

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Kontek Penelitian

Manajemen perubahan merupakan proses yang secara *continue* memperbaharui arah, struktur, dan kemampuan organisasi dalam merespon kebutuhan perubahan, baik itu karena tuntutan internal maupun eksternal organisasi. Pondok pesantren Nurul Ulum Kota Blitar sebagai organisasi pendidikan juga terus melakukan perubahan, ini untuk menjawab tantangan modernisasi dan tuntutan akan peningkatan kualitas lembaga pendidikan Islam. Pondok pesantren Nurul Ulum menarik untuk diteliti karena sebagai pondok salaf yang cenderung tradisional telah berhasil mengelola perubahan baik. Bahkan saat ini pondok ini telah dikelola secara modern. Dengan meneliti di pondok pesantren ini peneliti berharap dapat menyampaikan hasil pembelajaran bagi lembaga pendidikan Islam lainnya serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan Ilmu manajemen pendidikan Islam dimasa sekarang dan yang akan datang

Berdasarkan data dan keterangan dari kantor Kementerian Agama Kota Blitar terdapat 22 pondok pesantren. Dari sekian banyak pondok pesantren tersebut ada pesantren yang memiliki perkembangan pesat, pesantren tersebut adalah Pondok Pesantren Nurul Ulum Kota Blitar. Pondok pesantren ini merupakan pesantren teladan yang telah menorehkan berbagai prestasi baik tingkat lokal maupun Nasional. Prestasi-prestasi ini dibuktikan dengan banyaknya prestasi kejuaraan diberbagai bidang yang diperoleh, lulusan-lulusan pesantren yang diterima diberbagai perguruan tinggi baik perguruan tinggi dalam Negeri maupun luar negeri, lulusan pesantren yang menduduki jabatan-jabatan penting baik dipemerintahan maupun swasta, serta lulusan-lulusan yang banyak menjadi pemimpin masyarakat, tokoh masyarakat, guru, dosen, pengusaha pedakwah dan lain sebagainya.

Pesantren ini berkomitmen untuk mencetak lulusan berkualitas dengan modal memberikan bekal kemampuan dasar bagi santrinya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan siap hidup bermasyarakat serta bersemangat dalam menjalani hidupan yang senantiasa berubah, penuh tantangan dan peduli lingkungan di era yang cepat berubah seperti saat ini.

Pondok pesantren Nurul Ulum semenjak didirikan tahun 1994 terus mengalami perubahan terutama dari aspek penyelenggaraan pendidikan agama Islam. Perubahan signifikan sejak mulai berdiri sampai saat ini adalah dari aspek, struktur kelembagaan,

penyelenggaraan jenjang pendidikan, perkembangan secara fisik, penggunaan teknologi dan perkembangan karyawan.

Ponpes menyadari perubahan merupakan strategi yang harus dilakukan untuk dapat eksis di setiap jaman serta mewujudkan Visi dan misinya yang mulia yaitu “Terwujudnya Generasi Muslim Kaffah, Alim, Handal dan Berwawasan Lingkungan Hidup“. Perubahan cita-cita ini sulit untuk diwujudkan.

Dalam kegiatan penelitian pondok pesantren Nurul Ulum Kota Blitar memiliki kelayakan untuk diteliti karena terus mengalami perkembangan. Disebut mengikuti perkembangan karena didasarkan pada indikator-indikator tertentu yaitu secara fisik, struktur, teknologi dan karyawan. Berikut beberapa indikator perubahan yang diamati oleh peneliti di Pondok Pesantren Nurul Ulum Kota Blitar

#### 1. Secara Fisik

Pondok ini berkembang mulai dari luasan area, sarpras, jumlah santri. Saat didirikan pesantren ini hanya memiliki 3 Fasilitas yaitu Masjid, Asrama dan Ruang Belajar. Saat ini kedua pondok sudah membangun banyak sekali gedung berlantai tiga. Dari tahun ketahun perkembangan fisik sangat pesat, misalnya sarana belajar, laboratorium, tempat olah raga, aula, perpustakaan, Fasilitas Kesehatan pondok, ruang terbuka hijau pesantren, koperasi pesantren .

#### 2. Struktur

Kelembagaan pondok berkembang seiring dibukanya beberapa cabang pondok pesantren yaitu Nurul Ulum II. Pengembangan pondok pesantren Nurul Ulum berlokasi di luar Kota Blitar, pengembangan ini masih dalam tingkatan pendidikan dasar dan menengah. Dari pengembangan ini kemudian dibentuk pengurus pengurus baru yang menjadi penanggung jawab dari pondok pesantren.

