada pondok pesantren selayaknya dikelola dengan baik. Agar tujuan dari perubahan itu membuahkan hasil yang memuaskan, ini sesuai dengan QS A-Ra'du ayat 11.

إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya; Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan umat-Nya sebelum mereka mengubah keadaan dalam diri mereka sendiri. Dan jika Allah ingin suatu bangsa buruk, tidak ada yang bisa menghalanginya, dan tidak ada pelindung selain Dia.

³ Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 16.

⁴ Purwa Darminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 2005), 129.

⁵ Nurkholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Potret Sebuah Perjalanan*. (Jakarta: Paramadina, 1997), 11.

Pesantren dianggap sebagai lembaga pendidikan Islam paling tua dan memiliki sejarah yang jelas.⁶ Pesantren, lembaga tertua di negara ini, memiliki sejarah yang berharga. Pesantren memainkan peran penting dalam mengubah peradaban bangsa; salah satu contohnya adalah transformasi peradaban manusia dari kejahatan ke budaya. Oleh karena itu, peradaban dan pondok pesantren saling berhubungan.

Sejarah telah membuktikan keberadaan pesantren: Banyak pesantren di Indonesia memiliki manajemen yang berbeda. Sebagian besar dikategorikan menjadi dua jenis manajemen. Yang *pertama* dikenal sebagai "pola sentralitas", di mana kyai dikultuskan sebagai pusat koordinasi budaya. Yang *kedua* adalah "pola moderat", dimana kyai desentralisasi hanya dalam hal keilmuan sedangkan lembaga pendidikan dikelola oleh dewan pengelola yang terdiri dari orang-orang yang memiliki latar belakang pendidikan dan bisnis. Pesantren jenis ini sering menerapkan sistem administrasi yang lebih formal, mengintegrasikan pendidikan agama dengan pendidikan umum.⁷

Akan tetapi kita juga jangan lupa bahwa tidak sedikit pondok pesantren yang mengalami kemerosotan eksistensinya, yang dulunya ramai dengan para santri dan para kyai sekarang menjadi pesantren yang bisa dikatakan mati suri, masih ada asramanya, bangunan masjidnya, dan bangunan yang lain tapi santrinya mulai berkurang. Fenomena semacam ini perlu diwaspadai bagi seorang pengelola pondok pesantren agar pesantrennya tetap bisa memenuhi kebutuhan masyarakat dan juga tidak mengelak akan perubahan yang mana tidak bisa dihindarkan lagi. Dan yang terpenting tidak meninggalkan fungsi dan ciri khas daripada pondok pesantren itu sendiri.

Meskipun pesantren telah lama mengalami perubahan dan perkembangan, para pemangku kebijakan harus terus memperhatikan hal-hal seperti manajemen, kurikulum,

⁶ Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2006), 7.

⁷ Anita Anita et al., "Pesantren, Kepemimpinan Kiai, Dan Ajaran Tarekat Sebagai Potret Dinamika Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia," *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme* 4, no. 3 (2022): 509–24.

infrastruktur, sistem pembelajaran, dan lainnya.⁸ Perubahan dan pembaharuan yang dilakukan di pesantren tersebut bukan hanya berdasarkan idealisme konseptual, tetapi sudah menjadi tuntutan masyarakat di tengah arus modernisasi yang sedang berlangsung. Arus modernisasi ini berdampak pada perkembangan cara berpikir dan tantangan hidup masyarakat yang semakin kompleks sambil mempertahankan ciri-cirinya. Tidak seperti perubahan dan pembaharuan yang dilakukan di sekolah-sekolah Islam konvensional, yang menurut Azyumardi Azra karena takut tidak dapat beradaptasi dengan arus global.⁹

Pesantren telah memulai pembaharuan dan pengembangan yang tidak terduga di bidang pendidikan. Pemangku kebijakan mulai menyediakan pendidikan formal melalui sistem madrasah dan sekolah atau juga sejenisnya, mengubah infrastruktur dari asrama angkring/semi permanen menjadi bangunan bergedung. Sistem pembelajaran juga berubah dari halaqah, bendongan, dan wetonan menjadi klasik, tematik, dan teknologi informasi, sistem keorganisasian dan manajerialnya, yang dulunya hanya dipegang oleh kiai, menjadi lembaga yang lebih struktural dan profesional. Ini telah mengarah pada pengembangan desain kurikulum yang hanya berfokus pada studi keislaman dan nilai moral hingga pengembangan kurikulum yang berbasis global.¹⁰

Semua perubahan yang sedang terjadi di setiap lembaga pendidikan atau pesantren, berorientasi untuk mempertahankan eksistensinya dan juga menunjukkan kualitas/mutu dan daya saing, daya saing suatu peradaban hingga tingkat terkecil yaitu lembaga pendidikan Islam mampu diukur dari 3 hal yaitu; *pertama* kualitas penguasaan *science* dan *technology*, *Kedua* kualitas dalam

