

**MANAJEMEN PERUBAHAN LEMBAGA PONDOK PESANTREN
HIDAYATULLAH BALIKPAPAN DALAM MEMBENTUK SUMBER
DAYA MANUSIA UNGGUL DAN BERDAYA SAING**



Tesis

Diajukan Kepada Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister
Strata Dua Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

DIAN ARIF NOOR PRATAMA

NIM. 18204090021

**PROGRAM PASCA SARJANA MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUANA KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2020

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : **Dian Arif Noor Pratama, S.Pd.**
NIM : 18204090021
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Tarbiyah dan Keguruan
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan bahawa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 30 Oktober 2020

Saya yang menyatakan,



Dian Arif Noor Pratama, S. Pd
NIM. 18204090021

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : **Dian Arif Noor Pratama, S.Pd.**
NIM : 18204090021
Jenjang : Magister (S-2)
Program Studi : Tarbiyah dan Keguruan
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 30 Oktober 2020

Saya yang menyatakan,



Dian Arif Noor Pratama, S.Pd

NIM. 18204090021

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Alamat : Jl. Marsda Adisucipto, Telp (0274) 589621. 512474 Fax, (0274) 586117
tarbiyah.uin-suka.ac.id Yogyakarta 55281

PENGESAHAN

Nomor : B-1201/Un.02/DT/PP.00.9/11/2020

Tesis Berjudul : MANAJEMEN PERUBAHAN LEMBAGA PONDOK
PESANTREN HIDAYATULLAH BALIKPAPAN DALAM
MEMBENTUK SUMBER DAYA
MANUSIA UNGGULAN BERDAYA SAING
Nama : Dian Arif Noor Pratama
NIM : 18204090021
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Tanggal Ujian : 11 November 2020

Telah diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

Yogyakarta, 17 November 2020

Dekan,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA




Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd
NIP. 196330705 199303 2 001

PERSETUJUAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Tesis berjudul : MANAJEMEN PERUBAHAN PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH
BALIKPAPAN DALAM MEMBENTUK SDM UNGGUL DAN BERDAYA
SAING

Nama : Dian Arif Noor Pratama, S.Pd

NIM : 18204090021

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Konsentrasi : -

Telah disetujui tim penguji ujian munaqosah

Ketua : Prof. Dr. H. Hamruni, M.Si ()

Ketua 1 : Dr. Zainal Arifin, M.S.I ()

Ketua 2 : Dr. H. Sumedi, M. Ag ()

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 11 November 2020

Waktu : 10.30-11.30

Hasil/Nilai : 3,82

Predikat : Dengan Pujian (*Cumlaode*)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah
dan Keguruan UIN Sunan
Kalijaga Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

**MANAJEMEN PERUBAHAN LEMBAGA PONDOK PESANTREN
HIDAYATULLAH BALIKPAPAN DALAM MEMBENTUK SUMBER
DAYA MANUSIA UNGGUL DAN BERDAYA SAING**

yang ditulis oleh:

Nama : Dian Arif Noor Pratama
Nim : 18204090021
Jenjang : Magister (S2)
Program Studi : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd).

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 18 Juli 2020

Pembimbing



Prof. Dr. Hamruni, M.Si
NIP. 19590525 198503 1 005

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan kepada:

Program Magister (S2)

*Kedua orang tua dan keluarga yang telah memberikan semangat dan dukungan
dalam penyelesaian tugas akhir ini*

Program study manajemen pendidikan Islam (MPI)



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

Terbentur, Terbentur, Terbentuk.

(Tan Malaka)



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Dian Arif Noor Pratama, *Manajemen Perubahan Lembaga Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan Dalam Membentuk SDM Unggul dan Berdaya Saing*. Tesis. Yogyakarta: Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2020.

Terjadinya Perubahan lembaga Pondok Pesantren Hidayatullah secara eksternal dan internal memberikan pengelolaan baru dalam mengembangkan Hidayatullah pada manajemen kolektif. Perubahan lembaga ini memberikan perbaikan lembaga yang lebih optimal, terbentuknya aturan-aturan baru dalam pengelolaan dan pengembangan MSDM. Sehingga berdampak pada pembentukan SDM Unggul dan berdaya saing.

Mengkaji Manajemen Perubahan di Pesantren Hidayatullah, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui alasan serta proses terjadinya manajemen perubahan lembaga di Pesantren Hidayatullah, dan keefektifan suatu strategi manajemen perubahan lembaga dalam membentuk Sumber Daya Manusia yang Unggul dan Berdaya Saing di Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan, Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus menggunakan pendekatan manajemen. Teknik pengumpulan datanya melalui: (1) wawancara mendalam dengan para, ustadz-ustadz, perintis Hidayatullah, sekretaris yayasan induk Hidayatullah, (2) observasi non partisipan, dan (3) dokumentasi. Analisis data, menggunakan model Miles dan Humbermen: Pengumpulan data, mereduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian dapat disimpulkan antara lain (1) Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan menerapkan perubahan lembaga secara eksternal, yaitu dari Panti Asuhan berbasis ORSOS menjadi Pondok Pesantren berbasis ORMAS sebagai Amal Usaha dalam bidang pendidikan, kesehatan, sosial dan dakwah. Perubahan internal dari Departemen Pendidikan dengan menjadi Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah dengan sistem satu pintu. (2) Perubahan lembaga dilakukan melalui pendekatan *Planned change*, dengan menerapkan tiga proses tahapan manajemen perubahan yaitu, pertama, *unfreezing* kedua, *Movement Change*, dan ketiga *Refreezing*. Perubahan lembaga terjadi karena lebih inklusif terhadap masyarakat serta mampu menampung masyarakat dari kalangan bawah hingga menengah keatas, dengan begitu lebih leluasa dalam berkembang. (3) Perubahan lembaga memberikan tiga dampak yaitu, *pertama*, terbentuknya pengelolaan SDM dengan strategi, analisis dalam kebutuhan SDM, penetapan tujuan, *meeting* dan membuat program kerja. *Kedua*, terbentuknya pengembangan SDM dengan 3 strategi yaitu, 1), strategi pengembangan profesional, 2), strategi pengkaderan dan 3) strategi pengembangan karir. *Ketiga*, terbentuknya SDM unggul dan berdaya saing di Pondok Pesantren Hidayatullah dengan standar karakter *Salimu aqidah, shahilul Ibadah dan Karimul Akhlaq*.

kata Kunci: *Manajemen, Perubahan Lembaga, Sumber Daya Manusia*

ABSTRACT

Dian Arif Noor Pratama, *Change Management of Board of Islamic schools in Balikpapan to form superior and competitive human resources*. Thesis. Yogyakarta: Master's Degree (S2) Faculty of Sciences Tarbiyah and the teacher of UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2020.

The change of Hidayatullah Boarding School institution externally and internally provides new management in developing Hidayatullah in collective management. This agency change provides more optimal improvement of the institution, the establishment of new rules in the management and development of MSDM, thus impacting the establishment of superior and competitive human resources.

Reviewing Change Management at Pesantren Hidayatullah, this research aims to find out the reasons and processes for the management of institutions change in Pesantren Hidayatullah, and the effectiveness of an institution change management strategy in shaping Superior and Competitive Human Resources in Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan, East Kalimantan Province. The research is a qualitative study with case study methods using a management approach. His data collection techniques through: (1) in-depth interviews with para, ustadz-ustadz, hidayatullah pioneers, secretary of Hidayatullah's parent foundation, (2) non-participant observations, and (3) documentation. Data analysis, using miles and humbermen models: Data collection, data reduction, data presentation and conclusion drawing.

