

# MANAJEMEN PERUBAHAN

## MA'HAD ALY DI PONDOK PESANTREN

(Penelitian di Ma'had Aly Pondok Quran Bandung, Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah Cirebon, Ma'had Aly Kebon Jambu Cirebon, dan Ma'had Aly Al-Hikmah 2 Brebes)

### A. Latar Belakang Masalah

Peraturan Menteri Agama Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly telah memberikan pedoman yang jelas bagaimana pendidikan tinggi keagamaan Islam berbasis pesantren dikelola. Peraturan Menteri Agama tersebut juga merupakan bukti komitmen pemerintah untuk meletakkan Ma'had Aly sebagai bagian integral sistem pendidikan nasional yang perlu diberi kesempatan untuk berkembang, dibina dan ditingkatkan mutunya oleh semua komponen bangsa, termasuk Pemerintah dan pemerintah daerah.<sup>1</sup> Ma'had Aly merupakan perguruan tinggi keagamaan Islam yang menyelenggarakan pendidikan akademik dalam bidang penguasaan ilmu agama Islam (*tafaqquh fi ad-din*) berbasis kitab kuning yang diselenggarakan oleh pondok pesantren. Berbeda dengan pendidikan tinggi Islam lainnya, Ma'had Aly mempunyai posisi yang khusus dimana Ma'had Aly hanya bisa didirikan oleh pesantren.<sup>2</sup>

Kualifikasi dan kompetensi pendidikan calon mahasiswa Ma'had Aly merupakan perilaku awal (*entering behavior*) dan karakteristik pembelajar (*learner characteristic*) yang harus dipenuhi oleh calon mahasiswa Ma'had Aly, hal ini perlu ditetapkan dengan sistem seleksi untuk menjaring calon mahasiswa dengan memperhatikan karakteristik pendidikan Ma'had Aly dan tradisi pesantren.<sup>3</sup> Penjaminan kualitas calon santri perlu dilakukan, karena setelah lulus

---

<sup>1</sup>Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 7115 Tahun 2017 tentang Petunjuk Teknis Izin Pendirian Ma'had Aly, 6.

<sup>2</sup>Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, 3.

<sup>3</sup>Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 4862 Tahun 2017 tentang Kualifikasi Dan Kompetensi Pendidikan Calon Mahasiswa Ma'had Aly, 7.

dari Ma'had Aly, status alumni Ma'had Aly yang mampu menyelesaikan pendidikan sampai tahap akhir setara dengan Strata Satu (S-1) di perguruan tinggi lain.<sup>4</sup>

Sejak Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 71 Tahun 2015 diberlakukan, banyak pondok pesantren yang mulai membuka perguruan tinggi dengan konsep Ma'had Aly. Setiap Ma'had Aly yang telah mengurus legalitas mendapatkan Nomor Statistik Pondok Pesantren (NSPP) dari Kepala Kantor Kementerian Agama. Contohnya adalah Ma'had 'Aly Al-Aimmah telah resmi mendapatkan legalitas dari Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Legalitas tersebut diberikan dalam SK yang ditandatangani oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang, Bapak DR. H. Rahmad MS., M.M.<sup>5</sup> Adapun surat izin dan ketentuan pendirian Ma'had Aly disahkan oleh Direktur Jenderal Pendidikan Islam.<sup>6</sup>

Pada tahun 2016 pondok pesantren yang mendapatkan nomor statistik dan izin pendirian adalah sejumlah 13 lembaga, diantaranya adalah Ma'had Aly Saidushiddiqiyah Pondok Pesantren As-Shiddiqiyah, Ma'had Aly Syekh Ibrahim Al Jambi, Pondok Pesantren Al As'ad, Ma'had Aly Sumatera Thawalib Parabek, Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek, Ma'had Aly MUDI Masjid Raya, Pondok Pesantren Ma'hadul 'Ulum Ad Diniyyah Al Islamiyah (MUDI) Masjid Raya, Bireun, Ma'had Aly As'adiyah, Pondok Pesantren As'adiyah, Ma'had Aly Rasyidiyah Khalidiyah, Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah, Ma'had Aly salafiyah Syafi'iyah, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah, Ma'had Aly Hasyim Al-Asy'ary, Pondok Pesantren Tebuireng, Ma'had Aly At-Tarmasi, Pondok Pesantren Tremas, Ma'had Aly Pesantren Maslakul Huda fi Ushul al-Fiqh, Pondok Pesantren Maslakul Huda Kajen, Ma'had Aly PP Iqna ath-Thalibin, Pondok Pesantren Al Anwar Sarang, Ma'had Aly Al

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Wildan Taufik (Seksi Pendidikan Pesantren), pada Senin, Kantor Wilayah Kemenag Provinsi Jawa Barat, 12 November 2018. Dikuatkan dengan Peraturan Menteri Agama No33 Tahun 2016 tentang Gelar Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan.

<sup>5</sup> <http://www.binamasyarakat.com/nomor-statistik-pondok-pesantren-nspp-mahad-aliy-al-aimmah-malang/>, (diakses pada tanggal 27 Maret 2019).

<sup>6</sup> Wawancara dengan Abdul Jalal (Ketua Asosiasi Ma'had Aly Indonesia), pada Senin, 01 April 2019.

Hikamussalafiyah, Pondok Pesantren Madrasah Hikamussalafiyah (MHS), dan Ma'had Aly Miftahul Huda, Pondok Pesantren Manonjaya.<sup>7</sup>

Gambar di bawah ini adalah informasi dari PENDISKEMENAG mengenai jumlah Ma'had Aly yang mencapai 35 Ma'had Aly.



**Gambar 1.1. Penyebaran Ma'had Aly di Indonesia<sup>8</sup>**

Pada tahun 2017, sebanyak 14 pondok pesantren,<sup>9</sup> yaitu Mahad Aly Darul Munawaroh, Pondok Pesantren Dayah Darul Munawaroh, Ma'had Aly al-Hikmah, Pondok Pesantren al-Hikmah 2, Ma'had Aly al-Mubarak, Pondok Pesantren al-Mubarak, Ma'had Aly Balekambang, Pondok Pesantren Roudlotul Mubtadiin, Ma'had Aly al-Zamachsary, Pondok Pesantren al-Rifa'ie 1, Ma'had Aly al-Fitrah, Pondok Pesantren Assalafi al-Fitrah, Ma'had Aly Pondok Pesantren

<sup>7</sup><http://www.nu.or.id/post/read/68634/inilah-13-mahad-aly-yang-diresmikan-oleh-menteri-agama>, (diakses pada tanggal 15 Februari 2019).