⁸ Banyak dari kalangan tokoh-tokoh pendidikan Islam Nusantara sendiri yang telah membicarakan tentang perubahan dan pengembangan pondok pesantren sebagai salah satu institusi pendidikan Islam, seperti Abdurrahman Wahid (Gus Dur) dalam buku "Gus Dur; Penggerak Dinamisasi Pesantren yang ditulis oleh Rohani Shidiq, Abd. A'la dengan judul "Pembaharuan Pesantren", dan Nasaruddin Umar dengan judul buku "Rethinking Pesantren", dan lain sebagainya.

⁹ Ali Anwar, *Pembaharuan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, Cet. 1, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 3.

¹⁰ Abdul Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, Cet. 1, (Yogyakarta: LKiS, 2013), 183.

pengelolaan, dan *Ketiga* kemampuan sumber daya manusia.¹¹ Karena objek penelitian ini berkaitan dengan pesantren dan pesantren tidak lepas dari manusia itu sendiri.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh dinamika perubahan yang dilakukan oleh dua pesantren besar di Kabupaten Kediri: Pondok Pesantren Tahfidhil Qur'an Sirojul 'Ulum Semanding Terteck Pare dan Pondok Pesantren Darussalam Sumber Sari Kencong Kepung. Kedua pesantren ini mengalami perubahan kelembagaan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing di tengah arus modernisasi dan kompleksitas tuntutan masyarakat.

Pondok Pesantren Tahfidhil Qur'an Sirojul 'Ulum, perubahan yang dilakukan diawali dari integrasi pendidikan berbasis tahfidz dengan pendidikan formal. Pesantren yang awalnya hanya fokus pada program tahfidz dan pengajian kitab klasik, berkembang dengan membuka lembaga pendidikan formal mulai dari PAUD, RA, MI, MTs, hingga MA. Kurikulum yang diterapkan merupakan perpaduan antara kurikulum Kementerian Agama dan kurikulum khas pesantren, yang dikenal dengan istilah kurikulum terintegrasi.¹²

Selain itu, sistem kepemimpinan pesantren ini juga mengalami perubahan dari yang semula berpusat pada satu figur kiai, menjadi model kolektif-kolegial berbasis yayasan. Perubahan ini dimaksudkan agar proses pengambilan keputusan lebih partisipatif dan profesional. Dalam bidang pembelajaran, metode bandongan yang menjadi ciri khas pesantren tradisional dipadukan dengan sistem klasikal dan tematik.¹³ Disiplin santri dijaga dengan sistem satu komando serta adanya sentralisasi administrasi pondok yang memudahkan dalam kontrol keuangan dan pelaporan program pendidikan.

Sebagai upaya meningkatkan mutu santri penghafal al-Qur'an, pesantren ini juga menerapkan tahsin sebagai tahap awal sebelum santri mengikuti program tahfidz secara penuh. Penilaian hafalan

¹¹ Sudjiarto, *Pendidikan yang Mencerdaskan Kehidupan Bangsa Dan Memajukan Kebudayaan Nasional Indonesia*, (Jakarta: Kompas, 2007), 12.

¹² Wawancara dengan bapak Ismail, selaku guru MA pada 03/09/2023 di kantor pondok pesantren.

¹³ Observasi di pondok pesantren sirojul 'Ulum semanding 03/09/2023.

dilakukan secara ketat dengan sistem setoran yang dikawal oleh musyrif dan adanya jadwal tasmi' yang terstruktur.¹⁴

Sementara itu, Pondok Pesantren Darussalam Sumbersari melakukan perubahan dengan beralih dari sistem madrasah salafiyah ke sistem mu'adalah yang disetarakan dengan lembaga formal milik pemerintah.¹⁵ Perubahan ini merupakan upaya adaptasi terhadap kebutuhan alumni agar dapat melanjutkan pendidikan atau bekerja di instansi formal tanpa terkendala administrasi ijazah.¹⁶

Pondok ini tetap mempertahankan kurikulum kitab kuning secara penuh, tetapi dilengkapi dengan sistem administrasi dan evaluasi pembelajaran modern.¹⁷ Perubahan lainnya meliputi pembangunan infrastruktur (penambahan ruang kelas dan asrama), penggunaan teknologi seperti CCTV untuk mendukung tata tertib, serta penguatan program dakwah dan pembinaan muballigh/muballighah.

Program ekonomi pesantren dikelola oleh BUMP (Badan Usaha Milik Pesantren), sementara dakwah dikelola oleh Lembaga Dakwah Darussalam yang juga menerbitkan media dakwah seperti buletin MIFDA.