The results of the research can be concluded, among others (1) Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan to apply changes to the institution externally, namely from an orphanage based ORSOS to be Pondok Pesantren based on ORMAS as a business charity in the field of education, health, social and Da'wah. Internal change from the Ministry of Education by becoming an educational institution and Pengkaderan Hidayatullah with a one-door system. (2) The change of institution is done through the approach of Planned change, by implementing three phases of change management process namely, first, second unfreezing, Movement Change, and third Refreezing. The change of institutions occurs because it is more inclusive of the community and able to accommodate people from the lower to middle and upper, with more freedom in developing. (3) The change of institution gives three impacts, namely, first, the formation of human resources management with strategy, analysis in the needs of human resources, goal setting, meeting and creating work programs. Secondly, the development of human resources with 3 strategies, namely 1), Professional development Strategy, 2), the strategy of Cadre and 3) career development strategy. Third, the establishment of a superior and competitive SDM in the Pondok Pesantren Hidayatullah with the standard character Salimu Aqidah, Shahilul worship and Karimul Akhlaq.

Keywords: *Management, Institutional Change, Human Resources*

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

| Huruf Arab | Nama | Huruf Latin | Nama |
|------------|------|--------------------|----------------------------|
| ا | Alif | Tidak dilambangkan | Tidak dilambangkan |
| ب | Ba' | B | Be |
| ت | Ta' | T | Te |
| ث | Sa' | Ś | Es (dengan titik di atas) |
| ج | Jim | J | Je |
| ح | Ha' | H | Ha (dengan titik di bawah) |
| خ | Kha' | Kh | Ka dan ha |
| د | Dal | D | De |
| ذ | Dzal | Z | Zet |
| ر | Ra' | R | Er |
| ز | Zai | Z | Zet |
| س | Sin | S | Es |
| ش | Syin | Sy | Es dan ye |

| | | | |
|---|------------|----|-----------------------------|
| ص | Shad | Sh | Es (dengan titik di bawah) |
| ض | Dhad | Dh | De (dengan titik di bawah) |
| ط | Tha' | Th | Te (dengan titik di bawah) |
| ظ | Zha' | Zh | Zet (dengan titik di bawah) |
| ع | 'ain | ' | Koma terbalik di atas |
| غ | Gain | Gh | Ge dan ha |
| ف | Fa' | F | Ef |
| ق | Qaf | Q | Ki |
| ك | Kaf | K | Ka |
| ل | Lam | L | El |
| م | Min | M | Em |
| ن | Nun | N | En |
| و | Waw | W | We |
| ه | Ha' | H | Ha |
| ء | Hamz ah | ' | Apostref |
| ي | Ya | Y | Ye |

B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* Ditulis Rangkap

| | | |
|--------|---------|---------------------|
| متعددة | Ditulis | <i>Muta'addidah</i> |
| عدة | Ditulis | <i>'iddah</i> |

C. Ta'Marbuttah

Semua *ta'* marbuttah ditulis dengan *h*, baik berada pada kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

| | | |
|----------------|---------|---------------------------|
| حكمة | Ditulis | <i>Hikmah</i> |
| علة | Ditulis | <i>'illah</i> |
| الأولياء كرامة | Ditulis | <i>Karamah al auliya'</i> |

D. Vokal Pendek dan Penerapannya

| | | | |
|-----------|--------|---------|----------------|
| --- َ --- | Fathah | Ditulis | A |
| --- ِ --- | Kasrah | Ditulis | I |
| --- ُ --- | Dammah | Ditulis | U |
| فعل | Fathah | Ditulis | <i>Fa'ala</i> |
| ذكر | Kasrah | Ditulis | <i>Zukira</i> |
| يذهب | Dammah | Ditulis | <i>Yazhabu</i> |

E. Vokal Panjang

| | | |
|----------------------|---------|-------------------|
| 1. fathah + alif | Ditulis | A |
| جاهليّة | Ditulis | <i>Jahiliyyah</i> |
| 2. fathah + ya' mati | Ditulis | A |
| تنسى | Ditulis | <i>Tansa</i> |

| | | |
|------------------------|---------|--------------|
| 3. kasrah + ya' mati | Ditulis | I |
| كريم | Ditulis | <i>Karim</i> |
| 4. dhammah + wawu mati | Ditulis | U |
| فروض | Ditulis | <i>Furud</i> |

F. Vokal Rangkap

| | | |
|-----------------------|---------|-----------------|
| 1. fathah + ya' mati | Ditulis | <i>Ai</i> |
| بينكم | Ditulis | <i>Bainakum</i> |
| 2. fathah + wawu mati | Ditulis | <i>Au</i> |
| قول | Ditulis | <i>Qaul</i> |

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata yang Dipisahkan dengan Apostof

| | | |
|-----------|---------|------------------------|
| أنتم | Ditulis | <i>a'antum</i> |
| أعدت | Ditulis | <i>u'iddat</i> |
| شكرتم لئن | Ditulis | <i>la'in syakartum</i> |

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *qamariyyah* maka ditulis menggunakan huruf awal "al"

| | | |
|--------|---------|-----------------|
| القرآن | Ditulis | <i>Al-Quran</i> |
| القياس | Ditulis | <i>Al-Qiyas</i> |

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* maka ditulis sesuai dengan huruf pertama

Syamsiyyah tersebut

| | | |
|-----------|---------|------------------|
| السَّمَاء | Ditulis | <i>As-sama'</i> |
| الشَّمْس | Ditulis | <i>Asy-syams</i> |

I. Penulisan Kata-Kata dalam Rangkaian Kalimat

| | | |
|------------|---------|----------------------|
| ذوي الفروض | Ditulis | <i>Zawi al-furud</i> |
| أهل السنة | Ditulis | <i>Ahl as-sunnah</i> |



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَبِهِ نَسْتَعِينُ وَعَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَى أَشْرَفِ
الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا وَمَوْلَانَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ أَمَّا بَعْدُ

Dengan menyebut nama Allah yang maha Pengasih lagi Maha Penyayang, sang pemilik semesta Alam. Segala puji bagi Allah SWT, yang telah memberi taufik, hidayah dan rahmat-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini. Sholawat dan salam tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. juga keluarganya serta semua orang yang meneliti jalannya.

Selama penulisan tesis ini tentunya kesulitan dan hambatan telah dihadapi. Dalam mengatasinya penulis tidak mungkin dapat melakukannya sendiri tanpa bantuan orang lain. Atas bantuan yang telah diberikan selama penelitian maupun dalam penulisan tesis ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Drs. K.H Yudian Wahyudi, M.A., Ph.D., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta priode 2016 s/d 2020, dan Prof. Dr.Phil Al-Makin, S.Ag., MA selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga 2020 s/d 2024 yang telah memberikan kesempatan penulis untuk menimba ilmu di program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Dr. Ahmad Arifi, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta staf-stafnya, yang telah membantu penulis dalam menjalani studi Program Magister Pendidikan Islam Anak Usia Dini.
3. Prof. Dr. H. Hamruni, M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga. Selaku dosen pembimbing tesis yang telah meluangkan waktu, mencurahkan pikiran, mengarahkan serta memberikan masukan dalam penulisan tesis ini dengan keikhlasan.

