

Dr. Lukman Hakim, M.A.



MANAJEMEN PESANTREN INTEGRATIF

Best Practice Implementasi Manajemen
Perubahan pada Pendidikan
di Pesantren



MANAJEMEN PESANTREN INTEGRATIF

Best Practice Implementasi Manajemen
Perubahan pada Pendidikan
di Pesantren

Dr. Lukman Hakim, M.A.



MANAJEMEN PESANTREN INTEGRATIF:
Best Practice Implementasi Manajemen Perubahan pada
Pendidikan di Pesantren

Ditulis oleh:
Dr. Lukman Hakim, M.A.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT. Literasi Nusantara Abadi Grup
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144
Telp : +6285887254603, +6285841411519
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com
Web: www.penerbitlitnus.co.id
Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip
atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku
dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, September 2025

Perancang sampul: Dicky Gea Nuansa
Penata letak: Muhammad Ridho Naufal

ISBN : 978-634-234-406-4

x + 254 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Juli 2025

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku hasil penelitian yang berjudul “Manajemen Perubahan Kelembagaan Pendidikan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Islam (Studi Multisitus di PP. Tebuireng Jombang dan PP. Lirboyo Kediri)”.

Penelitian ini merupakan upaya penggalan data perubahan kelembagaan pesantren, mengkaji perubahan kelembagaan yang bersifat transformative dari pesantren salaf menjadi pesantren kholaf. Penelitian ini dilakukan pada dua pesantren, yaitu, Pesantren Tebuireng Jombang dan Pesantren Lirboyo Kediri. Kedua Pesantren ini merupakan Pesantren salaf, seiring dengan perjalanan waktu mengalami perubahan di berbagai aspek sehingga mengalami perubahan tipologi pesantren dari salaf ke kholaf.

Ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya penelitian dan penulisan buku ini antara lain Promotor Prof. Dr. Mujammad Djakfar, M.Ag. Co. Promotor. Dr. H. Nur Ali, M.Pd. Pengasuh PP. Tebuireng Jombang, Alm, Dr. (HC), KH. Solahudin Wahid, Pengasuh PP. Al Mahrusiyah Lirboyo Kediri Dr. KH. Ahmad Reza dan semua informan yang memberikan informasi dan data sehingga terselesaikannya penelitian dan penulisan buku ini.

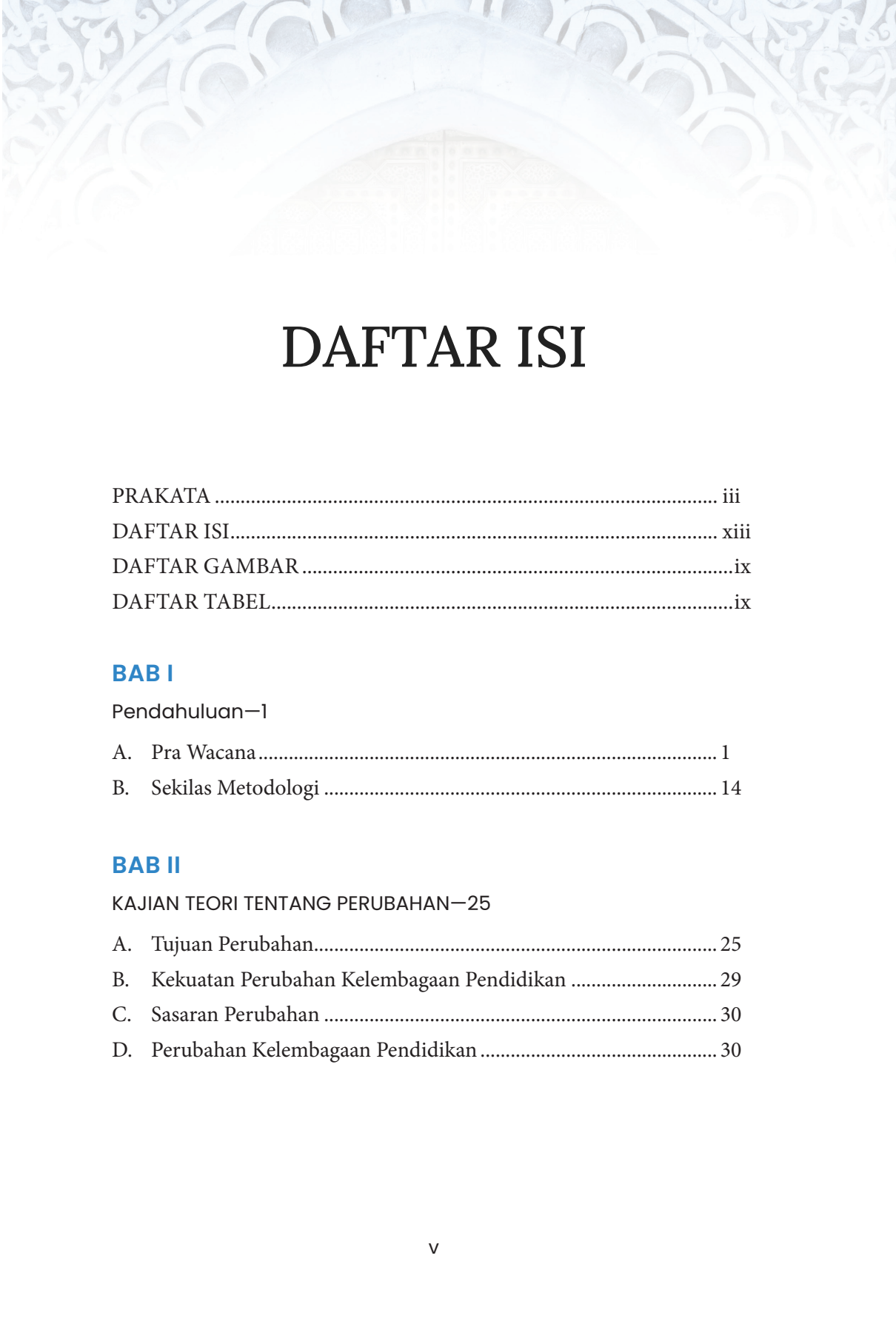
Buku ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi pembaca, khususnya para peneliti, mahasiswa, dan praktisi manajemen Pendidikan yang ingin memperdalam dan menggali manajemen

kepesantrenan, penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Akhir kata, semoga buku ini memberikan manfaat dan keberkahan bagi kita semua.

Hormat penulis,

Lukman Hakim.



DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL.....	ix

BAB I

Pendahuluan—1

A. Pra Wacana	1
B. Sekilas Metodologi	14

BAB II

KAJIAN TEORI TENTANG PERUBAHAN—25

A. Tujuan Perubahan.....	25
B. Kekuatan Perubahan Kelembagaan Pendidikan	29
C. Sasaran Perubahan	30
D. Perubahan Kelembagaan Pendidikan	30

BAB III

PROFIL PESANTREN TEBUIRENG JOMBANG—67

A. Pesantren Tebuireng Jombang	67
B. Periodisasi Kepengasuhan	70
C. Orientasi Perubahan Kelembagaan Pendidikan	70
D. Pengelolaan Perubahan Kelembagaan Pendidikan	78
E. Resistensi Perubahan	108
F. Implikasi Perubahan Kelembagaan Pendidikan	110

BAB IV

PROFIL PESANTREN LIRBOYO KEDIRI—121

A. Pesantren Lirboyo	121
B. Orientasi Perubahan Kelembagaan Pendidikan	125
C. Pengelolaan Perubahan Kelembagaan Pendidikan	129
D. Resistensi Perubahan di Pesantren Lirboyo Kediri	151
E. Implikasi Positif Perubahan Kelembagaan Pendidikan	154

BAB V

Temuan di Pesantren Tebuireng Jombang dan Pesantren Lirboyo Kediri—161

A. Pesantren Tebuireng Jombang	161
B. Pesantren Lirboyo Kediri	166
C. Temuan Penelitian Lintas Situs	172
D. Proposisi	177

BAB VI

TRANSFORMASI UNTUK PERUBAHAN ORGANISASI—181

A. Orientasi Perubahan	181
------------------------------	-----

B. Perubahan Kelembagaan Pendidikan 192

C. Implikasi Perubahan Kelembagaan Pendidikan..... 216

D. Minat Masyarakat Meningkat 223

E. Pendelegasian Kepemimpinan..... 225

F. Perubahan Kelembagaan Kedua Pesantren..... 227

BAB VII

PENUTUP—237

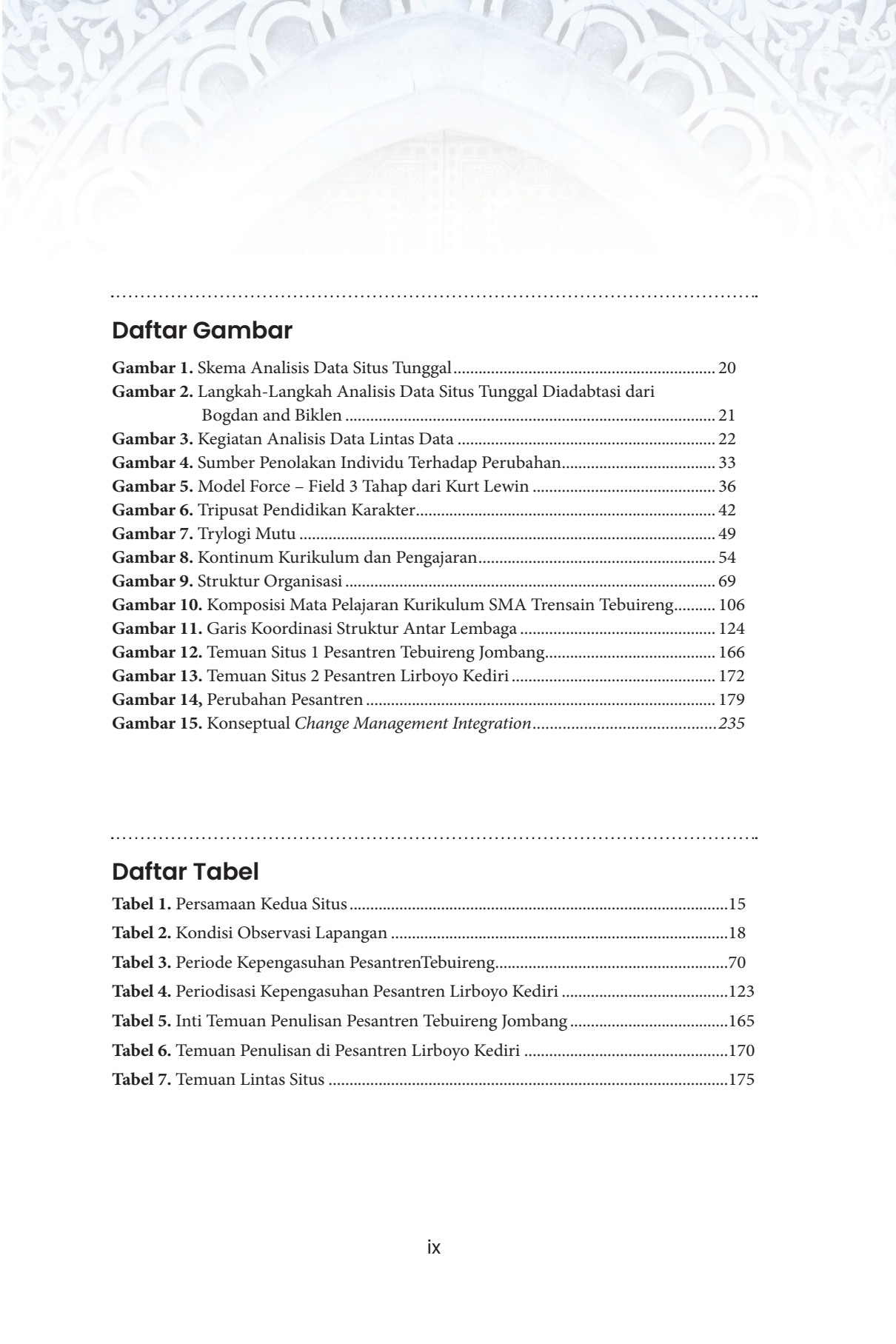
A. Kesimpulan..... 238

B. Implikasi Teoritis 240

C. Implikasi Praktis..... 243

D. Rekomendasi 243

DAFTAR RUJUKAN 245



Daftar Gambar

Gambar 1. Skema Analisis Data Situs Tunggal.....	20
Gambar 2. Langkah-Langkah Analisis Data Situs Tunggal Diadaptasi dari Bogdan and Biklen	21
Gambar 3. Kegiatan Analisis Data Lintas Data	22
Gambar 4. Sumber Penolakan Individu Terhadap Perubahan.....	33
Gambar 5. Model Force – Field 3 Tahap dari Kurt Lewin	36
Gambar 6. Tripusat Pendidikan Karakter.....	42
Gambar 7. Trylogi Mutu	49
Gambar 8. Kontinum Kurikulum dan Pengajaran.....	54
Gambar 9. Struktur Organisasi	69
Gambar 10. Komposisi Mata Pelajaran Kurikulum SMA Trensain Tebuireng.....	106
Gambar 11. Garis Koordinasi Struktur Antar Lembaga	124
Gambar 12. Temuan Situs 1 Pesantren Tebuireng Jombang.....	166
Gambar 13. Temuan Situs 2 Pesantren Lirboyo Kediri	172
Gambar 14. Perubahan Pesantren	179
Gambar 15. Konseptual <i>Change Management Integration</i>	235

Daftar Tabel

Tabel 1. Persamaan Kedua Situs.....	15
Tabel 2. Kondisi Observasi Lapangan	18
Tabel 3. Periode Kepengasuhan PesantrenTebuireng.....	70
Tabel 4. Periodisasi Kepengasuhan Pesantren Lirboyo Kediri	123
Tabel 5. Inti Temuan Penulisan Pesantren Tebuireng Jombang	165
Tabel 6. Temuan Penulisan di Pesantren Lirboyo Kediri	170
Tabel 7. Temuan Lintas Situs	175



BAB I

Pendahuluan

A. Pra Wacana

Pesantren sebagai sebuah institusi, memberikan layanan publik bergerak dibidang pendidikan. Memegang peranan penting dalam meningkatkan derajat pengetahuan masyarakat khususnya dibidang agama. Pada masa lalu, Pesantren dalam pemberian materi ajar, hanya seputar kajian keagamaan murni. Seiring dengan perkembangan jaman, Pesantren dituntut untuk dapat melayani segmentasi pasar dengan mampu menjawab kebutuhan pasar terhadap layanan pendidikan yang lebih baik dan mempunyai kualitas mutu. Permasalahan yang muncul adalah kesiapan sumber dana dan sumber daya manusia, serta infrastruktur yang dimiliki oleh Pesantren. Hal ini menjadi tantangan bagi Pesantren untuk mampu melakukan akselerasi dalam meningkatkan kualitas layanan serta ketersediaan sumber dana, sumber daya manusia maupun infrastruktur Pesantren.