Dengan demikian, kedua pesantren ini merupakan contoh konkret transformasi lembaga pendidikan Islam yang tetap menjaga ciri khas kepesantrenan sambil melakukan perubahan manajerial dan kurikuler demi menjawab tantangan zaman dan kebutuhan masyarakat.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Fokus penelitian ini adalah pada penerapan manajemen perubahan dalam meningkatkan mutu dan daya saing pesantren. Secara khusus, penelitian ini menyoroti aspek-aspek kebijakan perubahan, pelaksanaan perubahan, pengendalian perubahan, serta

¹⁴ Dokumen pondok pesantren sirojul 'ulum 2023

¹⁵ Observasi di Pondok Pesantren Darussalam Sumbersari, 04/09/2023.

¹⁶ Wawancara dengan Agus H. Muiz selaku lurah Pondok Pesantren darussalam sewaktu hafiah akhirussanah dan pertemuan wali santri. 19/02/2022.

¹⁷ Wawancara dengan bapak H. Suwarno di ndalemnya pada 24/10/2023, beliau merupakan santri pada era 1970 an. Pondok masih diasuh oleh KH Imam Faqih Asy'ari

tindakan perbaikan perubahan yang diterapkan di Pondok Pesantren Tahfidhil Qur'an Sirojul 'Ulum dan Pondok Pesantren Darussalam. Penelitian ini juga mengkaji implikasi dari setiap tahapan perubahan dalam rangka menjawab tantangan internal dan eksternal lembaga serta upaya mempertahankan eksistensi dan relevansi pesantren di tengah perkembangan zaman.

Dari pemaparan kajian dan identifikasi data lapangan, serta fokus di atas maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kebijakan Perubahan dalam meningkatkan mutu dan daya saing di Pondok Pesantren Tahfidhil Qur'an Sirojul 'Ulum Semanding Terteck Pare dan Pondok Pesantren Darussalam Sumber Sari Kencong Kepung Kediri?
2. Bagaimana Pelaksanaan Perubahan dalam meningkatkan mutu dan daya saing di Pondok Pesantren Tahfidhil Qur'an Sirojul 'Ulum Semanding Terteck Pare dan Pondok Pesantren Darussalam Sumber Sari Kencong Kepung Kediri?
3. Bagaimana Pengendalian Perubahan dalam meningkatkan mutu dan daya saing di Pondok Pesantren Tahfidhil Qur'an Sirojul 'Ulum Semanding Terteck Pare dan Pondok Pesantren Darussalam Sumber Sari Kencong Kepung Kediri?
4. Bagaimana Tindakan Perbaikan Perubahan dalam meningkatkan mutu dan daya saing di Pondok Pesantren Tahfidhil Qur'an Sirojul 'Ulum Semanding Terteck Pare dan Pondok Pesantren Darussalam Sumber Sari Kencong Kepung Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dan menganalisis secara mendalam bagaimana penerapan manajemen perubahan berperan dalam meningkatkan mutu dan daya saing di dua pesantren, yaitu Pondok Pesantren Tahfidhil Qur'an Sirojul 'Ulum dan Pondok Pesantren Darussalam. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi dan mendeskripsikan kebijakan perubahan yang diterapkan di kedua pesantren dalam upaya peningkatan mutu dan daya saing.
2. Menganalisis proses pelaksanaan perubahan yang dilakukan oleh kedua pesantren, baik dari aspek kelembagaan, kurikulum, maupun tata kelola.
3. Menggambarkan strategi pengendalian perubahan yang digunakan untuk memastikan konsistensi dan efektivitas dalam implementasi perubahan.
4. Menjelaskan tindakan perbaikan yang dilakukan oleh masing-masing pesantren sebagai respons terhadap dinamika internal dan eksternal selama proses perubahan berlangsung.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki kegunaan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

- a. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam konteks manajemen perubahan di lembaga pesantren. Temuan penelitian dapat menjadi dasar konseptual bagi pengembangan teori manajemen perubahan yang berbasis kearifan lokal dan nilai-nilai Islam.
- b. Hasil penelitian ini memperkaya literatur akademik mengenai strategi peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan berbasis pesantren, serta membuka ruang diskusi tentang penerapan konsep manajemen modern dalam sistem pendidikan tradisional.
- c. Penelitian ini menjadi rujukan bagi studi lanjut yang ingin mengkaji transformasi kelembagaan pesantren dalam menghadapi tantangan globalisasi, tanpa kehilangan karakter khas keislaman dan tradisi lokalnya.