4. Sekertaris Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah Gunung Tembak Balikpapan, KALTIM, Usdatz Abul A'la Maududi atas kesediaannya menjadi tempat peneliti dalam pengambilan data penelitian ini serta kepala lembaga, ustadz-ustadz yang peneliti wawancarai.
5. Kedua orang tua saya Ayahanda Imam Syafi'I dan Ibunda Khusnul Khotimah beserta keluarga besar saya yang selalu mendampingi, memotivasi dan selalu memberikan perhatian, cinta kasih sayang serta doa-doa yang beliau panjatkan agar segera terselesaikannya tesis ini.
6. Sahabat-sahabat saya program Magister Manajemen Pendidikan Islam: riyani, Anwar, Kholif, Farhan, Zihni, Erlina, Ita, Asfa, Upe, Alimatu Sa'adah dan segenap teman seperjuangan Magister MPI 2018 yang selalu mendukung saya berproses dan memberikan semangat.
7. Semua pihak yang telah ikut dalam penyusunan tesis ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, semoga amal baik yang kalian lakukan diterima disisi Allah SWT, dan senantiasa mendapatkan limpahan rahmat dan balasan terbaik Nya, Aamiin.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 30 Oktober 2020

Penulis



Dian Arif Noor Pratama

DAFTAR ISI

| | |
|----------------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| PERNYATAAN KEASLIAN..... | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI..... | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iv |
| HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI TESIS..... | v |
| HALAMAN NOTA DINAS PEMBIMBING..... | vi |
| PERSEMBAHAN..... | vii |
| MOTTO..... | viii |
| ABSTRAK..... | ix |
| PEDOMAN TRANSLITERASI..... | x |
| KATA PENGANTAR..... | xv |
| DAFTAR ISI..... | xvii |
| DAFTAR TABEL..... | xix |
| DAFTAR GAMBAR..... | xx |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xxi |
| BAB I: PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang..... | 1 |
| B. Rumusan Masalah..... | 9 |
| C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian..... | 9 |
| D. Tinjauan Pustaka..... | 10 |
| E. Kerangka Teori..... | 15 |
| 1. Konsep Manajemen Perubahan..... | 15 |
| a. Memahami manajemen..... | 15 |
| b. Memahami perubahan..... | 17 |
| c. Manajemen perubahan..... | 19 |
| d. Teori Perubahan Kurt Lewin..... | 24 |
| 2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 26 |

| | | |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| a. | Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 26 |
| b. | Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia..... | 27 |
| c. | Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia..... | 32 |
| F. | Metode Penelitian..... | 35 |
| G. | Sistematika Pembahasan..... | 45 |
| BAB II: PERUBAHAN LEMBAGA EKSTERNAL DAN INTERNAL | | |
| DI PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH BALIKPAPAN | | |
| A. | Historis Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan | 47 |
| B. | Pondok Pesantren Hidayatullah Sebagai Lembaga Organisasi Sosial (ORSOS)..... | 55 |
| C. | Perubahan Lembaga ORSOS Menjadi ORMAS..... | 62 |
| D. | Perubahan Lembaga Internal Pondok pesantren Hidayatullah.. | 69 |
| E. | Analisis dan Proses Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Hidayatullah..... | 84 |
| BAB III: DAMPAK MANAJEMEN PERUBAHAN LEMBAGA | | |
| TERHADAP SUMBER DAYA MANUSIA DI PONDOK | | |
| PESANTREN HIDAYATULLAH | | |
| A. | Dampak Perubahan Lembaga Organisasi Pesantren terhadap Pengelolaan SDM Hidayatullah | 93 |
| B. | Dampak Perubahan Lembaga Organisasi terhadap Pengembangan MSDM di Hidayatullah..... | 103 |
| C. | Dampak Perubahan Lembaga Terhadap Karakter SDM Unggul dan Berdaya Saing di Hidayatullah..... | 125 |
| BAB IV: PENUTUP | | |
| A. | Kesimpulan..... | 132 |
| B. | Saran..... | 134 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | | 135 |
| LAMPIRAN..... | | 140 |

DAFTAR TABEL

| | |
|----------|-----------------------------------------------------------|
| Tabel 01 | Priodesisasi Pergantian jabatan dan perubahan lembaga, 77 |
| Tabel 02 | Data lembaga formal LPPH, 79 |
| Tabel 03 | Pelajaran Al-qur'an (MBA), 81 |
| Tabel 04 | Pelajaran Fiqih Ibadah praktis, 83 |
| Tabel 05 | Proses Manajemen Perubahan lembaga Hidayatullah, 88 |
| Tabel 06 | Program kerja pengelolaan SDM, 100 |
| Table 07 | Indikator Karakter SDM PP Hidayatullah Balikpapan, 134 |
| Tabel 08 | Standar SDM Unggul di PP Hidayatullah Balikpapan, 136 |



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 01 Pola perubahan di masa lalu, 19
- Gambar 02 Model perubahan manajemen tiga tahap, 25
- Gambar 03 Proses pengembangan tiga tahap, 33
- Gambar 04 Struktur badan pengurus LPPH, 72
- Gambar 05 Perubahan Organisasi Internal, 78



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman wawancara, 140
- Lampiran 2 Foto Dokumentasi penelitian dan kegiatan PP Hidayatullah, 142
- Lampiran 3 Surat izin penelitian beserta surat balasan penelitian, 147-148
- Lampiran 4 Piagam Gunung Tembak, 149
- Lampiran 5 Surat keputusan formasi struktur badan pengurus yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah, 150



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pesantren merupakan institusi pendidikan Islam yang diyakini sampai saat ini paling tua dan memiliki nasab transmisi sejarah secara jelas.¹ Sebagai lembaga tertua, pesantren memiliki rekam sejarah yang mewarnai bangsa ini. Kontribusi pesantren dalam merubah peradaban bangsa sangat dibutuhkan, sebagaimana perubahan peradaban manusia dari *savagery* kemudian memasuki *civilization* merupakan bagian dari hasil proses pesantren dalam merubah manusia yang bernilai lebih di mata dunia. Oleh sebab itu, peradaban dan Pondok Pesantren merupakan dua hal yang saling beriringan. Pesantren adalah kunci dari peradaban dan peradaban adalah hasil dari lembaga pesantren itu sendiri dalam mencetak sumberdaya manusia yang berkarakter.

Mempelajari, memahami, menghayati, mendalami, serta mengamalkan hirarki ajaran Islam dalam bingkai moral merupakan ciri khas yang ada pada pedoman perilaku sehari-hari di Pondok Pesantren.² Sehingga peradaban dimasa depan sangat bergantung pada manusia yang memiliki arah gerak secara jelas dalam susunan moralitas agama dan hal tersebut dapat tercapai di lembaga pesantren. Pada dasarnya sebagaimana Nurchalish Madjid pernah menegaskan yang dikutip oleh HM Amin

¹ Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2006), hlm. 7.

² Nur Efendi, *Mnajemen Perubahan di Pondok Pesantren: Kontruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan*, (Yogyakarta: Teras, 2014), hlm. 1.

Haedari bahwa, pesantren merupakan fakta berupa artefak peradaban Indonesia yang sengaja dibentuk sebagai institusi pendidikan keagamaan bermotif tradisional, unik dan *indigenous* yang harus dijunjung, dilestarikan sebagai identitas pendidikan di Indonesia.³

Setidaknya ada lima unsur elemen dasar dalam tradisi pesantren yang tidak bisa dipisahkan menurut Zamakhsyari Dhofier yaitu, pondok/asrama, masjid, santri, pengajaran kitab klasik dan kyai. Dengan begitu, yang awalnya hanya lembaga pengajian dengan berkembangnya memiliki lima elemen tersebut berubah statusnya menjadi pesantren, atau masyarakat sering menyebutnya Pondok Pesantren. Di dalam kacamata penglihatan masyarakat secara universal, pesantren bisa dibedakan dalam tiga kelompok, yaitu pesantren yang masih kecil, menengah, dan berkembang melalui perubahan menjadi besar. Biasanya pesantren tergolong kecil karna mempunyai jumlah santri di bawah seribu. Pesantren menengah biasanya karena memiliki santri seribu sampai dua ribu orang. Sedangkan pandangan masyarakat terkait pesantren besar biasanya karena mempunyai santri lebih dari 2.000 (dua ribu) yang berasal dari berbagai kabupaten dan provinsi.⁴

Sebagaimana pengelompokan identitas Pondok Pesantren di atas, maka Pondok Pesantren Hidayatullah berada dikategori Pondok Pesantren yang besar. Kepala Pusat Pengembangan Penelitian dan Pendidikan

³ HM Amin Headari dkk, *Masa Depan Pesantren: Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, (Jakarta: IDR PRESS, 2004), hlm. 3.