#### 3. Tehnologi.

Kedua pondok pesantren sama sama mengembangkan teknologi untuk layanan informasi, layanan umum dan administrasi. Untuk Layanan informasi kedua pondok mengembangkan Website yang mendukung penyediaan informasi secara lengkap yang dapat diakses oleh seluruh santri dan masyarakat luas. Hal ini tentu sangat membantu baik santri maupun masyarakat karena tidak harus datang ke pesantren untuk memperoleh informasi tentang program pendidikan, biaya pendidikan dll. Dari sisi kesehatan lingkungan di kedua pondok juga dikembangkan sistem pengelolaan limbah

secara komunal, teknologi pengolahan limbah juga dimanfaatkan untuk membuat energi panas dengan biogas. Teknologi air minum di kedua pesantren sudah mengembangkan air minum steril siap minum penggunaan teknologi. Teknologi pembelajaran pesantren juga berkembang pesat pesantren ini berhasil mencetak prestasi di ajang Nasional dan internasional. Nurul Ulum menjuarai lomba sains hampir setiap tahun di level Kabupaten Kota, Provinsi dan Nasional.

#### 4. Karyawan

Pondok pesantren Nurul Ulum saat ini masing-masing memiliki lebih dari 250 karyawan yang terdiri dari guru, tenaga kependidikan, tenaga kesehatan, tenaga kebersihan, pustakawan, dan tenaga keamanan. Dalam hal perkembangan karyawan di pondok tersebut tidak hanya jumlah yang bertambah tetapi dari sisi budaya organisasinya yang berubah. Hal ini dapat dilihat dari semakin cepatnya pelayanan administrasi di pondok pesantren. Pengaruh ini disebabkan karena penggunaan teknologi informasi yang mendukung kerja karyawan. Selain itu jika diperhatikan produktivitas SOP yang menjadi pedoman karyawan semakin banyak. Dengan adanya banyak SOP maka berpengaruh pada semakin terjaminnya layanan pendidikan di pondok pesantren tersebut. Perkembangan regulasi ini membawa perubahan pada kualitas budaya organisasi di kedua pondok pesantren.

Hubungan Rencana penelitian dengan lokasi penelitian yang selanjutnya adalah, Pertama Pesantren Nurul Ulum berdiri sebagai pesantren yang telah memiliki desain pengembangan yang direncanakan. Dokumen rencana pengembangan tersebut dituangkan dalam Rencana Induk Pengembangan Pesantren (RIP), dokumen lainnya tertuang dalam rencana strategis pondok pesantren. Rencana pengembangan ini memiliki jangka waktu sekitar 25 tahun. Selain rencana perubahan yang dituangkan dalam dokumen perencanaan.

Selanjutnya Manajemen perubahan Lembaga pendidikan Islam merupakan Ilmu Pengetahuan yang diajarkan dalam program Studi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Kediri. Dalam rangka melihat implementasi konsep perubahan maka diperlukan suatu penelitian lapangan pada lembaga pendidikan Islam.

Pondok Pesantren Nurul Ulum Kota Blitar memiliki kriteria yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga dengan mengambil tempat pada pesantren tersebut diharapkan peneliti dapat menggali sebanyak-banyak tentang konsep perubahan pada

lembaga pendidikan Islam khususnya pondok pesantren untuk dikaji dan menjadi pembelajaran bagi kita semua.

Manajemen perubahan yang dilaksanakan membawa dampak yang positif bagi pesantren Nurul Ulum Kota Blitar. Hal ini tentu sebuah prestasi bagi sebuah lembaga pendidikan Islam yaitu dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan sumberdaya manusia di Indonesia.

#### B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana proses *unfreezing* dalam meningkatkan kualitas pendidikan di pondok pesantren Nurul Ulum Kota Blitar ?
2. Bagaimana proses *changing* dalam meningkatkan kualitas pendidikan di pondok pesantren Nurul Ulum Kota Blitar ?
3. Bagaimana proses *refreezing* dalam meningkatkan kualitas pendidikan di pondok pesantren Nurul Ulum Kota Blitar ?