Dilihat dari segi kelembagaannya, pendidikan Islam mengenal adanya pendidikan yang dilaksanakan di rumah, masjid, Pesantren dan madrasah dengan berbagai macam corak dan pendekatannya.¹ Di dalam sejarahnya,

1 Abudin Nata, *Metodologi Studi Islam*, (Cet. V, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2000), 294

Pesantren telah memiliki peran yang sangat besar dalam pengembangan Sumber Daya Manusia. Pesantren telah menjadi *centre of excellence* bagi pengembangan SDM yang memiliki basis moralitas dalam kehidupan sosial. Tidak terhitung jumlah alumni Pesantren yang berhasil menjadi pemimpin baik lokal maupun nasional. Tidak terhitung banyaknya alumni Pesantren yang menjadi ulama, kiai dan pemimpin agama di tingkat lokal maupun nasional.²

Sistem pendidikan Pesantren pada mulanya adalah tradisonal, seiring perkembangan dan perubahan jaman pada saat ini banyak Pesantren yang melakukan pengembangan kelembagaan secara methamorfosis, yaitu berubah secara menjadi Pesantren *kholaf* yang menrima pendidikan formal, serta lebih maju baik dari segi pelayanan pendidikan, kurikulum, serta kelembagaannya.

Sejak semula, Pesantren telah dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam, yaitu lembaga yang digunakan untuk penyebaran agama dan tempat mempelajari agama Islam.³ Pada awalnya kemunculan Pesantren, para santri ditampung dan difasilitasi di rumah kiai. Rumah kiai, selain sebagai tempat tinggal, di masa-masa awal dijadikan pula sebagai pusat kegiatan ibadah dan pendidikan. Akan tetapi, disebabkan oleh semakin banyaknya jumlah anggota masyarakat yang datang, akhirnya rumah kiai tidak memadai lagi untuk menampung para santri. Dari sinilah kemudian muncul inisiatif dari kiai dan para santri, tentunya didukung oleh masyarakat sekitar untuk mendirikan langgar atau masjid yang akan dijadikan pusat ibadah dan belajar sehari-hari, serta pondokan sebagai tempat tinggal para santri.⁴

Pesantren memiliki karakteristik unik dari lembaga-lembaga pendidikan lainnya, dan karekateristik ini tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan lain selain Pesantren. Jika ada, itu hanya merupakan hasil adopsi dari lembaga pendidikan Pesantren. Sebagaimana dengan model kepemimpinan

2 Nur Syam, *Transisi Pembaruan Dialektika Islam, Politik dan Pendidikan*, (Surabaya: LEPKISS, 2008), 196

3 Ismail SM., dkk., *Dinamika Pesantrendan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 111.

4 Abd, Halim Soebahar, *Modernisasi PesantrenStudi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: Lkis, 2013), 35



BAB II

KAJIAN TEORI TENTANG PERUBAHAN

A. Tujuan Perubahan

Setiap organisasi dalam perjalanan dengan implemetasi program yang dimiliki, dipastikan akan mengalami sebuah masa dimana organisasi tersebut mengalami periode penurunan (*Decline face*). Organisasi tidak mampu melakukan produktivitas kinerja yang maksimal sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Untuk itu organisasi perlu melakukan perubahan-perubahan yang harus dilakukan untuk dapat kembali mewujudkan kinerja yang maksimal dengan hasil yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam beberapa hasil penulisan tentang *re-engineering organisation* (rekayasa ulang organisasi), dilakukan untuk mengefektifkan kegiatan organisasi. Perekayasaan ulang organisasi menjadi alat untuk sekaligus merekonstruksi organisasi melalui tujuan yang didirikan dari awal tentang tujuan itu sendiri, pembiayaan, SDM, infrastruktur dan sebagainya.

Doreen Ninsiima Kasozi,³⁴ Rekayasa Ulang Proses Bisnis menambah manajemen proses dan infrastruktur untuk meningkatkan kemahiran

34 Doreen Ninsiima Kasozi, Business Process Reengineering: A Theoretical Analysis of Key Enablers and Implementation Strategies, (THE INTERNATIONAL JOURNAL OF

operasional, memperkuat sistem dan struktur tata kelola. Abdullah Mohammed Aldakhil,³⁵ Perencanaan Sumber Daya Perusahaan adalah perangkat lunak yang kompleks dan organisasi kontemporer sebagai sumber untuk menerapkan BPR. O.W.M. Sabki, M.N. Mohd Nawi, O. Mohamed, F. Azzli,³⁶ *Business Process Reengineering* (BPR), mematahkan biaya, waktu dan kualitas dengan merampingkan proses bisnis menjadi lebih efektif. Gholamreza Jamali, Mohammad Ali Abbaszadeh, Mehran Ebrahimi, Tahereh Maleki,³⁷ BPR membantu organisasi untuk mengganti proses tradisional untuk mencapai kesuksesan baru. Kalle Elfvengren, Hannu Kärkkäinen, Marko Torkkeli, Markku Tuominen,³⁸ Bahwa Penilaian kebutuhan adalah faktor penentu keberhasilan pengembangan produk perusahaan.

Kegiatan *re-engineering* pada organisasi merupakan upaya organisasi untuk kembali kepada treknya. Kembali menghasilkan kinerja organisasi yang dapat memberikan layanan maksimal bagi pelanggan. Dalam kegiatan pengelolaan pendidikan, juga dibutuhkan adanya reorientasi pengelolaan dengan melakukan *re-engineering* organisasi lembaga pendidikan. Organisasi pendidikan sebagai pemberi layanan jasa pendidikan bagi masyarakat, juga harus mengevaluasi kondisi nyata yang ada di lembaga pendidikan.