⁴ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011), hlm. 79.

Pelatihan Kementerian Agama H. Abdul Jamil mengungkapkan, bahwa jumlah santri Pondok Pesantren Hidayatullah tersebar di tigapuluh tiga (33) provinsi diseluruh Indonesia mencapai 3,65 juta yang tersebar di 25.000 Pondok Pesantren, dan santrinya terus bertambah setiap tahunnya.⁵ Induk dari Pondok Pesantren Hidayatullah berada di gunung tembak kota Balikpapan provinsi Kalimantan Timur (KALTIM). Dengan tersebarnya Pondok Pesantren Hidayatullah diseluruh Indonesia tentu tidak semudah kenyataan yang dilihat sekarang, ada proses perubahan panjang yang dilalui pesantren dengan segenap pengurus dalam manajemen pesantren khususnya, kiai pendiri Pondok Pesantren Hidayatullah yaitu kiai Abdullah Said dengan nama aslinya Muhsin Kahar.

Menurut ilmu sosiologi, kiai jauh lebih dari sekedar guru. Kiailah yang memiliki, yang mengasuh, yang mempertahankan, dan mengembangkan pesantren melalui perubahan sehingga mendapat penghormatan di mata siapapun,⁶ sehingga melalui pesantren santri-santri memiliki kontribusi dalam membangun bangsa serta mencerdaskan bangsa bukan hanya keilmuan tetapi juga dari aspek spiritual agama. Menjadi kewajaran karena kiai lah orang pertama dalam menanggung semua resiko yang dihadapi dalam merintis pesantren. Dengan demikian, bisa kita lihat perbedaan dari pesantren dengan lembaga non-pesantren.

Kemampuan pesantren untuk tetap *survive* hingga saat ini merupakan kebanggaan dalam bingkai rasa yang wajib disyukuri bagi

⁵ <https://www.Hidayatullah.com/berita/nasional/read/2011/07/21/51787/jumlah-santri-di-indonesia-terus-bertambah.html>, diakses tanggal, 24 oktober 2019.

⁶ Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi ...*, hlm. 53.

umat Islam. Alasan logis di tengah derasnya arus globalisasi, masih konsistennya dunia pesantren melalui keunikannya yaitu kitab klasik yang merupakan hirarki dasar dari tradisi pesantren. Doktrin dan konsep yang dimiliki pesantren senantiasa merujuk pada al-Qur'an dan Sunnah Nabi sebagai sumber utama yang menjiwai kehidupan pesantren. Perubahan menjadi kata kunci untuk meningkatkan pesantren dalam taraf membangun sumber daya manusia yang unggul, sehingga mengubah peradaban digenggaman umat muslim.

Manajemen perubahan membutuhkan orang-orang yang kreatif, proses kreatif dan produksi kreatif. Fakta peradaban Islam dalam bingkai kejayaan yang pernah diraih, melalui tiga unsur yakni ijtihad (proses kreatif), *mujtahid* (orang yang kreatif), dan *mujaddid* (produksi kreatif), sehingga mampu menghasilkan berbagai karya kreatif berupa ilmu pengetahuan, tatanan sosial, politik, serta kebudayaan Islam yang Indah.⁷ Ketika ketiga komponen tersebut hilang maka Islam kehilangan ruh jati dirinya untuk *survive*. Artinya Pondok Pesantren yang mampu membuat, dan melakukan perubahan tanpa melepas identitas pesantren maka memiliki jati diri untuk membawa peradaban Islam yang maju. Pada dasarnya perubahan sebagai pergeseran dari keadaan sekarang pada organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan atau keadaan sebelumnya menuju masa kini dengan membawa perubahan yang diinginkan, Struktur, budaya, proses dan orang, merupakan bukti dari

⁷ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan...*, hlm. 11.

perubahan dari suatu keadaan saat ini.⁸ Kiai sebagai *agen of change* memberikan kontribusi dalam proses perubahan, dengan begitu upaya perubahan yang di tawarkan pesantren tidak akan terwujud apabila tidak di dukung oleh kiai. Tetapi berbeda dengan pesantren Hidayatullah yang melakukan perubahan pasca Kia Abdullah Said wafat, dalam mengambil alih roda perubahan pada lembaga Islam ini untuk menjadi lebih maju. Perubahan lembaga ini menjadi cikal bakal maju dan mundurnya Hidayatullah pada era modern saat ini. Sebagaimana Amin Mahmud mengungkapkan bahwa:

“.....seingat saya melalui musyawarah nasional pertama kali tahun 2000 an tempatnya di Balikpapan, Pondok Pesantren Hidayatullah resmi melakukan perubahan dari organisasi sosial awalnya, sekarang jadi organisasi kemasyarakatan (ORMAS) dengan 5 (lima) jenjang kepengurusan dari nasional/pusat, wilayah, daerah/kota, cabang, dan ranting, jadi pengurus pusatnya sekarang ada di Jakarta. soalnya kalo ORMAS kita bisa lebih luas jangkauannya gerak kita juga lebih leluasa jadi lebih enak untuk berkembang”⁹

Perubahan yang dilakukan Pondok Pesantren Hidayatullah melalui dua perubahan manajemen yaitu, secara eksternal dan internal, menjadi strategi yang unik dalam menciptakan kemajuan pada SDM dan lembaga. Organisasi sosial (ORSOS) berubah menjadi organisasi massa (ORMAS) merupakan bukti dari perubahan manajemen Pondok Pesantren Hidayatullah secara eksternal, sedangkan secara internal, perubahan terjadi

⁸ Hendro Widodo, *Manajemen Perubahan Budaya Sekolah, Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 2, Nomor 2, 2017, hlm. 291.

⁹ Hasil observasi wawancara dengan Amin Mahmud, di masjid pesantren Hidayatullah, sebagai perintis Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan, pada hari jumat 18 oktober 2019 jam: 15:45-16:50 WITA.

dari Departemen Pendidikan (DP) menjadi Lembaga Pendidikan dan pengkaderan Hidayatullah (LPPH). Tentunya perubahan tersebut diharapkan mampu memiliki manajemen yang lebih baik guna terbentuknya sumber daya yang unggul dan berdaya saing. Hidayatullah telah membuktikan melalui perubahan manajemen Pondok Pesantren, mampu merubah paradigma masyarakat, bahwa Pondok Pesantren bukan pilihan kedua dan terduakan, tetapi menjadi lembaga favorit di mata masyarakat. Pondok Pesantren Hidayatullah juga pernah mendapatkan penghargaan Pondok Pesantren terbaik di Kalimantan timur. Dengan begitu sumber daya manusia di Pondok Pesantren tersebut telah terkelola dengan baik melalui pendidikan dan pengkaderan.

