

DAFTAR ISI

Halaman Judul Sampul (Bahasa Indonesia, Arab dan Inggris)	i
Halaman Judul (Bahasa Indonesia, Arab dan Inggris)	ii
Lembar Pernyataan Penulis	iii
Abstrak (Bahasa Indonesia, Arab dan Inggris)	iv
Halaman Persetujuan dan Pengesahan Tesis.....	vii
Pedoman Transliterasi	ix
Kata Pengantar dan Ucapan Terima Kasih	x
Daftar Isi.....	xii
Daftar Gambar.....	xx
Daftar Tabel	xxii
Daftar Lampiran	xxiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kegunaan Penelitian	5
E. Hasil Penelitian Terdahulu.....	6
F. Kerangka Pemikiran.....	13
G. Langkah-Langkah Penelitian	20

BAB II MANAJEMEN PERUBAHAN PESANTREN MENJADI MA'HAD ALY

A. Konsep Manajemen Perubahan	22
1. Pengertian Manajemen.....	22
2. Konsep Perubahan	23
3. Definisi Manajemen Perubahan.....	24
4. Jenis dan Model Perubahan	26

B. Proses Analisis dan Identifikasi Perubahan	29
1. Proses Penetapan Urgensi Perubahan	29
2. Teori Analisis dalam Manajemen Perubahan	29
a. Analisis Lingkungan	29
b. Analisis SWOT	30
c. Analisis SFAS (<i>Strategic Factors Analysis Summary</i>)	32
3. Pembuatan Koalisi atau Tim Perubahan	35
C. Konsep dan Desain Perubahan	37
1. Visi dan Strategi Perubahan	38
a. Definisi Visi	38
b. Pengertian Strategi	39
c. Peta Rute Strategis dalam Perubahan	42
2. Komunikasi Visi dan Sosialisasi Tujuan Perubahan	47
a. Definisi Komunikasi	47
b. Urgensi Komunikasi Visi	48
c. Teknis Sosialisasi Tujuan Perubahan	49
D. Implementasi Perubahan	50
1. Memberdayakan Sumber Daya Manusia dan Data-Data	50
2. Mengelola Resistensi terhadap Perubahan	52
3. Memonitor Anggaran Biaya	53
4. Merayakan Kemenangan Jangka Pendek	54
E. Pasca-Implementasi Perubahan	55
1. Peninjauan Perubahan	55
2. Peningkatan Perubahan	56
F. Konsep Lembaga Pesantren	56
1. Pengenalan Konsep Pesantren	56
2. Tipologi Pesantren	58
3. Pola Hidup Santri di Pesantren	59
G. Ma'had Aly sebagai Lembaga Perguruan Tinggi Pesantren	60
1. Sejarah Perkembangan Ma'had Aly di Indonesia	60

2. Tujuan Pendirian Ma'had Aly	66
3. Kebijakan Dasar Penyelenggaraan Ma'had Aly	69
4. Metode Pembelajaran di Ma'had Aly	70
5. Peran Majelis Masayikh di Ma'had Aly	74
6. Proses Evaluasi sebagai Bentuk Penjaminan Mutu	75
7. Standar Nasional Pendidikan untuk Ma'had Aly.....	78
a. Standar Kompetensi Lulusan Ma'had Aly	79
b. Standar Isi Pembelajaran Ma'had Aly	80
c. Standar Proses Pembelajaran Ma'had Aly	82
d. Standar Penilaian Pembelajaran Ma'had Aly.....	84
e. Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan Ma'had Aly	84
f. Standar Sarana dan Prasarana Pembelajaran Ma'had Aly	85
g. Standar Pengelolaan Pembelajaran Ma'had Aly	87
h. Standar Pembiayaan Pembelajaran Ma'had Aly	89

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	91
B. Jenis dan Sumber Data.....	92
1. Jenis Data	92
2. Sumber Data.....	93
C. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.....	95
D. Prosedur Analisis Data.....	99
E. Prosedur dan Teknik Pemeriksaan Uji Keabsahan Data.....	99