<sup>8</sup>Sumber: @mahadalynusantara (diakses pada tanggal 2 April 2019).

<sup>9</sup><https://pontren.com/2018/04/09/daftar-mahad-aly-se-indonesia-beserta-alamat-lengkap/> mengambil sumber dari kemenag.go.id, tebuireng.online, (diakses pada 14 Oktober 2018).

Ta'mirul Islam, Pondok Pesantren Ta'mirul Islam, Ma'had Aly Kebon Jambu, Pondok Pesantren Kebon Jambu al-Islamy, Ma'had Aly Nurul Qarnain, Pondok Pesantren Nurul Qarnain, Ma'had Aly Nurul Qodim, Pondok Pesantren Nurul Qodim, Ma'had Aly Darussalam, Pondok Pesantren Darussalam, Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah, Ma'had Aly Krpyak Yogyakarta, Pondok Pesantren Krpyak nYayasan Ali Maksum, dan Ma'had Aly al-Hasaniyyah, Pondok Pesantren Daruttauhid al-Hasaniyyah.<sup>10</sup>

Jumlah ini belum termasuk Ma'had Aly yang belum mendapatkan nomor statistik, seperti Ma'had Aly Pondok Quran yang berada di Kabupaten Bandung. Ma'had Aly Pondok Quran merupakan salah satu Ma'had Aly yang fokus pada pembelajaran dan penghafalan al-Qurān yang baru berdiri di tahun 2017, sebelumnya Ma'had Aly Pondok Quran bernama Pesantren Pondok Quran.<sup>11</sup>

Peneliti melakukan studi pendahuluan di Ma'had Aly Pondok Quran, dari hasil studi awal, peneliti menemukan beberapa masalah yang berkaitan dengan manajemen perubahan Ma'had Aly di Pondok Quran. Identifikasi masalah yang ditemukan oleh peneliti diantaranya adalah belum ada upaya untuk mengurus legalitas Ma'had Aly Pondok Quran, dibuktikan dengan tidak adanya tim pengurus legalitas dan dokumen legalitas Ma'had Aly Pondok Quran.<sup>12</sup> Masalah lain yang merupakan dampak dari tidak adanya legalitas adalah alumni Ma'had Aly Pondok Quran tidak mendapatkan haknya untuk menyandang status yang setara dengan S-1 perguruan tinggi lain.<sup>13</sup>

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, peneliti bermaksud untuk meneliti tentang perubahan pesantren menjadi Ma'had Aly. Untuk itu, peneliti mengambil empat lapangan penelitian, yaitu di Ma'had Aly Pondok Quran

---

<sup>10</sup>Maryani Abdul Muiz, <https://kemenag.go.id/berita/read/505094/lagi--kemenag-terbitkan-sk-14-ma--had-aly> (diakses pada tanggal 28 Maret 2019).

<sup>11</sup> Dokumen Pesantren Pondok Quran tahun 2015 (diakses pada tanggal 10 November 2018).

<sup>12</sup> Dokumen Tata Usaha/Administrasi Ma'had Aly Pondok Quran Bandung, (diakses pada tanggal 10 Februari 2019).

<sup>13</sup>Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan pada tanggal 10 November 2018, peneliti menemukan bahwa semua alumni Ma'had Aly Pondok Quran langsung menjalani masa pengabdian tanpa status S-1.

Bandung, Ma'had Aly Al Hikamussalafiyah Cirebon, Ma'had Aly Kebon Jambu Cirebon, dan Ma'had Aly Al Hikmah 2 Brebes.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa masalah penelitian ini fokus pada manajemen perubahan Ma'had Aly di Pondok Pesantren. Peneliti akan melakukan penelitian di Ma'had Aly Pondok Quran Bandung, Ma'had Aly Al Hikamussalafiyah Cirebon, Ma'had Aly Kebon Jambu Cirebon, dan Ma'had Aly Al Hikmah 2 Brebes. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses analisis dan identifikasi perubahan Ma'had Aly di pondok pesantren?
2. Bagaimana konsep dan desain perubahan Ma'had Aly di pondok pesantren?
3. Bagaimana implementasi perubahan Ma'had Aly di pondok pesantren?
4. Bagaimana kondisi pasca-implementasi perubahan p Ma'had Aly di pondok pesantren?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, diantaranya:

1. Menganalisis proses analisis dan identifikasi perubahan Ma'had Aly di pondok pesantren.
2. Mendiagnosis konsep dan desain perubahan Ma'had Aly di pondok pesantren.
3. Menganalisis implementasi perubahan Ma'had Aly di pondok pesantren.
4. Mendeskripsikan kondisi pasca-implementasi perubahan Ma'had Aly di pondok pesantren.

## **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki beberapa manfaat, baik secara akademis maupun praktis:

1. Secara akademis, diharapkan dari penelitian ini dapat menambah khazanah keilmuan, terutama mengenai manajemen perubahan lembaga. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat menjadi dasar pijakan bagi peneliti lain yang membahas tentang manajemen perubahan dari lembaga pesantren menjadi Ma'had Aly.
2. Secara praktis, diharapkan dari penelitian ini dapat membantu penyelenggara Ma'had Aly yang masih dalam tahap perubahan, seperti Ma'had Aly Pondok Quran Kabupaten Bandung.