#### C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendiskripsikan proses *unfreezing* di pondok pesantren Nurul Ulum Kota Blitar ?
2. Untuk mendiskripsikan proses *changing* perubahan di pondok pesantren Nurul Ulum Kota Blitar ?
3. Untuk mendiskripsikan proses *refreezing* di pondok pesantren Nurul Ulum Kota Blitar ?

#### D. Manfaat Penelitian

##### a. Secara Teoritis

- 1) Untuk menambah dan meningkatkan keilmuan dibidang manajemen pendidikan terutama pendidikan Islam.
- 2) Menjadi literasi teoritis bagi akademisi,peneliti, para ahli dibidang pendidikan untuk mengembangkan keilmuan dibidang Manajemen pendidikan.

##### b. Manfaat Praktis

- 1) Penelitian ini akan dapat memberi kontribusi bagi pondok pesantren yang bersangkutan dalam rangka meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan.
- 2) Menjadi informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pembangunan pesantren misalnya Kementerian Agama Republik Indonesia, ormas Islam yang mengelola pesantren, donatur masyarakat dan lain sebagainya.

- 3) Menjadi tempat belajar bagi pondok pesantren lainya untuk peningkatan mutu pendidikan pesantren

#### E. Penelitian Terdahulu

Dalam penyusunan penelitian ini ada beberapa karya ilmiah yang di anggap relevan dengan pembahasan ini, maka penulis menganggap penting dalam melakukan kajian penelitian terdahulu, hal ini penting supaya karya ilmiah yang akan dibuat memiliki perbedaan serta persamaan dalam kontek subtansi kajiannya. Berikut karya-karya ilmiah tersebut.

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persaman	Perbedaan
1	Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Organisasi Pendidikan Studi Multisitus di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet <sup>1</sup>	1. SMA Darul Ulum II Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto adalah : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>planned change</i></li> <li>- <i>the force change</i></li> <li>- berorientasi visi misi</li> <li>- <i>integrated change</i></li> <li>- <i>preparing,</i></li> <li>- <i>unfreezing</i></li> <li>- <i>change</i></li> <li>- <i>Refreezing</i></li> </ul> 2. SMA Darul Ulum II Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah	- Penelitian ini dan penelitan sebelum memiliki tema yang sama yaitu tentang manajemen perubahan - Penelitian ini dan penelitan sebelumny a sama sama Mengguna an teori Kurt Lewin dalam proses perubahan - Kedua Penelitian	- Penelitian sebelumnya meneliti di jenjang pendidikan MA dan Madrasah dengan multisitus semetara penelitian ini bertempat di pondok pesantren. - Fokus Penelitian pada aspek proses perubahan sedangkan penelitian sebelumnya pada aspek proses dan

<sup>1</sup> Winarto, *Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Organisasi Pendidikan Studi Multisitus di SMA Darul Ulum II Unggulan BPPT Jombang dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet* (Desertasi Universitas Islam Syayid Ali Rahmat Tulungagung,2020)

		<p>Pacet Mojokerto adalah;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>planing</i></li> <li>- <i>organizing</i></li> <li>- <i>actuating</i></li> <li>- <i>power full</i></li> <li>- <i>controlling.</i></li> </ul>	<p>ini menggunakan pendekatan metode yang sama yaitu Kualitatif.</p>	<p>desain perubahan.</p>
2	<p>Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam Studi kasus PP Fathul ‘Ulūm Kwagean Kediri<sup>2</sup></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. fase pencairan (<i>unfreezing</i>), yakni langkah awal organisasi mendiskusikan serta menganalisis kesiapan organisasi menghadapi perubahan,</li> <li>2. fase mulai berubah (<i>changing</i>), merupakan langkah inti perubahan dilaksanakan.</li> <li>3. fase pembekuan kembali (<i>refreezing</i>), merupakan tindakan organisasi dalam membiasakan diri dengan keadaan setelah berubah.</li> <li>4. perubahan pada ranah struktur, Pesantren Fathul ‘Ulūm secara struktur organisasi berubah dari kepemimpinan terpusat menjadi sistem yayasan serta secara</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian sebelum dan sesudah bertempat di pondok pesantren</li> <li>- Menggunakan Pendekatan teori yang sama yaitu Kurt Lewin untuk proses perubahan.</li> <li>- Sama sama menggunakan pendekatan kualitatif</li> </ul>	<p>- Fokus penelitian pada penelitian sebelumnya terdapat aspek bentuk perubahan sementara penelitian ini hanya menekankan pada proses perubahan.</p>