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan	101
1. Sejarah Pesantren sebelum menjadi Ma'had Aly	101
a. Pesantren Pondok Quran Bandung	101
b. Pesantren Assalafie Cirebon	102
c. Pesantren Kebon Jambu al-Islamiy Cirebon.....	103
d. Pesantren Al Hikmah 2 Brebes	104
2. Karakteristik Ma'had Aly Pondok Quran Bandung	106

a.	Sejarah Ma'had Aly Pondok Quran	106
b.	Perkembangan Logo Ma'had Aly Pondok Quran	106
c.	Visi dan Misi Ma'had Aly Pondok Quran	107
d.	Stuktur Organisasi Ma'had Aly Pondok Quran	108
e.	Tenaga Pendidik Ma'had Aly Pondok Quran	108
f.	Sarana-Prasarana Ma'had Aly Pondok Quran	109
g.	Program Beasnantri Ma'had Aly Pondok Quran	110
h.	Profil Lulusan Ma'had Aly Pondok Quran	111
i.	Data Keadaan Mahasantri Ma'had Aly Pondok Quran.....	112
j.	Bentuk Pengabdian Masyarakat Ma'had Aly Pondok Quran	115
3.	Karakteristik Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah Cirebon.....	116
a.	Sejarah Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah.....	116
b.	Logo Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah	118
c.	Visi dan Misi Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah.....	118
d.	Stuktur Personalia Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah	119
e.	Tenaga Pendidik Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah.....	119
f.	Program Studi dan Kurikulum Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah ..	120
g.	Dewan <i>Masyayikh</i> Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah	121
h.	Sarana-Prasarana Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah	121
i.	Profil Lulusan Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah.....	122
j.	Data Mahasantri Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah.....	122
k.	Pembiayaan dan Program Beasnantri.....	123
l.	Bentuk Pengabdian Masyarakat Alumni Al-Hikamus Salafiyah	124
4.	Karakteristik Ma'had Aly Kebon Jambu Cirebon.....	125
a.	Sejarah Ma'had Aly Kebon Jambu	125
b.	Logo Ma'had Aly Kebon Jambu	127
c.	Visi, Misi, Tujuan, dan Motto Ma'had Aly Kebon Jambu	128
d.	Perspektif dan Nilai Dasar Ma'had Aly Kebon Jambu	129
e.	Profil Lulusan Ma'had Aly Kebon Jambu	129

f.	Stuktur Pengurus Ma'had Aly Kebon Jambu.....	130
g.	Dewan <i>Masyayikh</i> Ma'had Aly Kebon Jambu.....	131
h.	Fasilitas Ma'had Aly Kebon Jambu.....	131
i.	Data Mahasantri Ma'had Aly Kebon Jambu.....	131
j.	Kegiatan Pembelajaran Ma'had Aly Kebon Jambu.....	132
k.	Pembiayaan Ma'had Aly Kebon Jambu.....	132
l.	Bentuk Pengabdian Masyarakat Alumni Kebon Jambu.....	133
5.	Karakteristik Ma'had Aly Al Hikmah 2 Brebes.....	133
a.	Sejarah Ma'had Aly Al Hikmah 2.....	133
b.	Landasan Hukum Ma'had Aly Al-Hikmah 2.....	134
c.	Visi, Misi, Tujuan, dan Target Ma'had Aly Al Hikmah 2.....	135
d.	Program Pendidikan Ma'had Aly Al Hikmah 2.....	136
e.	Metode dan Waktu Belajar Ma'had Aly Al-Hikmah 2.....	137
f.	Struktur Kurikulum Ma'had Aly Al Hikmah 2.....	137
g.	Sistem Evaluasi Ma'had Aly Al-Hikmah 2.....	139
h.	Stuktur Pengurus Ma'had Aly Al-Hikmah 2.....	139
i.	Tenaga Pendidik Ma'had Aly Al Hikmah 2 Brebes.....	139
j.	Sarana-Prasarana Ma'had Aly Al Hikmah 2.....	142
k.	Syarat Pendaftaran <i>Tholabah</i> dan Pembiayaan Al-Hikmah 2.....	142
l.	Bentuk Pengabdian Masyarakat Ma'had Aly Al-Hikmah 2.....	143
6.	Karakteristik Perubahan Ma'had Aly di Pesantren.....	145
7.	Proses Analisis dan Identifikasi Perubahan di Ma'had Aly.....	147
a.	Proses Penetapan Perubahan di Ma'had Aly.....	147
1)	Ma'had Aly Pondok Quran Bandung.....	147
2)	Ma'had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon.....	148
3)	Ma'had Aly Kebon Jambu Cirebon.....	149
4)	Ma'had Aly Al Hikmah 2 Brebes.....	150
b.	Analisis terhadap Ma'had Aly.....	146
1)	Ma'had Aly Pondok Quran Bandung.....	146