Tidak banyak pondok pesantren yang berani melakukan perubahan, karena tidak siap dengan perubahan itu sendiri. Melakukan perubahan secara parsial dan temporal akan terjadi perubahan lembaga yang menuju kepada kegagalan dan kehancuran. Sehingga ini menjadi masalah yang serius dalam membangun dan memajukan pondok pesantren saat ini khususnya di Indonesia. Jika ditelusuri secara kompleks banyak lembaga Islam melakukan perubahan, tetapi gagal dalam mengimplementasikan karena banyak faktor penghambat. Contohnya di pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut yang mencoba melakukan perubahan pada pesantren, tetapi gagal, karena menghadapi kendala di internal dan eksternal seperti halnya, *pertama*, gesekan terhadap dzurriyah, *kedua*, penolakan dari

alumni, *ketiga*, kurangnya jaringan, *keempat*, kurangnya pengelolaan secara efektif terhadap lembaga Islam.¹⁰

Daya saing suatu peradaban hingga tingkat terkecil yaitu lembaga pendidikan Islam mampu di ukur dari 3 hal yaitu; 1) kualitas penguasaan *science* dan *technology*, 2) kualitas kemampuan manajemen pengelolaan, 3) kemampuan sumber daya manusia.¹¹ Tiga faktor tersebut dalam skala primer tentunya SDM merupakan kata kunci dalam membangun bangsa dan lembaga Islam. Dengan begitu diharapkan dengan melakukan perubahan manajemen, akan mampu memberikan pandangan kepada pesantren lain yang ada di Indonesia, demikian mampu membangun dampak positif dalam peningkatan Sumber daya manusia yang optimal.

Objek penelitian ini adalah manajemen perubahan lembaga pondok pesantren dalam membentuk sumber daya manusia (SDM) unggul dan berdaya saing, yang bertempat di induk Pondok Pesantren Hidayatullah Gunung Tembak Balikpapan Kalimantan Timur yang tergolong pesantren besar, Pondok Pesantren tersebut pada mulanya sangat kecil, dengan melalui proses panjang dengan beberapa perubahan manajemen. Tetapi saat ini pondok pesantren Hidayatullah Balikpapan memiliki cabang pesantren yang tersebar diseluruh Indonesia melalui pendidikan berbasis pendidikan dan pengkaderan. Induk Pondok Pesantren Hidayatullah melalui proses perubahan hingga kini memiliki beberapa lembaga formal

¹⁰ Nur Efendi, *Mnajemen Perubahan...*, hlm. 276

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

yaitu: PAUD Al-Aulad, Raudhatul Athfal (TK): Radhiyatan Mardhiyyah, Sekolah Menengah Hidayatullah Radhiyatan Mardhiyyah, Ma'had Tahfidz Qur'an: Usrah Mujaddidah, Sekolah Tinggi Ilmu Syariah (STIS) Hidayatullah, dengan luas pesantren sekitar 120 hektar.¹² Sedangkan pesantren Hidayatullah gunung tembak juga memiliki pendidikan diniyyah non formal seperti halaqah diniyyah dengan 10 (sepuluh) materi pembelajaran yang bertempat di masjid kampus-kampus pesantren Hidayatullah gunung tembak.¹³

Nampaknya, sebagaimana uraian di atas Pondok Pesantren tersebut cukup menarik untuk diteliti agar dapat memberikan pandangan dan strategi serta rool-model dalam melakukan perubahan dan mengembangkan sumber daya manusia di lembaga Islam di Indonesia pada umumnya dan Kalimantan Timur khususnya. Sehingga ditarik kesimpulan dan dikembangkan secara lebih lanjut. Kemerarikan terkait manajemen perubahan dan sumber daya manusia tersebut mendorong peneliti untuk meneliti tempat tersebut. Sehingga peneliti mengambil judul: *“Manajemen Perubahan Lembaga Pondok Pesantren Hidayatullah Dalam Membentuk Sumber Daya Manusia Unggul dan Berdaya Saing”*

¹² Hasil observasi wawancara dengan Amin Mahmud, di masjid pesantren Hidayatullah, sebagai perintis Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan, pada hari jumat 18 oktober 2019 jam: 15:45-16:50 WITA.

¹³ Tim DKM Hidayatullah Pusat, *Buku Panduan Peserta Halaqah Diniyyah di Masjid Kampus-Kampus Hidayatullah*, (Jakarta Timur: Departemen Pembinaan Anggota dewan pengurus Pusat Hidayatullah)

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, masalah utama penelitian ini adalah “Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Hidayatullah” upaya membentuk manusia unggul dan berdaya saing. Dari masalah utama ini diturunkan ke dalam 3 rumusan masalah berikut ini:

1. Mengapa terjadi perubahan lembaga secara Internal dan Eksternal di Pondok Pesantren Hidayatullah?
2. Bagaimana dampak manajemen perubahan Pondok Pesantren dalam membentuk sumber daya manusia unggul dan berdaya saing?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan dan manfaat (kontribusi) dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen perubahan Pondok Pesantren Hidayatullah dalam membentuk manusia unggul dan berdaya saing. Tujuan utama penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui alasan serta proses manajemen perubahan Pondok Pesantren Hidayatullah Gunung Tembak Balikpapan Wilayah Kalimantan Timur.
2. Untuk mengetahui dampak manajemen perubahan lembaga Pondok Pesantren dalam membentuk sumber daya manusia unggul dan berdaya saing.

Berdasarkan tujuan di atas, penelitian ini memiliki dua manfaat, yaitu teoritik dan praktis. *Pertama*, manfaat teoritik penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan suatu model atau konsep manajemen

perubahan yang terjadi di lembaga pesantren, serta dalam pengembangan sumber daya manusia. Sehingga diharapkan kelak bisa menjadi rujukan bagi pesantren-pesantren lainnya. Disamping itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi dunia pendidikan dalam mengembangkan konsep dan teori ilmu pendidikan, khususnya teori-teori ilmu manajemen perubahan dalam mencetak sumber daya manusia unggul dan berdaya saing.

Kedua, penelitian ini juga memiliki manfaat praktis bagi: lembaga pendidikan Islam, dapat memberikan sumbangsih dan kontribusi dalam manajemen perubahan serta pengaplikasian strategi sumber daya manusia unggul dan berdaya saing. Dan menjadi refrensi baru tentang manajemen perubahan Pondok Pesantren dan pengelolaan sumber daya manusia.

D. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka tidak sekedar mencantumkan hasil penelitian terdahulu, akan tetapi disertai dengan analisis yang komprehensif sehingga benar-benar menghindari kesamaan penelitian atau kesamaan pembahasan terhadap karya orang lain. Setelah penulis melakukan tinjauan pustaka, disini dijelaskan beberapa penelitian sebelumnya yang mengkaji manajemen perubahan. Adapun tinjauan pustaka sebagai berikut:

Pertama, penelitian Mifka liza putri, mengenai Implementasi Mnajemen perubahan pada program kelas unggulan di mandrasah tsanawiyah negeri MTS N 2 Bandar Lampung. Tesis ini mengkaji manajemen perubahan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan dan

keputusan, sehingga pembuatan keputusan melibatkan banyak pihak, dengan seluruh stake holder sehingga terbentuk keputusan madrasah secara partisipatif. Penelitian ini menghasilkan 7 perubahan bidang dalam implementasi perubahan. 1.) melalui bidang kurikulum, yaitu berdasarkan diturunkannya dalam bentuk silabus dan RPP proses pembelajaran dan evaluasi dapat terarah sehingga memberikan perubahan. 2.) kompetensi tenaga pendidik semakin meningkat, karena program diklat dari sekolah melalui program-program yang diadakan dari sekolah. 3.) bidang kesiswaan melakukan perubahan dalam mempersiapkan sistem administrasi dengan menggunakan kompetensi yang meliputi beberapa kegiatan bidang kesiswaan, 4.) bidang sarana pendidikan mampu mengoptimalkan khususnya sarana dalam pembelajaran baik dari segi media maupun peralatan lain yang dibutuhkan, 5.) bidang tenaga pendidikan, pengembangan melalui perubahan kesadaran akan tugas dan tanggung jawab guru. peningkatan kualitas guru dalam pembelajaran dan juga mengadakan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi guru, 6.) bidang keuangan yaitu agar terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan dan menghimpun data pendukung yang akurat untuk bahan acuan guna mempertahankan anggaran yang dianjurkan, maka lebih meningkatkan transparansi proses keuangan madrasah. 7.) bidang hubungan masyarakat yaitu dapat meningkatkan hubungan kekeluargaan dengan

mengembangkan tali persaudaraan antara sesama yang diwujudkan dalam kegiatan sosial dan kegiatan keharmonisan yang maksimal.¹⁴