2. Secara Praktis

a. Bagi Pengasuh dan Pimpinan Pondok Pesantren

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam merancang strategi perubahan yang tepat, berkelanjutan, dan tetap berbasis pada nilai-nilai kepesantrenan, demi meningkatkan mutu serta daya saing lembaga.

b. Bagi Pengelola Pondok Pesantren

Penelitian ini memberikan inspirasi dan pedoman dalam menerapkan praktik manajemen perubahan secara profesional di lingkungan pesantren maupun lembaga pendidikan Islam lainnya.

c. Bagi Pemerintah dan Pemangku Kebijakan

Temuan penelitian dapat menjadi masukan dalam menyusun kebijakan yang mendukung pengembangan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang adaptif, berkualitas, dan relevan dengan kebutuhan zaman.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam merancang studi lanjutan yang mengkaji berbagai aspek perubahan di pesantren, baik dari sisi kebijakan, implementasi, kendala, maupun hasil yang dicapai.

e. Bagi Masyarakat dan Wali Santri

Penelitian ini memberikan pemahaman tentang dinamika perubahan yang terjadi di pesantren, sehingga dapat meningkatkan partisipasi dan dukungan terhadap pengembangan pendidikan pesantren sebagai lembaga yang unggul dan terpercaya.

E. Penegasan Istilah

Untuk menghindari kerancuan makna dan agar memiliki kesamaan pemahaman dalam membaca isi penelitian ini, maka perlu ditegaskan beberapa istilah kunci baik secara konseptual maupun operasional sebagai berikut:

1. Konseptual

- a. Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.¹⁸
- b. Pondok pesantren, suatu lembaga pendidikan yang sangat amat lama dan telah mengalami perubahan sesuai zamannya dan pesantren mampu menjadi benteng pertahanan yang kuat dari segala bentuk intervensi, intimidasi dan agitasi pemerintah kolonial penjajah¹⁹.
- c. Mutu Pendidikan, mengacu pada pencapaian standar pendidikan yang mencakup aspek input (sumber daya), proses (pembelajaran), output (hasil belajar), dan outcome (dampak lulusan). Mutu pendidikan di pesantren dinilai dari kualitas pengajaran agama, kemampuan santri dalam menghafal dan memahami kitab, serta kesiapan lulusan dalam menghadapi dunia nyata.²⁰
- d. Daya saing, Menteri pendidikan memaparkan daya saing merupakan proses menunjukkan kemampuan dalam memaparkan hasil lebih baik, lebih cepat ataupun lebih bermakna. Kemahirannya meliputi: kemahiran dalam memperkokoh bangsa pasarnya, kemahiran dalam menghubungkan dengan lingkungannya, kemahiran dalam meningkatkan kinerja tanpa henti, kemahiran dalam menegakkan posisi yang lebih menguntungkan.²¹ Lembaga merupakan wadah atau tempat orang-orang berkumpul, bekerja sama secara berencana

¹⁸ Wibowo, *Manajemen Perubahan edisi ketiga*, (Jakarta; Raja grafindo persada, 2020), 241.

¹⁹ A. Halim. (Ed.). *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: LkiS, 2006), 14.

²⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah "strategi peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan islam"* (yogyakarta; Ar-ruzz media, 2014) cet II, 124.

²¹ Menteri Pendidikan Nasional, "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 Tentang Standar Proses," 2007, 8.

terorganisasi, terkendali, dipimpin dengan memanfaatkan sumber daya untuk satu tujuan yang sudah ditetapkan.²²

2. Operasional

- a. Kebijakan Perubahan dioperasionalkan sebagai keputusan strategis yang dirumuskan oleh pimpinan pondok pesantren terkait arah perubahan kelembagaan, pengembangan kurikulum, peningkatan kualitas SDM, dan restrukturisasi organisasi demi meningkatkan mutu dan daya saing pesantren.
- b. Pelaksanaan Perubahan dioperasionalkan sebagai proses implementasi kebijakan yang melibatkan pengorganisasian program, penguatan kapasitas sumber daya manusia, pengelolaan program pendidikan dan kegiatan penunjang, serta pemanfaatan sarana dan prasarana untuk menunjang perubahan yang ditetapkan.
- c. Pengendalian Perubahan dioperasionalkan sebagai upaya pengawasan dan monitoring terhadap proses pelaksanaan perubahan melalui evaluasi program, rapat rutin, pelibatan stakeholder, serta mekanisme pelaporan yang bertujuan memastikan konsistensi dan efektivitas program perubahan.
- d. Tindakan Perbaikan Perubahan dioperasionalkan sebagai langkah tindak lanjut atau perbaikan atas temuan-temuan kelemahan atau hambatan dalam proses perubahan. Hal ini dilakukan melalui refleksi, koreksi kebijakan, peningkatan sistem manajerial, serta penyesuaian program sesuai kebutuhan santri dan masyarakat.

Dengan penegasan istilah ini, diharapkan pembaca memiliki acuan pemahaman yang jelas terhadap konsep-konsep utama dalam penelitian ini.

²² Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah* (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2016), 23.

— MUSTAJIB —