### **E. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terkait masalah tersebut telah diteliti oleh beberapa peneliti lain. Berdasarkan tinjauan pustaka, terdapat beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini, yaitu:

1. Toni Rissanen, *“Introduction to Change Management (Tools for change, with a case study)”*, Tesis (dipublikasikan), Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, *Bachelor of Engineering, Industrial Management and Engineering*, 25.11.2016. Fokus dari tesis ini adalah mengenai manajemen perubahan dan alat-alat yang berhubungan dengannya. Meskipun subjeknya sendiri tidak lekang oleh waktu, percepatan terakhir dan meningkatnya kompleksitas perubahan teknologi yang berkelanjutan telah membuat subjek semakin relevan. Tujuan utama dari tesis ini adalah untuk menawarkan perspektif pembaca tentang manajemen perubahan dari sudut pandang individu dan organisasi. Penelitian ini didasarkan pada literatur yang relevan dan studi kasus meninjau penerapan alat lean di HUS - The Hospital District Helsinki dan Uusimaa. Studi kasus didasarkan pada wawancara ahli dan laporan yang tersedia tentang organisasi. Bagi individu, faktor signifikan yang berkaitan dengan perubahan adalah ketakutan akan perubahan, motivasi dan kemauan untuk belajar lebih banyak. Dari perspektif organisasi, kemajuan teknologi menciptakan tekanan untuk mengubah proses; dan ketika proses berubah, orang harus beradaptasi dengan proses perubahan ini. Budaya,

pengalaman kolektif, menawarkan lapisan lain dari sudut pandang di atas ini. Ketika faktor-faktor ini dipertimbangkan, hasilnya adalah gambaran manajemen perubahan; masa depan memberi kita tantangan dan harapan. Studi dan penerapan analisis konteks dikombinasikan dengan prinsip-prinsip manajemen perubahan memungkinkan untuk memahami tantangan-tantangan ini, serta bereaksi terhadapnya.<sup>14</sup>

2. Irawan, “Manajemen Perubahan (Strategis) Budaya Organisasi Pendidikan Tinggi Islam Negeri (Studi Kasus di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Kalijaga dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)”. Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Islam Nusantara Bandung, 2012. Penelitian ini menggunakan metode penelitian historis, fenomenologis, dan studi kasus. Temuan penelitian adalah karakteristik budaya organisasi IAIN/STAIN adalah sederhana, hirarkis, birokratis, formalistis, dan kekeluargaan. Alasan IAIN/STAIN berubah menjadi UIN yaitu secara internal karena performa organisasi menurun, secara eksternal karena adanya tuntutan dan persaingan global. Karakteristik budaya organisasi UIN adalah kompleks, berorientasi pasar, mengarah pada keefektifan dan efisiensi, fleksibel, dan menuju profesional. Dimensi perubahan budaya organisasi, berubah dari dimensi sosial menjadi privat. Manajemen perubahan budaya organisasi IAIN/STAIN menjadi UIN menempuh dua jalur, yaitu formal dan nonformal.<sup>15</sup>
3. Heri Fadhil dan Antoni, “Manajemen Pendidikan Ma’had Aly (Studi Kasus di Ma’had Aly Darul Himah Pondok Pesantren Nurul Hakim Kediri Lombok Barat NTB)”, Jurnal (dipublikasikan), EL-HIKAM: Jurnal Pendidikan dan Kajian Keislaman, Volume 2 No. 2, Juli-Desember 2017: 343-363. Penelitian ini berusaha untuk menggali relevansi manajemen

---

<sup>14</sup>Toni Rissanen, “*Introduction to Change Management (Tools for change, with a case study)*”, Tesis, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Bachelor of Engineering, Industrial Management and Engineering, 25.11.2016.

<sup>15</sup>Irawan, “Manajemen Perubahan (Strategis) Budaya Organisasi Pendidikan Tinggi Islam Negeri (Studi Kasus di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Kalijaga dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)”, Tesis, Pascasarjana Universitas Nusantara Bandung, 2012, <http://digilib.uinsby.ac.id/>.

pendidikan ma'had aly dari sisi perencanaan, pelaksanaan dan proses, serta sistem evaluasi pembelajaran. Dan hubungan dengan output dan outcome yang sejalan dengan tuntutan dunia pendidikan saat ini. Berdasarkan hasil penelitian manajemen pendidikan di Ma'had Aly Darul Hikmah sejalan dengan tujuan pendidikan Islam secara umum. Namun dari sisi perencanaan, proses dan sistem evaluasi belum sejalan dengan konsep manajemen pendidikan modern. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah kurikulum yang berbeda dan tidak berstandar kurikulum nasional, model dan pembelajaran dengan metode wetonan dan bahsul masail, SDM dan Sarana prasarana yang terbatas, dan sistem evaluasi hanya terbatas pada sistem evaluasi formatif dan sumatif. Sinergi sistem pendidikan ma'had aly dengan sistem pendidikan modern akan lebih meningkatkan kualitas pendidikan ma'had aly.<sup>16</sup>

4. Yaqun Yi, Meng Gu, Zelong Wei, "*Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change*", Jurnal (dipublikasikan), *Journal of Organizational Change Management*, 2017<sup>17</sup> Makalah jurnal ini membahas tentang bagaimana perusahaan membuat perubahan strategis yang efektif ketika keunggulan kompetitif cepat memburuk dalam lingkungan yang dinamis? Berdasarkan teori pemrosesan informasi dan teori inersia organisasi, tujuan makalah ini adalah untuk menyelidiki bagaimana pembelajaran *bottom-up* mempengaruhi kecepatan dan besarnya perubahan strategis dan jika hubungan ini bergantung pada fleksibilitas strategis. Metode penelitian ini menggunakan data dari 213 perusahaan di Cina, penulis melakukan tes empiris hipotesis melalui pendekatan regresi multivariat bertahap. Studi awal menyarankan bahwa fleksibilitas sumber daya membuat hubungan antara pembelajaran *bottom-up* dan kecepatan perubahan strategis sementara memperkuat dampak pembelajaran *bottom-*

---

<sup>16</sup>Heri Fadhil dan Antoni, "Manajemen Pendidikan Ma'had Aly (Studi Kasus di Ma'had Aly Darul Himah Pondok Pesantren Nurul Hakim Kediri Lombok Barat NTB)", *EL-HIKAM: Jurnal Pendidikan dan Kajian Keislaman*, 2: 2, (Juli-Desember 2017), 343.