Kedua, Muh Zulfikar Ali Khamdani, penelitian ini melihat proses implementasi manajemen perubahan apakah sesuai dengan konsep manajemen perubahan Burnes. Bahwa perubahan organisasional dapat diklasifikasikan sebagai produk dari tiga proses organisasi yang bersifat independen, yaitu a. *The Chice proses*. Penerapannya menggunakan metode SWOT. Bahasa dan al quran, sebagai fokus peningkatan kualitas mutu. Musyawarah dan rapat kerja sebagai produk dalam pengambilan keputusan pada perubahan, b. *The trajectory proses*, implemntasinya dalam perubahan ialah pembahasan visi, menerapkan tiga komponen penting, yaitu: perencanaan mutu, pelaksanaan dan control mutu, serta, menumbuhkan dan mempertahankan budaya mutu dengan Total Quality Manajement (TQM), c. *The change proses*, implementasinya ialah pendekatan pada mekanisme untuk mencapai dan hasil perubahan yang mencakup input, proses, dan output yang berdasarkan mutu. Terkait resistensi timbul dari individual. Faktor perubahannya ialah dari *great individuals* dan gerakan perubahan (*emprowerment*) dengan pedekatan *Normatif-Reedukatif*. Organisasi yang bersifat independen.¹⁵

¹⁴ Mifka Liza Putri, "Implementasi Manajemen Perubahan Pada Program Kelas Unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung, *Tesis*, (Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018), hlm. ii

¹⁵ Muh Zulfikar Ali Khamdani, "Model Manajemen Perubahan Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo, *Tesis*, (Institute Agama Islam Negeri Ponorogo, 2018), hlm. Vi.

Ketiga, penelitian Nur Efendi, membahas tentang manajemen perubahan lembaga pendidikan Islam, dengan focus penelitian melalui tiga Pondok Pesantren yang ada di Tulung Agung. Penelitian ini mencoba untuk melihat proses perubahan dalam tiga Pondok Pesantren yang berbeda, sehingga menghasilkan perubahan yang berbeda-beda di setiap pesantren yang tentunya juga berbeda dari segi lokasi, kepengurusan, atupun pengelolaannya. Perubahan di ketiga pesantren tersebut bertujuan untuk *memenuhi social needs of islamic formal education*, perubahan bersifat hidden integrated yang bisa diteruskan oleh generasi selanjutnya. Perubahan di lakukan sejak pendirian Pondok Pesantren, actor perubahannya yaitu pendiri Pondok Pesantrennya sendiri yang memiliki pandangan yang visioner. Resistensi Perubahan di tiga Pondok Pesantren tersebut berbeda beda penyebab dan pemecahannya, sehingga bersifat intren dan ekstren yang diselesaikan dengan komunikasi. Kiai sebagai pucuk pimpinan Pondok Pesantren tentunya sangat responsif terhadap tanggapan santri dan persepsi dari masyarakat terhadap ide-ide yang dilontarkan kiai.¹⁶

Keempat, Hendro Wibowo, menjelaskan di dalam jurnalnya yang membahas manajemen perubahan budaya sekolah, bahwa perubahan terjadi di karenakan masalah, sehingga sekolah ingin melakukan perubahan budaya. Di sekolah dulu orang tua siswa ingin anaknya paham dan mengerti tentang Agama tetapi tidak itu saja untuk saat ini, orang tua

¹⁶ Nur Efendi, "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam: Multisitus Pada Pondok Pesantren di Tulungagung, *Disertasi*, (Universitas Negeri Islam Malang, 2013), hlm. Xii.

siswa ingin anaknya paham tentang segala hal, seperti, memhami agama maupun ilmu umum. Kondisi demikian tentu menuntut adanya perubahan yang harus di ciptakan melalui budaya sekolah. Maka atikel ini mengungkap bahwa manajemen perubahan benar-benar di butuhkan dalam mengelola perubahan yang diinginkan dan terjadi di sekolah, dengan bersama membangun nilai-nilai kebersamaan seluruh warga sekolah sehingga dampak dari perubahan dapat diarahkan pada titik perubahan yang positif.¹⁷

Dari beberapa penelitian tentang manajemen perubahan lembaga Islam ataupun pesantren di atas Nampak jelas perbedaan dan fokus utama penelitian ini, terutama penelitian tentang manajemen perubahan di pesantren Hidayatullah Gunung Tembak dalam membentuk SDM unggul dan berdaya saing. penelitian Nur Efendi, dengan penelitian manajemen perubahan lembaga pendidikan Islam: studi multisitius pada Pondok Pesantren di Tulung Agung, penelitian ini melihat bagaimana perbandingan pada proses perubahan yang terjadi dalam tiga Pondok Pesantren yang berbeda di satu kabupaten, dengan hasil proses perubahan memang terjadi dengan berbagai macam perubahan dari yang kecil sampai besar karena bertujuan untuk memenuhi *social need of Islamic formal education*. Sedangkan peneliti ini lebih spesifik fokus pada perubahan lembaga dengan satu Pondok Pesantren yang ada di Balikpapan Kalimantan

¹⁷ Hendro Wibowo, *manajemen perubahan budaya sekolah*, Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 2 No. 2, 2017, hlm. 287.

Timur dengan melihat dampak perubahan terhadap sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing.

Penelitian ini fokus mengkaji secara mendalam mengenai: (1) Mengapa manajemen perubahan terjadi di Pesantren Hidayatullah Gunung Tembak, serta bagaimana proses manajemen perubahan tersebut, (2) Bagaimana dampak perubahan Pondok Pesantren Hidayatullah Gunung Tembak dalam membentuk sumber daya manusia unggul dan berdaya saing.

Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji secara mendalam proses manajemen perubahan, serta dampak perubahan lembaga dalam membentuk SDM yang unggul dan berdaya saing. Untuk menganalisis manajemen perubahan, peneliti menggunakan teori Kurt Lewin.

E. Kerangka Teori

1. Konsep Manajemen Perubahan

a. Memahami manajemen

Manajemen (*management*) adalah tercapainya tujuan secara efektif dan efisien melalui proses perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasional.¹⁸

didalam al-Quran, ada dua macam kata yang mempunyai arti (makna) sama atau serupa dengan kata manajemen (mengelola, mengatur dan mengurus) salah satunya yaitu: kata “*yudabbiru*” artinya, mengarahkan, mengatur, menjalankan, mengurus dengan baik, kata “*yudabbiru*” berasal dari kata “*dabbara*” yang berarti

¹⁸ Richard L. Daft, *Manajemen: New Era Of Management*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), hlm. 6.

mengelola atau *me-manage*. sedangkan orangnya disebut manajer atau “*mudabbir*” kata “*yudabbiru*” di dalam al-Quran ada empat ayat: Yunus(10):3, dan 31, ar-Ra’d (13):2 dan As-Sajadah (32):5.¹⁹ Kata-kata ini sering di gunakan pada Pondok Pesantren, istilah “Mudabbir” biasanya sebagai pengelola/pengurus Pondok Pesantren, seperti pengasuhan/bagian pengurus kesartrian, kesehatan, keamanan, kebersihan, tata tertib, kegiatan akademik dan lain-lain.²⁰ Berbagai pengertian di atas pada dasarnya “*management is the art of getting things done through people*”, Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain.²¹ Tanpa melakukan proses manajemen atau manajemen yang tidak efektif maka bisa dinyatakan akan tidak tercapainya tujuan organisasi yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian manajemen dapat dibagi menjadi tiga pokok penting dalam manajemen yaitu: *pertama*, manajemen mempunyai tujuan tertentu. Berhasil atau tidaknya tujuan tersebut tergantung pada manajemen dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dulu. *Kedua*, manajemen tidak dilakukan sendiri “*performance*” pekerjaan-pekerjaan tertentu. Hal itu dilaksanakan dengan menyuruh orang lain untuk mengerjakannya. *Ketiga*, kecakapan teknis (*technical skill*) dan latar belakang (*back ground*)

¹⁹ Fuad Mas’ud, *Menggugat Manajemen Barat*, (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang, Indonesia, 2015), hlm. 241.