2)	Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon	148
3)	Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	149
4)	Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	155
c.	Tim Koalisi Perubahan Ma’had Aly	155
1)	Ma’had Aly Pondok Quran Kabupaten Bandung	155
2)	Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon	156
3)	Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	156
4)	Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	156
8.	Konsep dan Desain Perubahan	157
a.	Peta Rute Strategi Perubahan Ma’had Aly	157
1)	Ma’had Aly Pondok Quran Bandung.....	157
2)	Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon.....	158
3)	Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	158
4)	Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	158
b.	Proses Sosialisasi Visi dan Tujuan Perubahan Ma’had Aly	158
1)	Ma’had Aly Pondok Quran Bandung.....	158
2)	Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon.....	159
3)	Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	160
4)	Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	160
9.	Implementasi Perubahan Ma’had Aly Pondok Quran	160
a.	Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	160
1)	Ma’had Aly Pondok Quran Bandung.....	160
2)	Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon.....	161
3)	Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	162
4)	Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	163
b.	Pengelolaan Resistensi terhadap Perubahan	164
1)	Ma’had Aly Pondok Quran Bandung.....	164
2)	Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon.....	164
3)	Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	165

4) Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	165
c. Monitoring Anggaran Biaya Ma’had Aly	165
1) Ma’had Aly Pondok Quran Bandung.....	165
2) Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon	166
3) Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	166
4) Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	167
d. Proses Perayakan Kemenangan Jangka Pendek.....	167
1) Ma’had Aly Pondok Quran Bandung.....	167
2) Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon	168
3) Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	169
4) Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	169
10. Pasca-Implementasi Perubahan Ma’had Aly.....	169
a. Peninjauan Perubahan	169
1) Ma’had Aly Pondok Quran Bandung.....	170
2) Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon	170
3) Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	171
4) Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	171
b. Peningkatan Perubahan	172
1) Ma’had Aly Pondok Quran Kabupaten Bandung	172
2) Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon	177
3) Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	178
4) Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	181
B. Pembahasan	181
1. Identifikasi perubahan di Ma’had Aly	182
a. Ma’had Aly Pondok Quran Bandung.....	182
b. Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon	183
c. Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	184
d. Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	188
2. Diagnosis konsep dan desain perubahan di Ma’had Aly	189

a. Ma’had Aly Pondok Quran Bandung.....	189
b. Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon.....	190
c. Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	191
d. Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	192
3. Analisis implementasi perubahan perubahan di Ma’had Aly.....	193
a. Ma’had Aly Pondok Quran Bandung.....	193
b. Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon.....	194
c. Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	197
d. Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	199
4. Deskripsi kondisi pasca-implementasi perubahan di Ma’had Aly..	201
a. Ma’had Aly Pondok Quran Bandung.....	202
b. Ma’had Aly Al Hikamus Salafiyah Cirebon.....	202
c. Ma’had Aly Kebon Jambu Cirebon	204
d. Ma’had Aly Al Hikmah 2 Brebes	206
BAB V PENUTUP	208
A. Kesimpulan.....	208
B. Implikasi	209
C. Rekomendasi	210
DAFTAR PUSTAKA	211
DAFTAR LAMPIRAN	222
RIWAYAT HIDUP	253

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Penyebaran Ma'had Aly di Indonesia	3
Gambar 1.2. Tiga Fase Teori Manajemen Perubahan Lewin (1947).....	13
Gambar 1.3. Delapan Langkah Teori Manajemen Perubahan Kotter (1996)	14
Gambar 1.4. Teori Manajemen Perubahan ADKAR (1998)	18
Gambar 1.5. Kerangka Berpikir Peneliti dalam Manajemen Perubahan Pesantren menjadi Ma'had Aly (Penelitian di Ma'had Aly Pondok Quran Kab. Bandung, Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah Cirebon, Ma'had Aly Kebon Jambu Cirebon, dan Ma'had Aly Al-Hikmah 2 Brebes).....	19
Gambar 2.1. Analisis Lingkungan dan Analisis SWOT	31
Gambar 2.2. <i>Growth-Share Matrix</i> (Matriks Pembagian Pertumbuhan).....	34
Gambar 2.3. Manajer sebagai Peniti Penghubung dalam Koalisi Formal	36
Gambar 2.4. Peta Rute Strategis	44
Gambar 4.1. Foto KH. Masruri bin Abdul Mughni	104
Gambar 4.2. Perkembangan Logo Ma'had Aly dari tahun 2016 sampai tahun 2018	107
Gambar 4.3. Struktur Ma'had Aly 2018/2019	108
Gambar 4.4. Alur Penyebaran Mahasantri Ma'had Aly Pondok Quran sebagai bentuk pengabdian masyarakat	115
Gambar 4.5. Penandatanganan Nota Kesepakatan Bersama antara MAHS dan UNISMA.....	117
Gambar 4.6. Logo Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah	118
Gambar 4.7. Brosur Penerimaan Mahasantri Baru Al Hikamus Salafiyah.....	123
Gambar 4.8. <i>Muhadharah Ammah</i> bersama Prof. Dr. H. Masykuri, M.Si.	124
Gambar 4.9. Diskusi Sabtu dengan tema 'Fatwa Fikih di Era Kontemporer' dengan narasumber H. Rifqi Maula, Lc. MA.	124
Gambar 4.10. Ketua Panitia Kongres Ulama Perempuan Indonesia, Badriah Fayumi saat membuka kongres di Cirebon, West Java, Indonesia 25 April 2017.....	126
Gambar 4.11. Logo Ma'had Aly Kebon Jambu.....	127
Gambar 4.12. Kuliah Pengabdian Masyarakat (KPM) di Kampung Laut Cilacap.	144