<sup>17</sup>Yaqun Yi, Meng Gu, Zelong Wei, "Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 Issue: 2, 2017 pp.161-183. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-12-2015-0241>, diakses pada tanggal 23 Maret 2019.



up pada besarnya perubahan strategis. Selain itu, fleksibilitas koordinasi memperkuat dampak positif dari pembelajaran *bottom-up* pada kecepatan dan besarnya perubahan strategis. Temuan ini tidak hanya memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan lebih mendalam tentang perubahan strategis, tetapi juga menawarkan panduan yang kuat bagi perusahaan tentang bagaimana memanfaatkan fleksibilitas strategis yang lebih baik untuk mendapatkan manfaat dari pembelajaran *bottom-up*.

5. Saifuddin, “Arah Pengembangan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Pesantren (Studi Terhadap Pengelolaan Ma’had Aly di PP Babakan Ciwaringin dan PP Asembagus Situbondo)”, Jurnal (dipublikasikan), *Holistik*, 2013. Hasil penelitian ini adalah penerimaan santri baru di Ma’had Aly Babakan Ciwaringin melalui dua tahapan, yaitu pendaftaran dan seleksi. Persyaratan bagi calon santri adalah harus menyerahkan surat rekomendasi dari Pondok Pesantren yang mengirimnya dan menyerahkan identitas diri. Sedangkan kegiatan yang khas bagi Ma’had Aly Asembagus Situbondo, yaitu: menerima mahasiswa setiap 3 tahun sekali dan hanya menerima sekitar satu kelas mahasiswa yang berjumlah 25-30 orang, hal ini menunjukkan komitmen kualitas lebih didahulukan daripada kuantitas. Dengan penerimaan 3 tahun sekali, maka masalah teknis teratasi, mahasiswa terpantau dengan baik sehingga kemungkinan lulus tepat waktu akan tercapai. Kesamaan Ma’had Aly Asembagus dengan Ma’had Aly Babakan Ciwaringin juga pernah menerima program pengkaderan ulama pada tahun sebelumnya.<sup>18</sup>
6. Revenio C. Jalagat, Jr, “*The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective*”, Jurnal (dipublikasikan), *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 2015. Makalah jurnal ini meneliti tentang perubahan yang telah menjadi bagian dari kehidupan siapa pun serta keberadaan perusahaan. Namun, sebagian besar organisasi menghadapi urgensi

---

<sup>18</sup> Saifuddin, “Arah Pengembangan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Pesantren (Studi Terhadap Pengelolaan Ma’had Aly di PP Babakan Ciwaringin dan PP Asembagus Situbondo)”, *Holistik*, 14: 01 (2013/1435 H), 120-123.

perubahan dalam operasi sehari-hari mereka; pandangan mereka tentang perubahan berbeda. Keyakinan utama dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi secara kritis dampak perubahan dan manajemen perubahan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan dalam sudut pandang organisasi. Secara khusus, ini menangani faktor-faktor yang menyebabkan perubahan yang bisa menjadi faktor internal atau eksternal; menentukan jenis perubahan dan perubahan organisasi; menguji konsekuensi positif dan negatif dari perubahan. Selain itu, ini akan menjelaskan konsep dan penerapan manajemen perubahan dengan bantuan model perubahan yang berbeda. Para pemimpin dan manajer memiliki peran besar untuk berperan dalam melembagakan perubahan dan mereka harus berfungsi sebagai model untuk mengelola perubahan secara efektif. Untuk menerapkan inisiatif perubahan yang berhasil, manajemen dan organisasi harus memastikan bahwa setiap rencana untuk perubahan harus diselaraskan dengan tujuan dan sasaran perusahaan sebagaimana dibuktikan oleh berbagai literatur dalam penelitian ini yang menegaskan hubungan antara perubahan, manajemen perubahan, dan pencapaian perusahaan. tujuan dan sasaran.<sup>19</sup>

7. Motab Raja Aljohani, "*Change Management*", jurnal (dipublikasikan), *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 2016 Makalah jurnal engelola perubahan dalam organisasi adalah tantangan inti bagi para profesional SDM, karena setiap perubahan menyangkut orang yang bekerja di dalam organisasi. Studi tentang Manajemen Sumber Daya Manusia didasarkan pada pencapaian tujuan melalui strategi perusahaan dan manajemen perubahan yang efektif dalam organisasi. Perubahan bisa berhasil ketika menghubungkan orang, kepuasan kerja dan produktivitas dalam suatu organisasi. Manajemen perubahan yang efektif dapat

---

<sup>19</sup> Revenio C. Jalagat, Jr, "The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective", *International Journal of Science and Research (IJSR)*. ISSN (Online): 2319-7064 Index Copernicus Value (2015): 78.96 | Impact Factor (2015): 6.391 Volume 5 Issue 11, November 2016 www.ijsr.net Licensed Under Creative Commons Attribution CC BY.

menghasilkan produktivitas yang lebih besar, kualitas kehidupan kerja yang lebih tinggi dan peningkatan kesiapan untuk perubahan di masa depan. Sebagian besar profesional SDM secara teratur diminta untuk mengembangkan sikap dan keterampilan pribadi untuk implementasi perubahan sebagai pemahaman teknis penerapan alat untuk mengelola perubahan. Artikel ini akan menguraikan tantangan yang dihadapi oleh manajer Sumber Daya Manusia dalam implementasi perubahan. Teori-teori dan literatur terkenal juga akan dibahas untuk berbagi cahaya tentang pentingnya dan manajemen perubahan untuk SDM. Juga, rekomendasi dan saran akan diberikan untuk meningkatkan proses manajemen perubahan dalam konteks organisasi.<sup>20</sup>

8. Rana Tahir Naveed dkk, "*The validation of the organizational change construct using confirmatory factor analysis*", jurnal (dipublikasikan), *Cogent Business & Management*, 2017. Jurnal ini membahas tentang perubahan organisasi memainkan peran penting dalam pengembangan organisasi. Pengembangan hanya dapat dimungkinkan melalui perubahan. Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi aspek perubahan organisasi secara deskriptif tetapi tidak ada upaya yang telah dilakukan untuk memvalidasi dan mengembangkan instrumen untuk mengukur perilaku dan pemikiran karyawan mengenai perubahan organisasi. Studi ini mengidentifikasi dan menggunakan sembilan dimensi untuk mengukur perubahan organisasi, dan 380 manajer Bank disurvei menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri. Untuk menyesuaikan dimensi dan kontribusinya terhadap konstruksi utama, analisis faktor konfirmatori orde pertama dan kedua telah dilakukan menggunakan SEM-AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses, strategi, sikap,