²⁰ Zainal Arifin, *Tafsir Ayat-Ayat Manajemen*, (Yogyakarta: Prodi Manajemen Pendidikan Islam, 2019), hlm. 105-106.

²¹ Erni Trisnawati Sule, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: KENCANA, 2005), hlm. 5.

pengalaman dalam manajemen tidak menjamin seseorang bisa menjadi manajemer, tetapi bagaimana ia tetap harus memimpin suatu organisasi dengan tetap dan efektif.²²

b. Memahami Perubahan

Manusia sebagai makhluk sosial yang hidup dengan keadaan globalisasi dan perkembangannya, akan melakukan dengan segala perubahan. Pada dasarnya perubahan merupakan hal yang pasti akan terjadi. Pernyataan tersebut diungkapkan manusia sejak zaman dulu melalui kata “Panta Rei” (Bahasa belanda: *alles verendert* dan Bahasa inggrisnya *everything changes*).²³ Perubahan berasal dari kata dasar “ubah” yang berarti (1) menjadi lain (berbeda) dari semula, dengan cara *to make different in some particular*, membuat perbedaan dalam beberapa perubahan, (2) bertukar (beralih, berganti) menjadi sesuatu yang lain, dengan *to reaplace with another*, menggantikan sesuatu dengan sesuatu yang lain. (3) berganti, yaitu *to undergo transformation, transition or substitution*, melakukan proses transformasi, transisi atau pergantian. Setelah mendapat imbuhan “pe” dan “an”, kata ubah menjadi perubahan yang berarti hal keadaan berubah; peralihan; pertukaran.²⁴

²² Henki Idris Issakh, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: In Media, 2014), hlm. 1-2.

²³ J. Winardi, *Manajemen Perubahan: Management Of Change*, Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 1.

²⁴ Achmad Sobirin, *Manajemen Perubahan*, (Tangerang: Universitas Terbuka, 2013), hlm. 5.

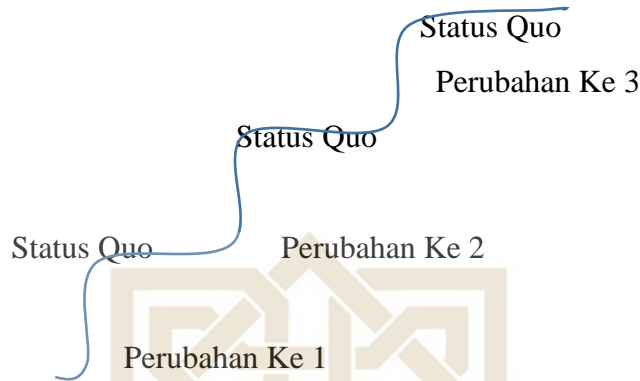
Perubahan menjadi kata kunci dengan menghasilkan perbedaan, setiap perubahan mengandung makna dan fakta perbedaan dan setiap perubahan pasti ada pembeda dari sebelumnya sekecil apapun itu. Tidak peduli apakah perbedaan tersebut menyebabkan kondisi yang baru lebih baik atau lebih buruk dari sebelumnya, apakah perbedaan tersebut berakibat positif atau negatif.²⁵ Perubahan berdasarkan ukurannya dapat dibagi menjadi dua macam yaitu: *pertama*, perubahan kecil dan *kedua*, perubahan besar. Perubahan kecil dilakukan secara perlahan dengan kebertahapan, dengan proses perubahan langkah kecil, sedangkan transformasional merupakan proses perubahan besar.²⁶ Perubahan yang satu ke perubahan yang lain terdapat masa stabil, di masa *status quo*, yang memungkinkan orang bernafas menikmati hasil perubahan yang telah dilakukan. Pada masa *status quo* tersebut, orang mungkin menikmati rasa puas diri setelah menjalani perubahan. Rasa puas diri ini mengakibatkan panjangnya masa *status quo*, sehingga perubahan berikutnya berjarak panjang dengan perubahan sebelumnya. Bisa lihat pada gambar 1. Pola perubahan di masa lalu.²⁷ Perubahan yang efektif adalah perubahan yang pesat dan seimbang, sehingga tidak panjangnya masa dalam melakukan perubahan.

²⁵ *Ibid.*, hlm. 10.

²⁶ Mulyadi, *Manajemen Perubahan*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia Vol. No. 3, 1997, hal. 6

²⁷ *ibid.*, hlm. 2-3.

Gambar .01 Pola Perubahan di Masa Lalu



c. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah proses secara sistematis dalam menerapkan sarana, sumber daya dan potensi serta pengetahuan untuk memengaruhi perubahan pada orang, yang akan terkena dampak dari suatu proses lembaga ataupun organisasi. Dengan begitu manajemen perubahan tertuju pada pemberian solusi yang diperlukan dengan sukses melalui cara yang terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan. Perubahan harus selalu dimulai dengan inisiatif pandangan pada hasil positif.²⁸

Manajemen Perubahan terdiri atas dua kata yaitu: manajemen dan perubahan. Secara konseptual, manajemen merupakan proses dan fungsi mengoptimalkan, mengkoordinasikan dan mengintegrasikan sumber daya manusia dan kompetensinya, sumber daya material yang wujud dan tak

²⁸ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006), hlm. 175-176.

wujud dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan secara rasional, efektif dan efisien. Sedangkan konsep perubahan merupakan beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*). Transisi kondisi awal hingga kondisi kemudian memerlukan suatu proses transformasi yang tidak selalu berlangsung secara lancar, mengingat bahwa perubahan sering kali disertai dengan resistensi ataupun konflik yang muncul. Salah satu sasaran manajemen perubahan mengupayakan agar proses transformasi berlangsung dalam waktu yang relative cepat dengan kesulitan yang seminimal mungkin.²⁹

Tetapi pada dasarnya setiap manusia menginginkan perubahan yang baik untuk membawa organisasi pada suatu lembaga menjadi maju. Dengan demikian perubahan perlu pengelolaan dengan baik dan efektif sehingga mampu membawa perubahan positif. Logikanya banyak orang melakukan kejahatan dengan membawa keberhasilan, itu karna mampu mengelola dengan baik. begitu halnya kebaikan harusnya mampu mengelola kebaikan dengan baik sehingga mampu menghasilkan perubahan yang baik dan bermanfaat bagi seluruh *stake holder*.