BUSINESS & MANAGEMENT), ISSN 2321-8916, www.theijbm.com , June, 2018, 347

- 35 Abdullah Mohammed Aldakhil, mplementation of Business Process Re-Engenering in the Service Sector, International Journal of Business and Management; ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. 11, No. 2; 2016, 313
- 36 O.W.M. Sabki, M.N. Mohd Nawi, O. Mohamed, F. Azzli, Construction Business Process Reengineering (CBPR): A Case Study of Construction Organizations in Malaysia, (Jurnal Teknik Sipil), Vol. 12 No. 3 Juli 2005, 211
- 37 Gholamreza Jamali, Mohammad Ali Abbaszadeh, Mehran Ebrahimi, and Tahereh Maleki, Business Process Reengineering Implementation: Developing a Causal Model of Critical Success Factors, (International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning), Vol. 1, No. 5, December 2011, 354
- 38 Kalle Elfvengren, HannuKärkkäinen, MarkoTorkkeli, MarkkuTuominen, A GDSS based approach for the assessment of customer needs in industrial markets, (International Journal of Production Economic), ELSEVIER, Volume 89, Issue 3, Pages 275-292, 18 June 2004, 276



PROFIL PESANTREN TEBUIRENG JOMBANG

A. Pesantren Tebuireng Jombang

Pada awal pendirian Pesantren tanggal 25 Rabiul Awal 1317 H, bertepatan dengan tanggal 3 Agustus 1899 M. Kiai Hasyim Asy'ari mendirikan sebuah bangunan kecil yang terbuat dari anyaman bambu (Jawa: *tratak*), berukuran 6 X 8 meter. Bangunan sederhana itu disekat menjadi dua bagian. Bagian Belakang dijadikan tempat tinggal Kiai Muhammad Hasyim Asy'ari bersama istrinya, Nyai Khodijah, dan bagian depan dijadikan tempat salat (*musholla*). Saat itu santrinya berjumlah 8 orang, dan tiga bulan kemudian meningkat menjadi 28 orang.¹³³

1. Visi

Visi Pesantren Tebuireng adalah; “Pesantren Terkemuka Penghasil Insan Pemimpin Berahlak Mulia”.

2. Misi

- a. Melaksanakan tata keadministrasian berbasis teknologi.
- b. Melaksanakan tata kepegawaian berbasis teknologi.

133 A. Mubarrok Yasin, Fatkhurrohman Karyadi, *Profil Pesantren Tebuireng*, (Pustaka Tebuireng, 2011), 4

- c. Melaksanakan pembelajaran IMTAQ yang berkualitas di sekolah dan pondok.
- d. Melaksanakan pengkajian yang berkualitas kitab *Adabul Alim wal Muta'allim* dan *Ta'limul Muta'allim* sebagai dasar *ahlak al-karimah*.
- e. Melaksanakan pembelajaran IPTEK yang berkualitas.
- f. Melaksanakan pembelajaran sosial dan budaya yang berkualitas.
- g. Menciptakan suasana yang mendukung upaya menumbuhkan daya saing yang sehat.
- h. Terwujudnya tata layanan publik yang baik.

Visi Misi Pesantren Tebuireng Jombang menjadi pijakan utama perencanaan program di setiap unit pendidikan. Semua unit mengacu kepada Visi Misi yang dibuat, keberadaan Visi Misi menjadi tolok ukur keberhasilan perencanaan program yang dibuat.

Yayasan Hasyim Asy'ari semua unit yang ada menyusun Visi Misi unit yang mengacu kepada Visi Misi yayasan dan tidak boleh bertentangan dengan Visi Misi Yayasan. Penyusunan program unit apakah itu RKS atau program lain selalu dilakukan komunikasi dengan orang tua siswa dan guru. Serta melakukan komunikasi aktif dengan Mudir Pondok dan Mudir Kependidikan.¹³⁴

Dalam wujud konkritnya dibuktikan dengan keberadaan unit-unit lembaga, upaya-upayanya yang mengarah kepada perubahan pengelolaan modern dengan penerapan manajemen yang lebih terbuka. Pesantren Tebuireng Jombang sendiri ada 9 unit pendidikan yang dikelola, 9 unit pendidikan itu antara lain; SDI Tebuireng Ir. Soedigdo, MTs. *Salafiyah Syafi'iyah*, MA. *Salafiyah Syafi'iyah*, SMP A. Wahid Hasyim Tebuireng, SMA A. Wahid Hasyim Tebuireng, SMP Trensain Tebuireng, SMA Trensain Tebuireng, SMK Al-Choiriyah, dan Madrasah Muallimin.

134 Soetarno, Wawancara dengan Ketua Penjaminan Mutu Pesantren Tebuireng Tanggal 1 Februari 2019, Jam 10.00



PROFIL PESANTREN LIRBOYO KEDIRI

A. Pesantren Lirboyo

Sebuah desa yang terletak di barat Sungai Brantas, Kota Kediri Jawa Timur ada sebuah desa yang diberi nama Lirboyo oleh KH. Abdul Karim dan nama itu dijadikan sebagai nama Pesantren Lirboyo Kediri yang didirikan pada tahun 1910 M. Secara administrative, Pesantren Lirboyo berada disisi utara kelurahan Lirboyo. Secara geografis, Pesantren Lirboyo sebagai berikut: Dari sisi timur: Kelurahan Lirboyo berbatasan dengan kelurahan Bandar Lor.

Dari sisi utara: Kelurahan Lirboyo berbatasan dengan kelurahan Bujel.

Dari sisi Selatan: Kelurahan Lirboyo berbatasan dengan Kelurahan Banjarmelati.

Dari sisi barat: kelurahan Lirboyo berbatasan dengan kelurahan Tamanan.²²⁴

Pesantren Lirboyo beralamat di Jl. KH. Abdul Karim Desa Lirboyo Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Kode Pos 64117, Jawa Timur Phone: (0354) 773608. Website www.Lirboyo.Com.

224 Badan Pembina Kesejahteraan, *PesantrenLirboyo Sejarah, Peristiwa, Fenomena, dan Legenda*, BPK P2L (Badan Pembina PesantrenLirboyo), 41

Pada tahun 1910, KH. Abdul Karim mendirikan Pesantren Lirboyo, KH. Abdul Karim sendiri berasal dari Magelang. Sebagai pemrakarsa pendirian Pesantren Lirboyo adalah Kiai Sholeh mertua dari KH. Abdul Karim. Lirboyo pada waktu itu merupakan desa yang sangat angker, banyak dihuni oleh bangsa jin, penduduknya suka merampok dengan segala tindak tanduk kriminalitas tinggi. Nama lirboyo terdiri dari kata “Lir” artinya selamat, “boyo” artinya bahaya. Sebenarnya asal mula kata Lirboyo berasal dari asal kata “Nerboyo”, “ner” diartikan selamat, “boyo” berarti bahaya. Beberapa dekade selanjutnya, istilah Nerboyo berkembang menjadi Lirboyo. Pergantian “Ner” menjadi “Lir” begitu sakral di lidah masyarakat, sampai saat ini masyarakat Indonesia lebih mempopulerkan Lirboyo dari pada Nerboyo. Tidak banyak orang yang tahu apa penyebab mengapa Desa ini diberi nama Nerboyo atau istilah orang sekarang adalah Lirboyo.²²⁵

Sebagai lembaga pendidikan yang besar Pesantren Lirboyo mempunyai visi, misi, dan tujuan dalam mewujudkan kinerja organisasinya. Visi, misi, dan tujuan tersebut antara lain:

1. **Visi:** Sebagai pusat pengkaderan yang mampu melahirkan generasi-generasi yang berkompeten untuk menjawab tuntutan Jaman.
2. **Misi:** Melaksanakan kaderisasi yang dapat mewarisi dan mengembangkan tradisi ilmiah dan amaliyah para ulama *ahlu sunnah wal jamaah an-nahdliyah* sesuai tuntutan jaman. Mengembangkan potensi intelektual muslim yang unggul. Menanamkan nilai keimanan dan ketakwaan serta berakhlak mulia. Melaksanakan pengabdian dan pemberdayaan kepada masyarakat.
3. **Tujuan:**
 - a. Terwujudnya lembaga bagi pakar fiqh yang mampu mengintegrasikan khazanah Pesantren sebagai ciri khas Islam Nusantara.
 - b. Terwujudnya lulusan yang mampu menjaga dan mengembangkan tradisi ilmiah dan amaliyah para ulama *ahlu sunnah wal jamaah an-nahdliyah*.