---

<sup>20</sup>Motab Raja Aljohani, "Change Management", *International Journal Of Scientific & Technology Research*, Volume 5, Issue 05, May 2016 ISSN 2277-8616. IJSTR©2016 [www.ijstr.org](http://www.ijstr.org), diakses pada tanggal 23 Maret 2019.

struktur, budaya dan teknologi adalah prediktor utama perubahan organisasi.<sup>21</sup>

9. Lestanto Pudji Santosa dan Raja Partogi Osrin Ringo, “Manajemen Perubahan Pada Sebuah Organisasi Dengan Memanfaatkan Teknologi Informasi”, Jurnal (dipublikasikan), Forum Ilmiah, 2017.<sup>22</sup> Penelitian ini fokus pada perubahan pada organisasi yang diakibatkan globalisasi tidak terlepas dengan perkembangan teknologi informasi, karena perusahaan atau organisasi dituntut untuk mengikuti pola perubahan yang terjadi. Teknologi dalam organisasi memiliki peran penting dalam mempelajari sifat-sifat dari teknologi suatu organisasi dan hubungan teknologi terhadap struktur organisasi, tetapi dalam penerapannya harus didasarkan karakteristik dari organisasi tersebut. Dengan adanya teknologi informasi dalam sebuah organisasi, akan mampu mengimbangi perubahan-perubahan baik dalam struktur organisasi maupun dalam kegiatan berorganisasi, serta mampu mengubah pola komunikasi atau interaksi yang berlangsung baik itu secara vertikal maupun horizontal.

Dari beberapa penelitian sebelumnya, dapat dikatakan bahwa penelitian tentang Manajemen Perubahan dan Ma’had Aly sudah pernah ada yang meneliti, namun penelitian tentang manajemen perubahan dari pesantren menjadi Ma’had Aly belum pernah ada yang meneliti. Titik perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menekankan pada aspek evaluasi setelah proses perubahan yang ada di Ma’had Aly untuk perkembangan yang lebih baik.

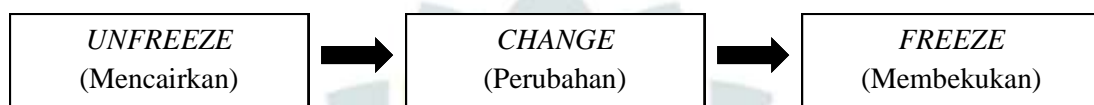
---

<sup>21</sup> Rana Tahir Naveed dkk, “The validation of the organizational change construct using confirmatory factor analysis”, *Cogent Business & Management*, 2017, <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1338330>, diakses pada tanggal 23 Maret 2019.

<sup>22</sup> Lestanto Pudji Santosa dan Raja Partogi Osrin Ringo, “Manajemen Perubahan Pada Sebuah Organisasi Dengan Memanfaatkan Teknologi Informasi” *Forum Ilmiah*, Volume 14 Nomor 3, September 2017 diakses pada tanggal 23 Maret 2019.

## F. Kerangka Pemikiran

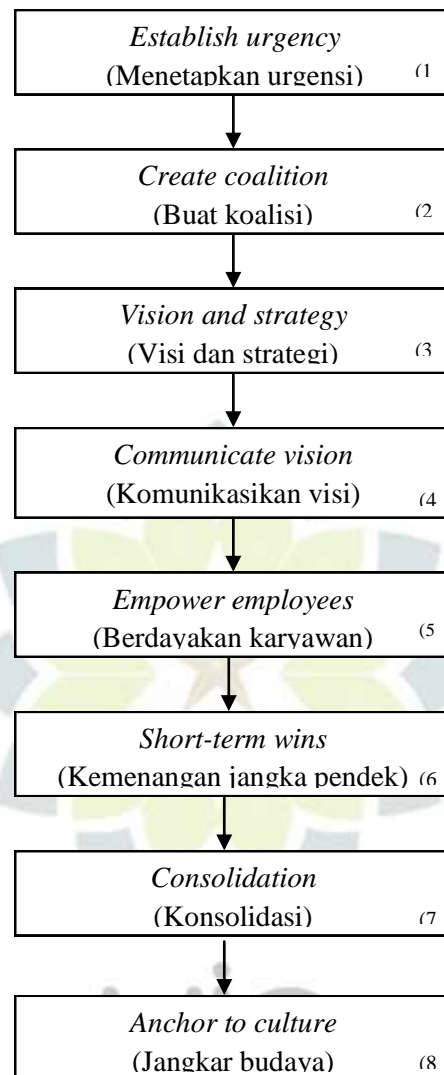
Fokus dari penelitian yang akan dilakukan adalah manajemen perubahan dari Pesantren Pondok Quran menjadi Ma'had Aly Pondok Quran Kabupaten Bandung. Setelah melakukan eksplorasi teori terkait manajemen perubahan, peneliti menemukan beberapa teori, diantaranya adalah teori Lewin (1947), Kotter (1996), dan ADKAR (1998).<sup>23</sup> Berikut ini adalah ilustrasi dari tiga fase teori manajemen perubahan yang dibuat oleh Kurt Lewin.



**Gambar 1.2. Tiga Fase Teori Manajemen Perubahan Lewin (1947)**

Penjelasan dari teori Lewin adalah untuk melakukan perubahan, perlu melalui tiga fase, yaitu pencairan atau memiliki motivasi kuat untuk berpindah dari satu keadaan menuju keadaan yang lain. Kedua adalah tahap berubah atau bergerak menuju keadaan yang baru, memiliki cukup informasi dan kemampuan untuk berubah, melakukan langkah nyata. Terakhir adalah tahap pembekuan, yang dimaksud dengan pembekuan adalah telah mencapai tingkat atau keseimbangan baru, menjaga keseimbangan agar tidak mengalami kemunduran. Setelah Lewin, muncul teori manajemen perubahan John Kotter (1996), teori ini berisi delapan langkah untuk mencapai perubahan secara efektif, teori ini melengkapi teori Lewin. Berikut ini ilustrasi dari Teori Kotter (1996) yang dijelaskan dari gambar 1.3.