Gambar 4.13. Pengajian Rutin Mukhtasar Ihya Ulumuddin.....	145
Gambar 4.14. Dokumentasi Penghargaan dan Perayaan Mahasantri yang telah mentasmi'kan halafan 30 juz AlQuran dengan hadiah umrah oleh KH. Hery Saparjan Mursi kepada Hana Fathinah Multazimah,pada tanggal 16 Februari 2019.	168
Gambar 4.15. Dokumentasi Perayaan Khataman Santri ke-282.....	168
Gambar 4.16. Gus Mus (tengah) didampingi Pengasuh PP Kebon jambu Ny. Hajjah Masriyah Amva, Mudir Mahad KH Marzuki Wahid MA, keluarga pesantren melakukan penyerahan kitab kuning kepada mahasantri secara simbolik, menandai peluncuran Mahad Aly kebon Jambu, Rabu (19/7)	169
Gambar 4.17. Prasasti Gedung Ma'had Aly di Ponpes Babakan Ciwaringin Cirebon	171
Gambar 4.18. Rencana Pembebasan Lahan untuk Asrama dan Masjid Ma'had Aly Pondok Quran.....	173
Gambar 4.19. Rancangan Asrama dan Masjid Ma'had Aly Pondok Quran	174
Gambar 4.20. Rencana Anggaran Biaya Asrama dan Masjid Ma'had Aly Pondok Quran.....	174
Gambar 4.21. Rancangan Asrama Ma'had Aly Pondok Quran	175
Gambar 4.22. <i>Site Plan</i> Asrama Lantai Dasar Ma'had Aly Pondok Quran.....	175
Gambar 4.23. <i>Site Plan</i> Asrama dan Masjid Ma'had Aly Pondok Quran	176
Gambar 4.24. <i>Site Plan</i> Atap Masjid Ma'had Aly Pondok Quran.....	176
Gambar 4.25. <i>Site Plan</i> Masjid Lantai Atas Ma'had Aly Pondok Quran	177

BANDUNG

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Contoh SFAS (<i>Strategic Factors Analysis Summary</i>).....	33
Tabel 2.2. Daftar Ma'had Aly yang Mendapatkan SK di Tahun 2016	63
Tabel 2.3. Daftar Ma'had Aly yang Mendapatkan SK di Tahun 2017	65
Tabel. 4.1. Daftar Pengajar Ma'had Aly dan Materi yang diampu.....	108
Tabel 4.2. Daftar Nama Mahasantri Putra dan Kelompok (<i>Grade</i>)	112
Tabel 4.3. Daftar Nama Mahasantri Putri dan Kelompok (<i>Grade</i>)	113
Tabel 4.4. Tenaga Pendidik di Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah	119
Tabel 4.5. Data Mahasantri di Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah.....	122
Tabel 4.6. Penjelasan Logo Ma'had Aly Kebon Jambu.....	127
Tabel 4.7. Data Mahasantri di Ma'had Aly Kebon Jambu	131
Tabel 4.8. Struktur Kurikulum Ma'had Aly Al Hikmah 2.....	137
Tabel 4.9. Tenaga Pendidik di Ma'had Aly Al Hikmah 2	140
Tabel 4.10. Karakteristik Perubahan Pesantren ke Ma'had Aly	145
Tabel 4.11. Pesamaan dan Perbedaan Analisis dan Identifikasi Perubahan di Ma'had Aly	189
Tabel 4.12. Pesamaan dan Perbedaan Diagnosis Konsep dan Desain Perubahan di Ma'had Aly	192
Tabel 4.13. Pesamaan dan Perbedaan Implementasi Perubahan di Ma'had Aly.	200
Tabel 4.16. Pesamaan dan Perbedaan Pasca-Implementasi Perubahan di Ma'had Aly.....	207

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kisi-Kisi Penelitian	222
Lampiran 2: Surat Jawaban Izin Penelitian.....	224
Lampiran 3: Surat Permohonan Izin Penelitian	228
Lampiran 4: Surat Jawaban Izin Penelitian.....	234
Lampiran 5: Dokumentasi Foto Penelitian	239
Lampiran 6: Peraturan Menteri Agama Nomor 71 Tahun 2015 Tentang Ma'had Aly	246
Lampiran 7: Riwayat Hidup Peneliti.....	253