225 Badan Pembina Kesejahteraan, *Pesantren Lirboyo Sejarah, Peristiwa, Fenomena, dan Legenda*,... 34



BAB V

Temuan di Pesantren Tebuireng Jombang dan Pesantren Lirboyo Kediri

A. Pesantren Tebuireng Jombang

1. Orientasi Perubahan Kelembagaan Pendidikan

a. Menyiapkan *Output* Pendidikan Siap Pakai

Untuk menyiapkan *output* pendidikan yang mempunyai *skill* siap berkiprah di dunia formal, santri yang dapat menempati sektor-sektor yang dianggap tidak mampu dikuasai oleh santri sebagai keluaran Pesantren. Sehingga stigmatisasi santri hanya bisa kitab kuning, santri hanya paham ilmu-ilmu agama dirubah dengan adanya kemampuan santri dengan penguasaan ilmu hitung, ilmu bumi pada periode awal. Hal ini berkembang sampai saat ini dengan adanya berbagai macam unit yang dimiliki santri, sehingga keluaran Pesantren dapat menduduki tempat-tempat strategis dan tidak hanya mampu dibidang ilmu-ilmu agama akan tetapi juga mampu dibidang pengetahuan umum.

Perubahan kelembagaan pendidikan disebabkan adanya tuntutan perubahan *jaman*, kebutuhan santri sebagai alumni disiapkan melalui

bekal pengetahuan agama dan umum. Pengetahuan umum diberikan sebagai langkah menyiapkan santri untuk dapat berkiprah di dunia formal. Santri dapat berkiprah diberbagai sektor formal dengan bekal pengetahuan pendidikan formal yang dimiliki.

b. Mutu Sebagai Tujuan

Santri Tebuireng tidak hanya mampu di bidang ilmu-ilmu agama, akan tetapi santri Tebuireng juga mampu menguasai ilmu-ilmu umum sebagai ahli, di bidang kedokteran, matematika, fisika, ekonomi. Penguasaan ilmu di luar agama menjadi sangat penting digunakan dalam rangka pengembangan diri. Santri Tebuireng tidak hanya sebagai pendakwah akan tetapi santri juga mampu berkiprah di dunia formal. Santri mampu menduduki ditempat-tempat strategis, sehingga visi dakwah santri tidak hanya berada lingkup masyarakat marjinal akan tetapi santri juga mampu berdakwah dan masuk dalam komunitas yang lebih luas. Orientasi perubahan yang dilakukan di Pesantren Tebuireng Jombang adalah menyiapkan generasi yang dapat menjawab kebutuhan *jaman*, santri yang dapat menempati sektor-sektor yang dianggap tidak mampu dikuasai oleh santri. Sehingga stigmatisasi santri hanya bisa membaca kitab kuning, santri hanya paham ilmu-ilmu agama dirubah dengan adanya kemampuan dibidang ilmu pengetahuan.

Perubahan kelembagaan merubah struktur kurikulum di Tsanawiyah maupun Aliyah sebagai bagian dari konsekuensi penerimaan UN (Ujian Nasional). Semula prosentasi pelajaran 70 % agama 30 % umum menjadi 35 % agama 65 % umum.

2. Pengelolaan Perubahan Kelembagaan Pendidikan

a. Pengelolaan Organisasi

Sistim musyawarah sebagai jalan untuk menghasilkan keputusan yang tepat digunakan oleh pengasuh dalam menjalankan kepemimpinan. Semua komponen yang berada di bawah pengasuh, ikut serta berpikir dalam penyusunan program. Pesantren Tebuireng Jombang dalam pengelolaan organisasinya dilakukan melalui perencanaan yang tertuang dalam program. Program disusun sesuai dengan kebutuhan



BAB VI

TRANSFORMASI UNTUK PERUBAHAN ORGANISASI

A. Orientasi Perubahan

Perubahan kelembagaan pendidikan dengan semua komponennya adalah keniscayaan yang harus dilakukan. Perubahan *salaf* menjadi *kholaf* merupakan perwujudan dari kepedulian Pesantren dalam memenuhi dan mengikuti perubahan *jaman*. Produk pendidikan Pesantren tidak pada posisi stagnan, terus selalu berubah mengikuti kebutuhan *jaman*, maka dibutuhkan adanya kepekaan dalam membaca, menganalisis perubahan yang ada di masyarakat.

Berdasarkan temuan yang didapat dapat dari kedua situs, bahwa perubahan kelembagaan pendidikan dengan orientasinya adalah (*re-engineering organissastion*) merekayasa ulang organisasi melalui dua pola perubahan yang berbeda dengan substansi yang sama yaitu melakukan perubahan kelembagaan pendidikan dari *salaf* ke *kholaf*.. Pesantren Tebuireng melakukan perubahan secara radikal yaitu merubah *salaf*²⁸⁰ menjadi *kholaf*, menerima kurikulum *kholaf* yang berasal dari kemendiknas maupun kemenag

280 Menurut Zamahsary Dhofier, Pesantren *salaf* adalah lembaga Pesantren yang mempertahankan pengajian-penajian kitab-kitab Islam klasik (*salaf*) sebagai inti

dengan semua sistem yang harus diikuti yaitu menggunakan 8 standar pendidikan. Sedangkan Pesantren Lirboyo Kediri, mempertahankan kurikulum *salaf* yang ada di Madrasah Hidayatul Mubtadiin dengan seluruh kultur dan tradisi yang dimiliki. Pesantren Lirboyo Kediri dengan Madrasah Hidayatul Mubtadiin yang sekaligus sebagai madrasah induk, telah menerima *Mua'adalah* dari Kemenag sehingga *output* pendidikannya juga dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi. Keberadaan pendidikan formal ada pada unit-unit lembaga pendidikan yang bernaung di bawah BPK P2L. Keberadaan lembaga pendidikan formal yang ada di Pesantren Lirboyo Kediri juga mengikuti sistem pendidikan yang mengacu kepada Kemendiknas maupun Kemenag. Untuk itu kedua Pesantren telah telah berubah typenya dari *salaf* ke *kholaf*²⁸¹.

Dapat didiskusikan perubahan kelembagaan pendidikan merupakan rekayasa ulang organisasi untuk mengefektifkan kinerja organisasi, dengan memertahankan nilai-nilai yang dimiliki Pesantren. Organisasi tetap berjalan secara efektif sesuai dengan orientasi dan cita-cita sendiri.

Doreen Ninsiima Kasozi,²⁸² Rekayasa Ulang(*Re-engineering*) Proses Bisnis menambah manajemen proses dan infrastruktur untuk meningkatkan kemahiran operasional sambil memperkuat organisasi sistem dan struktur tata kelola.