<sup>23</sup> Toni Rissanen, "Introduction to Change Management", 39-41.



**Gambar 1.3. Delapan Langkah Teori Manajemen Perubahan Kotter (1996)**

Model Kotter dalam langkah-langkah perubahan adalah sebagai berikut:

1. Membangun rasa urgensi perlu dilakukan perubahan dengan segera. Menyampaikan bukti bahwa perubahan diperlukan.
2. Membuat koalisi atau tim pelaksana perubahan, tim ini harus memiliki kekuatan yang cukup untuk memimpin perubahan. Untuk itu, tim harus diseleksi.
3. Mengembangkan visi dan strategi yang mengarah pada perubahan.
4. Mengkomunikasikan perubahan visi dan mengajarkan perilaku baru dengan contoh untuk diikuti.

5. Memberdayakan karyawan untuk tindakan berbasis luas. Mengubah sistem atau struktur yang merusak visi.
6. Menghasilkan kemenangan jangka pendek, membuat hasil yang terlihat nyata.
7. Mengkonsolidasikan keuntungan dan menghasilkan lebih banyak perubahan.
8. Membuat jangkar pendekatan baru dalam budaya dengan menunjukkan adanya hubungan antara perubahan dan keberhasilan organisasi.

Model Lewin dan model Kotter sama-sama menggunakan metode *top-down* untuk menciptakan perubahan, di mana orang-orang diarahkan ke arah perubahan baru tanpa banyak partisipasi dalam pembuatan ide perubahan. Prinsip-prinsip model Kotter diadopsi oleh Departemen OEE Ryerson melalui setiap tahap upaya perubahan. Dari kedelapan tahapan, ada setidaknya tiga perbedaan istilah, pada tahap kelima, memberdayakan karyawan diganti menjadi memberdayakan tindakan, tahap ketujuh konsolidasi keuntungan dirubah menjadi tidak ada kata menyerah, terakhir yang kedelapan, membuat jangkar budaya diistilahkan dengan membuat tongkat perubahan.<sup>24</sup>

Smartsheet, salah satu lembaga konsultan manajemen di USA menguraikan Model Kotter dengan penjabaran sebagai berikut:<sup>25</sup>

1. Mengidentifikasi apa yang akan disempurnakan, mengetahui apa yang harus ditingkatkan/menciptakan landasan yang kuat untuk kejelasan, kemudahan, dan implementasi yang sukses.
2. Menyampaikan masalah kepada pemangku jabatan yang mencakup manajemen tingkat atas yang mengarahkan dan membiayai upaya tersebut, serta mereka yang secara langsung ditugasi untuk melakukan perubahan.

---

<sup>24</sup>Organizational & Employee Effectiveness (OEE) Unit, *Change Management Leadership Guide*, Ryerson, the Human Resources Department, (Canada: Ryerson University, 2011), 10-14.

<sup>25</sup><https://www.smartsheet.com/8-elements-effective-change-management-process>, (diakses pada 24 Maret 2019).

3. Merencanakan perubahan, ini adalah peta jalan yang mengidentifikasi rute yang akan diambil dan tujuan. Proses mengintegrasikan sumber daya yang akan dimanfaatkan, ruang lingkup atau tujuan, dan biaya ke dalam rencana.
4. Mengerahkan sumber daya dan menggunakan data untuk evaluasi. Sebagai bagian dari proses perencanaan, identifikasi sumber daya dan pendanaan merupakan elemen penting. Juga pertimbangkan alat yang diperlukan untuk pendidikan ulang, pelatihan ulang, dan memikirkan kembali prioritas dan praktik. Kejelasan pelaporan tentang kemajuan memungkinkan komunikasi yang lebih baik untuk mengukur keberhasilan.
5. Komunikasi, proses perencanaan, orientasi, dan pelaksanaan rencana manajemen perubahan yang baik tergantung pada komunikasi yang baik. Menyediakan jalur komunikasi yang jelas dan terbuka di seluruh proses adalah elemen penting dalam semua modalitas perubahan. Metode-metode tersebut menganjurkan transparansi dan struktur komunikasi dua arah untuk memaksimalkan keberhasilan dan meminimalisir kegagalan.
6. Memonitor dan mengelola resistansi, ketergantungan, dan risiko penganggaran. Perlawanan adalah bagian yang sangat normal dari manajemen perubahan, tetapi itu dapat mengancam keberhasilan suatu proyek. Kebanyakan perlawanan terjadi karena takut akan hal yang tidak diketahui. Ini juga terjadi karena ada sejumlah risiko yang wajar terkait dengan perubahan - risiko dampak ketergantungan, pengembalian risiko investasi, dan risiko yang terkait dengan pengalokasian anggaran untuk sesuatu yang baru.
7. Merayakan kesuksesan, mengakui pencapaian tonggak adalah bagian penting dari setiap proyek. Saat mengelola perubahan melalui siklus hidupnya, penting untuk mengenali keberhasilan tim dan individu yang terlibat. Ini akan membantu dalam adopsi proses manajemen perubahan Anda serta adopsi perubahan itu sendiri.



8. Meninjau, merevisi, dan terus meningkatkan, meskipun perubahan itu sulit, tetapi merupakan proses yang berkelanjutan. Bahkan strategi manajemen perubahan biasanya disesuaikan di seluruh proyek.

Dua tahun setelah Kotter, muncul teori baru ADKAR yang telah dikembangkan oleh Jeff Hiatt (1998), teori ini lebih menekankan pada perubahan individu untuk melakukan perubahan dalam kelompok atau lembaga. Jika setiap individu melakukan perubahan kecil dimulai dari diri sendiri, maka akan muncul perubahan besar yang merupakan akumulasi dari perubahan-perubahan kecil yang telah dibuat sebelumnya.