<sup>2</sup> Ali Mustopo, *Manajemen Perubahan di Lembaga Pendidikan Islam* (Tesis IAIN Negeri Ponorogo, 2018)

		<p>teknis membentuk organisasi kelembagaan pada tiap-tiap bidang yang melibatkan santri sebagai pengurus.</p> <p>Perubahan tata fisik, Pesantren mulai berdiri sampai akhir 2017 telah mengalami perpindahan tempat, mulai dari <i>ndalem wetan</i> (rumah mertua Kyai Hanan), <i>ndalem kulondan</i> berakhir di Kwagean utara, selain itu pembangunan gedung secara terus menerus setiap tahun.</p> <p>5. Perubahan teknologi, pesantren telah memanfaatkan fasilitas teknologi komputerisasi dan jaringan internet. untuk perubahan bahan manusia, santri dan para pengajarnya sudah banyak yang kuliah, secara <i>kuantitas</i> jumlah santri meningkat serta jumlah pengajarpun demikian.</p>		
--	--	--	--	--

3	Judul			
	Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam : Studi Multisitus pada pondok pesantren <sup>3</sup>	<p>1. Adanya proses perubahan di pondok pesantren Hidayatul Mubtadiin Ngunut, Pondok Pesantren Panggung dan Pondok Pesantren Madinul Ulum yang bertujuan untuk memenuhi sosial <i>needs of Islamic for education</i> dimotory visionary leadership kha sehingga perubahan bersifat hidden integrated yang diteruskan oleh generasi selanjutnya.</p> <p>2. Resistensi perubahan diketiga pondok pesantren tersebut berbeda-beda penyebabnya dan pemecahanya. Resistensi yang berlarut larut akan menimbulkan termporal and partial change di pondok pesantren. Resistensi perubahan bersifat inern dan ekstern yang semuanya bisa diselesaikan dengan effective comunicatioan</p>	<p>- Tema penelitian memiliki kesamaan yaitu manajemen perubahan pada lembaga pendidikan Islam</p> <p>- Penelitian ini dan penelitian sebelumnya dalam aspek proses perubahan menggunakan Teori yang sama yaitu Kurt Lewin</p> <p>- Sama sama menggunakan metode kuantitatif</p>	<p>- Fokus Penelitian pada ini difokuskan pada proses perubahan sedangkan pada penelitian sebelumnya memasukkan aspek pandangan kyai, santri dan masyarakat terhadap perubahan serta memasukkan resistensi perubahan pondok pesantren</p> <p>- Penelitian sebelumnya di lakukan di multisitus sementara penelitian ini hanya berada di satu situs.</p>

<sup>3</sup> Nur Efendi, *Manajemen Perubahan dipondok pesantren* (Desertasi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim,2013)

		<p>3. Perubahan pesantren dimulai dari pandangan kyai, yang diteruskan dan ditanggapi oleh masyarakat baik pro maupun kontra. Kyai sebagai pemimpin pondok pesantren tentunya sangat responsif terhadap tanggapan santri dan persepsi dari masyarakat terhadap ide-ide yang dilontarkan kyai</p>		
--	--	--	--	--

F. Sistematika Pembahasan

Sebagai gambaran pola pemikiran penulis yang tertuang dalam karya ilmiah ini, maka Peneliti menyusun sistematika pembahasan yang dibagi 6 bab yang masing-masing bab terdiri dari sub-sub yang berkaitan erat dan merupakan kesatuan yang utuh. Sistematika pembahasan ini menunjukkan urutan-urutan yang sistematis :

**BAB I : PENDAHULUAN**

- A. Konteks Penelitian
- B. Fokus Penelitian
- C. Tujuan Penelitian
- D. Manfaat Penelitian
- E. Penelitian Terdahulu
- F. Sistematika Pembahasan

**BAB II : KAJIAN TEORI**

**BAB III : Metode Penelitian**

- A. Jenis dan Pendekatan Penelitian
- B. Kehadiran Peneliti
- C. Lokasi Penelitian
- D. Sumber Data
- E. Prosedur Pengumpulan Data
- F. Pengecekan Keabsahan Data

G. Teknik Analisis Data

BAB IV : HASIL PENELITIAN

- A. Paparan data
- B. Temuan penelitian

BAB V :PEMBAHASAN

BAB VI : PENUTUP

- A. Kesimpulan
- B. Implikasi Teoritis dan Pratis
- C. Saran