Pesantren yang melakukan *re-engineering organization*, berupaya mengelola organisasi melalui perubahan dari *salaf* ke *kholaf*, SDM, sarana prasana, sistem organisasi. Dimana *re-engineering* ini juga merestrukturisasi organisasi untuk mempertahankan diri dari perubahan itu sendiri.

pendidikan. Zamahsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Pesantren*, (Edisi Revisi Jakarta: LP3ES, 2011), 87

281 Menurut Zamahsary Dhofier, Pesantren *kholaf* adalah Pesantren yang memasukkan pelajaran umum dalam kurikulum madrasah yang dikembangkan atau Pesantren yang menyelenggarakan sekolah umum seperti SMP, SMA dan perguruan tinggi dalam lingkungan. Zamahsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Pesantren*, (Edisi Revisi Jakarta: LP3ES, 2011), 41

282 Doreen Ninsiima Kasozi, *Business Process Reengineering: A Theoretical Analysis of Key Enablers and Implementation Strategies*, (THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT), ISSN 2321-8916, www.theijbm.com, June, 2018, 347



BAB VII

PENUTUP

Sudah banyak kajian telah dilakukan yang meneliti tentang Pesantren dengan berbagai ragam bahasan. Dimana kajian tentang Pesantren menarik untuk dikupas dalam berbagai perspektif. Kebanyakan kajian yang telah ada berbicara seputar tipe, kepemimpinan, tokoh dan beberapa kajian ekonomi Pesantren. Zaman terus berubah, Pesantren dengan keberadaannya juga ikut berubah. Keberadaan Pesantren tidak bisa diam tanpa mengikuti dinamika perubahan masyarakat dan pasar.

Buku ini adalah salah satu dari sekian hasil penulisan yang mengupas tentang Pesantren. Buku ini mengkaji tentang perubahan kelembagaan pendidikan dari *salaf* (non formal) menjadi lembaga pendidikan *kholaf* (formal). Penulis sadar bahwa banyak kajian yang masih lemah dari sisi teori maupun metodologi. Dari sisi kedalaman data masih banyak data yang belum terungkap secara mendalam. Akan tetapi penulis berusaha dengan segala kekurangan yang ada berusaha menggali dan menemukan kajian perubahan kelembagaan pendidikan di Pesantren dengan seideal mungkin bagaimana seharusnya data di lapangan. Oleh karena itu, kajian tentang perubahan kelembagaan pendidikan di Pesantren akan terus berlanjut sebagaimana dengan adanya perubahan itu sendiri. Hasil kajian dalam buku ini akan menjadi salah satu titik tolak dan telaah kritis untuk kajian

selanjutnya. Dengan demikian kajian perubahan kelembagaan pendidikan Pesantren kedepan akan semakin banyak dan semakin berkualitas. Karena kajian perubahan kelembagaan pendidikan masih banyak memiliki dimensi kajian yang sangat luas yang bisa dikaji dan diangkat sebagai karya penulisan ilmiah selanjutnya.

A. Kesimpulan

Mengacu temuan, analisis, serta pembahasan. Sebagaimana telah dipaparkan pada bab-bab di atas. Maka dapat disimpulkan tentang tiga hal. Kesimpulan pertama tentang perubahan kelembagaan pendidikan Pesantren dari *salaf* ke *kholaf* berorientasi kepada perubahan dan tuntutan jaman. Perubahan kelembagaan pendidikan juga menghasilkan *output* pendidikan yang siap ditempatkan di sektor publik, *output* pendidikan tidak hanya sebagai da'i akan tetapi dapat berkiprah di dunia formal, serta dengan adanya pendidikan formal dilingkungan Pesantren mutu pendidikan diwujudkan dalam aktivitas proses pembelajaran dan layanan pendidikan.

Kedua, Pesantren melakukan perubahan kelembagaan dengan dua pola; pertama, Pesantren Tebuireng Jombang merubah kelembagaan pendidikan non formal menjadi formal secara totalitas dengan kelembagaan pendidikan dalam satu payung organisasi yaitu Yayasan Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang; kedua Pesantren Lirboyo Kediri mempertahankan pondok induk dengan seluruh aktivitas, tradisi, dan kurikulumnya tetap dengan *salaf* dengan memberikan kewenangan bagi *dzuriyah* Pesantren untuk mendirikan Pesantren, sekaligus mendirikan pendidikan formal dimana semua unit yang ada dinaungi dalam satu induk organisasi yaitu, BPK P2L. Perubahan kelembagaan pendidikan juga secara sinergi dilakukan dengan meningkatkan kualitas sarana prasarana pendidikan, kualitas *input* siswa, kualitas SDM yang dilakukan melalui penerimaan siswa baru maupun tenaga pendidik baru dengan test tulis, lisan, dan psikotest. Keberadaan *input* siswa dan SDM yang berkualitas memudahkan dalam menghasilkan *output* pendidikan berkualitas dengan capaian prestasi yang diharapkan. Sedangkan dalam pengelolaan sumber dana pendidikan Pesantrentidak lagi mendapatkan sumber dana pendidikan hanya dari wali santri saja,

DAFTAR RUJUKAN

- Azra, Azzyumardi, Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milinium Baru, (Ciputat, Logos, 1999)
- Arikunto, Suharsimi, Pengelolaan Materiil, (Jakarta: PT Prima Karya, 1987)
- Anom., Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga (Jakarta: Balai Pustaka, 2001)
- Aldakhil, Abdullah Mohammed, Implementation of Business Process Re-Engenering in the Service Sector, International Journal of Business and Management; ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. 11, No. 2; 2016
- Alshara, Osama, Mohamad Alsharo, E-learning and the Educational Organizations Structure Reengineering (EOSR), (iJET International Journal of Emerging Technologies in Learning), – www.i-jet.org.
- Tunc, Enar, Re-Engeneering Education, (Journal Higher Education), www.yuksekgoretim.org, Published online: Nisan / April 16, 2013
- Arsad Mir, Farzana, Davar Rezaria, dan Ron Baker, Managing Change in Pluralistic Organizations: The Role of Normative Accountability Assumptions, (Journal of Change Management), Volume 20 Issue 2, 123 – 145, 30 January 2020
- Allen, D.K., N. Fifield, (Information Research), Vol. 4 No. 3, February 1999
- Ahmad Wani, Iftikhaar, Hakim Khalid Mehraj, Total Quality Management in Education: An Analysis, (International Journal of Humanities and