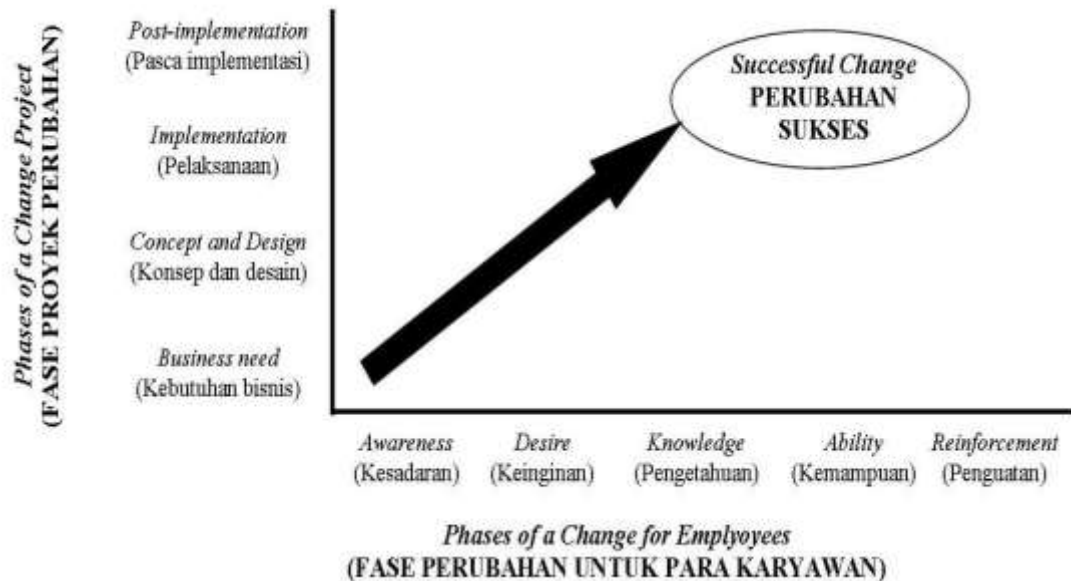
Teori ini diawali dari kesadaran individu atau karyawan akan kebutuhan pada perubahan, kata ADKAR merupakan singkatan dari lima hal yang tercakup dalam unsur berikut:<sup>26</sup>

1. *A-Awarness*, yang artinya kesadaran akan perlunya perubahan.
2. *D-Desire*, yang artinya ada keinginan untuk berpartisipasi dan mendukung agar perubahan terwujud.
3. *K-Knowledge*, artinya memiliki pengetahuan tentang bagaimana cara untuk mengubah.
4. *A-Ability*, artinya ada kemampuan untuk menerapkan perilaku dan keterampilan baru.
5. *R-Reinforcement*, artinya adanya penguatan untuk mempertahankan perubahan setelah dibuat.

---

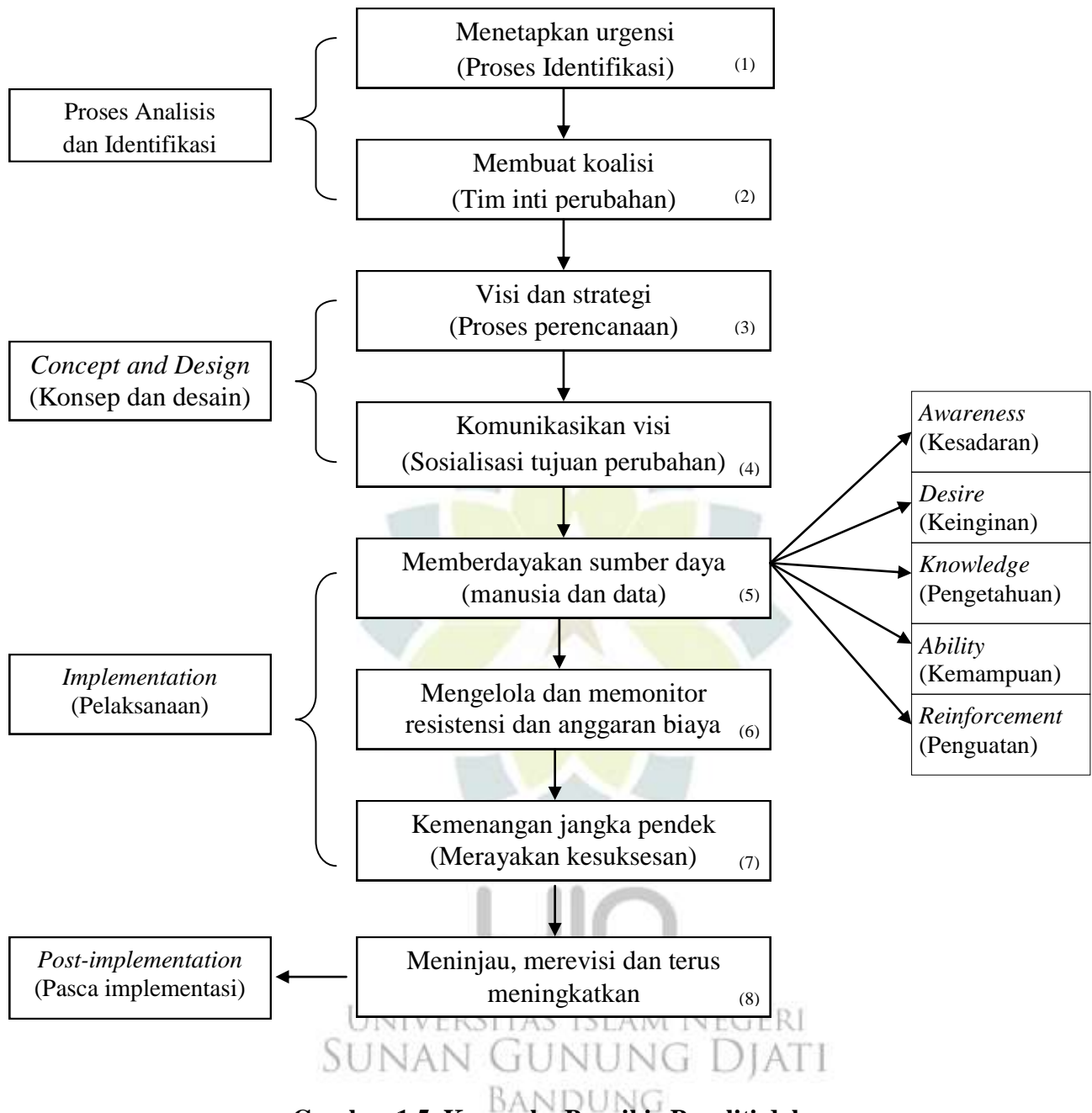
<sup>26</sup><https://goenable.wordpress.com/2013/12/16/awareness-desire-knowledge-ability-reinforcement-adkar/>, (diakses pada tanggal 24 Maret 2019).

Berikut ini gambaran teori manajemen perubahan ADKAR.



**Gambar 1.4. Teori Manajemen Perubahan ADKAR (1998)**

Setelah mengadakan kajian dari beberapa teori, peneliti membuat kerangka berpikir untuk meneliti tentang manajemen perubahan dari lembaga pesantren menjadi lembaga Ma'had Aly. Setelah membandingkan antara Teori Lewis, Kotter, dan ADKAR, peneliti cenderung memilih menggunakan Teori Kotter untuk penelitian kali ini. Namun dikarenakan ada indikasi masalah legalitas di Ma'had Aly berhubungan dengan masalah sumber daya manusia. Maka peneliti mengkolaborasikan Teori Kotter dengan Teori ADKAR. Teori Kotter juga disatukan oleh peneliti berdasarkan penjabaran dari lembaga Smartsheet untuk menyesuaikan dengan kebutuhan penelitian tentang perubahan lembaga pendidikan, terutama perguruan tinggi pesantren yang disebut dengan Ma'had Aly. Penjelasan mengenai kerangka berpikir peneliti dalam penelitian ini tertera dalam Gambar 1.5.



**Gambar 1.5. Kerangka Berpikir Peneliti dalam Manajemen Perubahan Ma'had Aly di Pondok Pesantren (Penelitian di Ma'had Aly Pondok Quran Bandung, Ma'had Aly Al-Hikamus Salafiyah Cirebon, Ma'had Aly Kebon Jambu Cirebon, dan Ma'had Aly Al-Hikmah 2 Brebes)**

Peneliti mengawali pembahasan penelitiannya dari proses analisis dan identifikasi, dalam proses ini peneliti mencairitahu tentang bagaimana proses penetapan urgensi perubahan dari pesantren menjadi Ma'had Aly. Selain itu,

peneliti juga mencari informasi mengenai koalisi atau tim inti yang mendapatkan mandat untuk memimpin dan melakukan perubahan.

Selanjutnya, peneliti menganalisis bagaimana konsep dan desain perubahan dari pesantren menjadi Ma'had Aly. Pembahasan utama dalam hal ini berkaitan dengan visi dan strategi yang menjadi kajian pokok dalam perencanaan pendidikan. Setelah itu dilanjutkan dengan pembahasan mengenai proses komunikasi visi atau sosialisasi mengenai tujuan perubahan dari pesantren menjadi Ma'had Aly.

Kemudian, penelitian dilanjutkan dengan proses implementasi atau pelaksanaan perubahan. Pembahasan dalam hal ini terbagi menjadi tiga, yaitu tentang pemberdayaan sumber daya manusia, proses pengelolaan resistensi dan anggaran, dan perayaan kesuksesan jangka pendek untuk menghargai keberhasilan proses perubahan. Namun tidak berhenti sampai di sini, penelitian selanjutnya mengenai proses evaluasi perubahan yang dilaksanakan oleh Ma'had Aly.

### **G. Langkah-Langkah Penelitian**

Langkah-langkah penelitian dalam penelitian ini merujuk pada buku panduan penulisan tesis dan disertasi yang diterbitkan oleh Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2018. Isi tesis terdiri atas lima bab, yaitu: bab 1 pendahuluan, bab 2 landasan teori, bab 3 metode penelitian, bab 4 temuan penelitian dan pembahasan, dan bab 5 simpulan, implikasi, dan rekomendasi.

Bab I, yaitu pendahuluan, berisi latar belakang masalah, berisi latar belakang masalah perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, hasil penelitian terdahulu, kerangka berpikir, langkah-langkah penelitian.

Bab II berisi kajian pustaka atau landasan teori. Bab ini menguraikan teori-teori yang mendasari dan menjadi acuan dalam kajian masalah yang diteliti baik itu berasal dari buku-buku, penelitian yang telah teruji, dan internet. Bab ini mengarahkan peneliti dalam pemilihan teori yang relevan dengan bidang permasalahan yang sedang diteliti. Pada bab ini juga menyertakan kebijakan-kebijakan dasar atau ketentuan perundangan yang sesuai dengan masalah penelitian.

Bab III berisi tentang metode dan prosedur penelitian yang digunakan dalam penulisan tesis. Bab ini menjelaskan secara rinci tentang pendekatan penelitian, teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti beserta argumen dan alasan praktisnya.

Bab IV menjelaskan tentang temuan penelitian dan pembahasan hasil penelitian. Bab ini merupakan bab ini dari penelitian. Struktur pembahasan bab IV pun mengikuti struktur pertanyaan penelitian.

Bab V berisi simpulan, implikasi dan rekomendasi. Simpulan berisi temuan hasil penelitian yang telah diinterpretasikan dan dibahas pada bab IV. Implikasi menguraikan akibat logis dan hal-hal yang diperlukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh subjek penelitian yang masih ada kaitannya dengan masalah penelitian. Rekomendasi berisi berbagai masukan kepada pihak-pihak tertentu yang masih berhubungan dengan masalah penelitian dengan cara memanfaatkan hasil penelitian.

Lampiran lain yang dipandang perlu dilampirkan seperti riwayat hidup penulis, daftar wawancara, surat keputusan pembimbing tesis, foto-foto penting yang mendukung data, surat izin penelitian, dan surat keterangan telah melakukan penelitian disajikan pada halaman lampiran.