- Social Science Invention), ISSN (Online): 2319 – 7722, ISSN (Print): 2319 – 7714, www.ijhssi.org Volume 3 Issue 6, PP.71-78, June. 2014
- Akleh, Aamal, Rabab A.Wahab, Effectiveness of Course Portfolio in Improving Course Quality at Higher Education, (International Journal of Higher Education) <http://ijhe.sciedupress.com> Vol. 9, No. 3; 2020
- Adrian, Dedek, Badrun Kartowagiran, Samsul Hadi , The Instrument Development to Evaluate Local Curriculum in Indonesia, (International Journal of Instruction), e-ISSN: 1308-1470 • www.e-iji.net, Vol. 14. No. 4. October 2018
- Agçam , Reyhan, M. Pinar Babanoglu, Evaluation of the Learning Outcomes in the Revised EFL Curriculum: A research on Outcome Verbs , (International Journal of Curriculum and Instruction), 12 (1) 127 – 142. 2020
- Bafadal, Ibrahim, *Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004)
- Bogdan, Robert C., dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998)
- BPKPPL, *Pesantren Lirboyo Sejarah, Peristiwa, fenomena dan Legenda*, (Lirboyo: BPKP2L, 2010)
- Cook, Sarah dan Steve McAuly, *Change Management Exelence*, (London and Sterling VA, Kogan Page, tt)
- Celikhan, Seniha, A Model of Financial Management in Education System, (Procedia–Social and Behavioral Sciences 89 (2013) 612 – 616)
- Darmuin, *Prospek Pendidikan Islam di Indonesia: Suatu Telaah Terhadap Pesantren dan Madrasah di dalam Bunga Rampai PBM PAI di Sekolah Eksistensi dan PBM PAI*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998)
- Elfvengren, Kalle, HannuKärkkäinen, MarkoTorkkeli, MarkkuTuominen, A GDSS based approach for the assessment of customer needs in industrial markets, (International Journal of Production Economic), ELSEVIER, Volume 89, Issue 3, Pages 275-292, 18 June 2004
- Fatah, Nanang, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006)

- Fattah, Nanang. *Standar Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012)
- Harb, Husameddin, Mohammad Abazid, An Overview of the Business Process Re-Engineering in Higher Education, (Asian Journal of Management Sciences & Education), : <https://www.researchgate.net/publication/324077803> Vol. 7(2) April 2018
- Hasim, Muhammad, Change Management, (International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences) Vol. 3, No. 7 ISSN: 2222-6990, July 2013
- Hasan In'airat, Mohammed ,Amer Hani Al-Kassem, Total Quality Management in Higher Education: A Review, (International Journal of Human Resource Studies), www.macrothink.org/ijhrs ISSN 2162-3058, Vol. 4, No. 3, 2014
- Hammer, Michael dan James Champy, *Reengineering the Corporation: "A Manifesto For Business Revolution"*, Harper Collins Publisher, New York, 1993)
- Hersey, Paul and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior, utilizing Human Resource*, Englewood Cliff, New Jersey, Prentice Hall, Inc. 4, rd edt, 1982
- Hidayati. Abna, M.Zaim, Kasman Rukun, Darmansyah, The Development of Caharacter Education for Elementary Student in Wet Sumatera, (International Journal of Education and Research), ISSN: 2201-6333 (Print) ISSN: 2201-6740 (Online) www.ijern.com Vol. 2 No. 6 June 2014
- Hidayat, Sholeh, *Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, Cet. II, 2013)
- Hamalik, Oemar, *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, Cet. IV, 2011)
- Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010)
- Ijlin, Juris, Inga Erina, Elina Gaile – Sarkane, Project based internationalization as a driving force for change management in higher education institutions in Latvia, (Procedia–Social and Behavioral Sciences) 156, 47 – 52, 2014

- Ismail SM, *Pengembangan Pesantren Tradisional dalam Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002)
- Jamali, Gholamreza, Mohammad Ali Abbaszadeh, Mehran Ebrahimi, and Tahereh Maleki, Business Process Reengineering Implementation: Developing a Causal Model of Critical Success Factors, (International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning), Vol. 1, No. 5, December 2011
- Jamaludin dan Abdullah Aly, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 1999)
- Johnson. Mauritz, *Intentionality in Education*. New York: Center for Curriculum Research and Services, 1977)
- Javed, Ali, Muhammad Anas, muhammad Abbas, Atif ijaz Khan, Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: Mediating Role Of Innovative Work Behavior, (Journal of Hrm, vol. XX, no. 1/2017)
- Karni, Asrori S., Etos Studi Kaum santri Wajah Baru Pendidikan Islam, Bandung PT. Mizan Pustaka, 2009)
- Kasozi, Doreen Ninsiima, Business Process Reengineering: A Theoretical Analysis of Key Enablers and Implementation Strategies, (THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT), ISSN 2321-8916, www.theijbm.com , June, 2018
- Kritsonis, Alicia, Comparison of Change Theory, (International Journal of Management, Business, and Administration), Voleme 8, Number 1, 2005
- Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner, *Organizational Behavior* (edisi Indonesia, Jakarta: Salemba Empat. 2000)
- Kasali, Rhenald, *Change*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2013)
- Kartono, Kartini , *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Pemimpin Abnormal itu?*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo, 1983)
- Kanorio, Florence, Kisirkoi, Godfrey Mse, Curriculum Implementation: Strategies for Improved Learning Outcomes in Primary Schools in Kenya, (Journal of Curriculum and Teaching), <http://jct.sciencedupress.com> Vol. 5, No. 1; 2016

- Kahar Adam, Abdul, *Modern Challenges of Human Resource Management Practice in Job Placement and Recruitment Within Organisations in the African Continent*, (Journal of Human Resource Management), April, 2020
- Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, Cet. II, 2013)
- Kadavathe Peddikayel, Siddiqe, A. Abbas Manthir, *Making Human Capital A Source of Competetive Advantage For Educational Institution*, (International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR) April, 2018)
- Locke, Edwin E. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour*, (Blackwell Publishing, 2003
- Lincoln, YS., and Egon G.Guba, *Naturalistic Inquiry*, (Baverly Hill, California: Sage Publications, 1985
- M. Juran, Joshep, A. Blanton Godfrey, *Juran's Quality Handbook*, (Fifth Edition, McGraw Hill: 1999)
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994),
- Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Cet. II, PT. Refika Aditama, 2013)
- Matin, Nurhattati Fuad, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan, Konsep dan Aplikasinya*, (Depok: PT. RajaGrafindo Persada, 2016)
- Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, (Jogjakarta:Ar-Ruzz Media Group, 2010)
- Marbun, B.N., *Kamus Manajemen*, (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2003)
- Northouse, Peter G., *Kepemimpinan Teori dan Praktik*, Penerjemah Dr. Ati Cahyani (Jakarta, PT. Indek, 2017)
- Nasution, Zulkarnaen, *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*, (Malang: UMM Press, 2006)
- Nasir M. Ridwan, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pesantren Di Tengah-Tengah Arus Perubahan*, (Cet. II, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005)

- Nawawi Uha, Ismail, *Manajemen Perubahan Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bogor: Ghlmia Indonesia, 2014)
- Nur abadi, Ahmad, *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan*, (Malang: Penerbit Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, 2014)
- P. Robhin, Stephen., *Organisational Behavior*, (Mexico: Printice Hall, 2003)
- P. Robbins, Sthepen, Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi, Orgaganizational Behaviore*, Edisi 16, Penerjemah, Ratna Saraswati, Febriella Sirait, (Jakarta: PT. Salemba Raya, 2015)
- Potts, Rebecca and Jeanenne LaMarsh, *Managing Change for Succes*, (London: Duncan Baird Publisher, 2004)
- Purwanti, Dwi, Gunarhadi, Akhmad Arif Musadad, The Effect of Local-Based 2013 Curriculum Implementation on Students' Environmental Awareness,(International Journal of Educational Research Review), **www.ijere.com** 01-01-2019
- Qomar, Mujammil, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Penerbit Erlangga, 2007)
- Rivai, Veitzhal, Muliaman Darmansyah, Mansyur Ramly, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Edisi IV, Jakarta: Rajawali Press, 2014)
- Razzaq, Jamila, and Christine Forde, The management of large-scale change in Pakistani education, (The Journal of School Leadership & Management), Vol. 34, No. 3, 299–316, <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2014.905467>. 2014
- Raja Aljohani, Motab, Change Management, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 5, ISSUE 05, ISSN 2277-8616, May 2016
- Rahardjo, M. Dawam, ed, *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah*, (Jakarta: LP3ES, 1985)
- Rivai Veithzal ,Zainal, Muliaman Darmansyah Hadad, Mansyur Ramli, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Keempat*, (Jakarta, Rajawali Press, 2017)
- Riafadilah, A, dan M. Mukhidin, Implementation Model's Taba in Geography Curriculum, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia,

IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 145 (2018) 012132
doi :10.1088/1755-1315/145/1/012132

Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, Cet. II, 2018)

Rahardjo, Mudjia, *Materi Kuliah*, (PPS UIN Maliki Malang, 2013)

Richard, Jack C, *Longman Dictionary language off Teaching and Aplied Linguistics*, (Malaysia, Longman Group)Sagala, Syaiful , *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010.)

Syam, Nur, *Transisi Pembaruan Dialektika Islam, Politik dan Pendidikan*, (Surabaya: LEPKISS, 2008)

Soebahar, Abd, Halim, *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: Lkis, 2013)

Sholeh, Badrus, (ed), *Budaya Damai Komunitas Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 2007)\

Sabki, O.W.M., M.N. Mohd Nawi, O. Mohamed, F. Azzli, *Construction Business Process Reengineering (CBPR): A Case Study of Construction Organizations in Malaysia*, (Jurnal Teknik Sipil), Vol. 12 No. 3 Juli 2005

Saeid Farahbakhsh, Tahereh Mohammadi, *Reengineering of Life School Establishment in Primary Schools*, *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)* Volume 2, Issue 3 (2014) ISSN 2320–4044 (Online)

Saifullah, Asep, Ahmad Rusdiana, *Manajemen Perubahan*, (Bandung, Penerbit Pustaka Setia, 2016)

Sarayreh, Bashar Husein, Hasan Huda, Eyad Alabed Barakat, *Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management*, (*International Journal of Computer and Information Technology*), ISSN: 2279 – 0764 Volume 02 – Issue 04, July 2013

Sapario, Paolo, Pedro Saraiva, Pedro Domingus, *Management systems: integration or addition?*, (*International Journal of Quality & Reliability Management*), www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm, Vol. 29 Iss: 4 pp. 402 – 424, 2012

- Surendra, Sudewrlal, Application of Total Quality Management in Education – An Analysis IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. www.iosrjournals.org , Volume 20, Issue 5. Ver. VIII. PP 80-85, (May. 2018)
- Saleh Md. Abu, Sohel-Uz-Zaman, Umana Anjalin, Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges, (Open Journal of Social Sciences), <http://www.scirp.org/journal/jss>, ISSN Online: 2327-5960 ISSN Print: 2327-5952, 4, 207-217, November 2016
- Soundararajan, Dr.Gopalakrishnan, Dr.Preeti Srivastava, Dr.Gopalakrishnan Chinnasamy, Assuring Total Quality Management across Educational Institutions: Evidence from Oman, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 8, Issue 4, ISSN 2250-3153, April 2018
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, Cet. XVI, 2013)
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Penerbit Kencana Prenada Media Group, Cet. Ke-10, 2017)
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, Cet. 22, 2014)
- Tang, K. N., Leadership and Change Management, (The Journal Springer Briefs in Business), https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3_5,
- Tafsir, Ahmad, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994)
- Tri Putri, Nilda, Shari Mohd Yusof, Alizar Hasan, Haesti Sujita Darma, A structural equation model for evaluating the relationship between total quality management and employees' productivity, (International Journal of Quality & Reliability Management), www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm, Vol. 34 Issue: 8, pp.1138-1151, 05 September 2017
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dan Manajemen*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1983)
- Tri Palupi, Dyah, What Type of Curriculum Development Models Do We Follow? An Indonesia's 2013 Curriculum Case, (Indonesian Journal

- of Curriculum and Educational Technology Studies), <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jktp>, 2018
- Ungureanu, Adrian, Silvia Rascu-Pistol, Ancu Ungureanu, Management and Change in Romanian Education, (Contemporary Readings in Law and Social Justice), Volume 6, (1), pp. 371–377, ISSN 1948-9137, 2014
- Wibowo, Manajemen Perubahan, (Jakarta: Edisi ketiga, Cetakan ke empat, PT. Raja Grafindo Persada, 2012)
- Waddell, D., & Sohl, A. S. (Resistance: a constructive tool for change management. Management Decision), (36(8), 543–548. <https://doi.org/10.1108/00251749810232628>. 1998)
- Winardi, J., *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*, (Jakarta: Prenada Media, 2005)
- Wallace Jr. M.J. & A.D. Szilagy Jr. *Managing Behavior in organization*. (Glenview: Scott, Foresman and Company. 1982)
- Yulianti. Kartika, The New Curriculum Implementation in Indonesia: A Study in Two Primary Schools, International Journal about Parents in Education, Vol. 9, No. 1, 157-168, 2015
- Yusuf, Burhanudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2015)
- Yasin, A. Mubarak, Fathurrohman Karyadi, *Profil Pesantren Tebuireng*, (Tebuireng: Pustaka Tebuireng), 2011
- Zedko Isaura Moreen, Sumual, Evaluation of Primary School Teachers' Pedagogical Competence in Implementing Curriculum, (Journal of Education Learning), Vol. 11 (3) pp. 343-350, 2017

MANAJEMEN PESANTREN INTEGRATIF

Best Practice Implementasi Manajemen Perubahan pada Pendidikan di Pesantren



Pesantren tidak dapat bersikukuh dengan orientasi pendidikan salaf, masyarakat terus berubah paradigmanya dalam melihat kebutuhan pendidikan dari waktu ke waktu. Apabila Pesantren Status Quo dengan pendidikan salaf, maka Pesantren akan ditinggalkan masyarakat. Perubahan kelembagaan pendidikan sangat dibutuhkan oleh Pesantren, perubahan tidak hanya secara kelembagaan akan tetapi juga perubahan dilakukan secara terintegrasi dari visi, misi, tujuan organisasi, sarana prasarana, SDM. dengan orientasi mutu.

Perubahan kelembagaan pendidikan yang terintegrasi dengan mutu sebagai orientasi menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Perubahan kelembagaan pendidikan yang terintegrasi secara institusional dapat terwujud apabila stakeholder lembaga pendidikan satu arah menuju terciptanya perubahan. Proses perubahan kelembagaan pendidikan harus dibuatkan perencanaan yang matang dengan strategi yang tepat sehingga dalam tahap implementasi perubahan kelembagaan pendidikan dapat tercapai target yang diinginkan.



✉ literasinusantaraofficial@gmail.com
🌐 www.penerbitlitnus.co.id
📖 Literasi Nusantara
📞 literasinusantara
☎ 085755971589

Pendidikan

+17

ISBN 978-634-234-406-4



9 786342 344064