Terdapat dua pendekatan dalam manajemen perubahan, yaitu pendekatan *planned change* (perubahan terencana) dan

²⁹ Ismail Nawawi, *Manajemen Perubahan*, (Bogor: Graha Indonesia, 2014), hlm. 2.

emergent change (perubahan darurat). Pendekatan yang dipergunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi, pada situasi tertentu *planned change* lebih akurat dan pada kondisi lainnya, *emergent change* lebih cocok.³⁰

1. *Planned change* (perubahan terencana)

Ada empat fase yang harus dilakukan, jika ingin melakukan perubahan terencana, yaitu sebagai berikut.

a. *Exploration phase* (fase eksplorasi). Dalam tahapan ini organisasi menggali dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasi, dan jika demikian, mempunyai komitmen terhadap sumber daya untuk merencanakan perubahan. Proses perubahan menyangkut kepedulian akan perlunya perubahan; mencari bentuk eksternal untuk membantu dengan merencanakan dan mengimplementasikan perubahan; dan melakukan kontrak dengan konsultan yang mendefinisikan tanggung jawab masing-masing pihak.

b. *Planning phase* (fase perencanaan). Sekali konsultan dan organisasi membuat kontrak, tahap berikutnya adalah menyangkut pemahaman masalah dan kepentingan organisasi. Proses perubahan menyangkut pengumpulan informasi dengan maksud mencari diagnosis yang tepat

³⁰ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, hlm. 180-183.

tentang misalnya; menciptakan tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut; dan membujuk pengambil keputusan kunci mencapai tujuan tersebut dan mendukung perubahan yang diusulkan.

c. *Action phase* (fase tindakan)

Pada tahap ini organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan. Proses perubahan menyangkut desain untuk menggerakkan organisasi dari current state (keadaan sekarang) yang diharapkan, dan termasuk menciptakan pengaturan yang tepat untuk mengelola proses perubahan dan mengevaluasi kegiatan implementasi dan mengumpulkan hasil sehingga setiap penyesuaian dan perbaikan yang perlu dapat dilakukan.

d. *Integration phase* (fase integrasi). Tahapan ini dimulai

begitu perubahan telah dengan sukses diimplementasikan.

Hal ini berkaitan dengan mengkonsolidasikan dan menstabiliskan perubahan sehingga dengan mengkonsolidasikan dan menstabilisasi perubahan sehingga mereka menjadi bagian organisasi normal, operasi sehari-hari berjalan dan tidak memerlukan pengaturan khusus atau mendorong memelihara mereka. Proses perubahan

menyangkut penguatan dan secara konstan dan melakukan perbaikan terhadapnya.

2. *Emergent Approach* (pendekatan darurat)

a. *Organizational structure* (struktur organisasi) merupakan perubahan struktural menuju pada suatu organisasi dengan lebih banyak delegasi, yang berarti hierarki datar, pada posisi yang sangat unggul untuk bergerak dari pada yang mempunyai resistensi terhadap perubahan besar.

b. *Organizational culture* (budaya organisasi) adalah suatu upaya untuk memengaruhi perubahan dalam suatu organisasi sekedar dengan berusaha mengubah budayanya mengasumsikan bahwa terdapat hubungan linier yang tidak beralasan antara budaya organisasi dengan kinerja. Tidak hanya dalam konsep budaya organisasi bersegi jamak, tetapi juga tidak selalu persis jelas bagaimanabudaya dan perubahan berhubungan.

c. *Organizational learning* (organisasi pembelajaran) pembelajaran memainkan peran kunci dalam menyiapkan orang untuk bersedia melakukan perubahan, atau membiarkan mereka menghalangi perubahan.

d. *Managerial behavior* (perilaku manajerial) pandangan tradisional organisasi melihat manajer sebagai mengarahkan dan mengawasi staf, sumber daya dan

informasi. Akan tetapi, pendekatan emergent change memerlukan perubahan radikal dalam perilaku manajer. Manajer diharapkan bekerja sebagai pemimpin, fasilitator dan coach yang memulai kemampuan meredam hambatan hirarki, fungsi dan organisasional, dapat membawa bersama dan memotivasi tim dan kelompok untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mencapai perubahan.

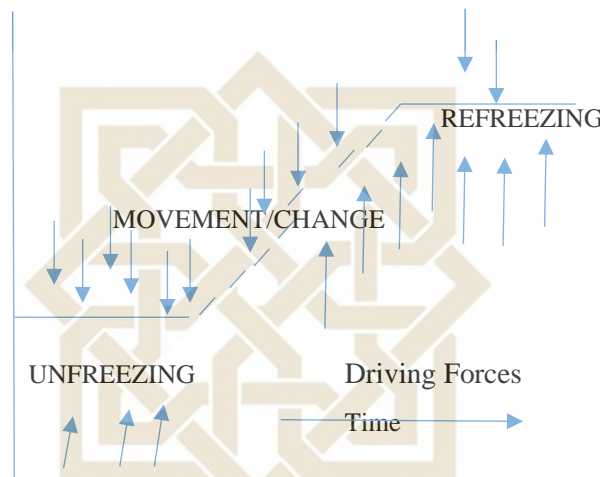
- e. *Power and politics* (kekuatan dan politik) meskipun advokasi terhadap emergent change cenderung melihat kekuatan dan politik dari perspektif yang berbeda, mereka semua mengenal arti pentingnya perubahan yang harus dikelola jika perubahan ingin menjadi efektif. Empat langkah dalam mengelola dinamika politik perubahan, yaitu, (1) memastikan atau mengembangkan dukungan kelompok kekuasaan kunci; (2) menggunakan perilaku pemimpin untuk membangkitkan dukungan untuk perubahan yang diusulkan; (3) menggunakan symbol dan Bahasa untuk memperkuat dan menunjukkan dukungan terhadap perubahan; dan (4) membangun stabilitas dengan menggunakan kekuasaan untuk memastikan bahwa segala sesuatu tetap sama.

d. Teori Perubahan Kurt Lewin

Kurt Lewin membagi tipologi perubahan berdasarkan teori proses manajemen perubahan menjadi tiga fase, yaitu *unfreezing*,

changing, dan *refreezing*.³¹ Tiga fase dalam proses perubahan ini merupakan rumusan langkah-langkah dalam mengelola perubahan, hal ini dapat dilihat dalam table di bawah ini.³²

Tabel. 02 Model perubahan tiga tahap



Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa proses dalam perubahan memerlukan cara dalam berubah, sehingga perubahan mampu terlaksana dengan baik. Proses yang harus dilakukan pertama kali menggunakan sistem penyadaran, bagaimana pimpinan mampu menyadarkan melalui motivasi seluruh *stake holder* untuk mampu melakukan tindakan bahwa perubahan memang perlu dilakukan. Setelah proses penyadaran terimplementasikan tentu proses selanjutnya yaitu *changing*, melaksanakan model perilaku baru dalam melaksanakan perubahan pada internal dan eksternal. Proses terakhir yaitu *refreezing*,

³¹ Ismail Nawawi, *Manajemen Perubahan ...*, hlm. 32.

³² Achmad Sobirin, *Manajemen Perubahan ...*, hlm. 78.

membawa organisasi kepada keseimbangan baru pada taraf normal dalam melakukan sesuatu. Tahap terakhir ini menunjukkan kepada seluruh *stake holder* pada perilaku dan sikap baru dalam proses perubahan.

2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian MSDM

Manajemen sumber daya manusia (*Human resource management*) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan, keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.³³

Hadari Nawawi mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (lembaga pendidikan).³⁴ Diperjelas oleh I Koma Ardana bahwa, manajemen sumberdaya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memusatkan perhatian pada unsur manusia. Unsur manusia (*Man*) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia secara efektif dan efisien untuk

³³ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Day manusia*, Terj: Diana Angelia, (Jakarta: Salemba Empat, 2016), hlm. 4.

³⁴ Hadari Nawawi, *manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada, 1998), hlm. 42.

mencapai tujuan tertentu serta dapat memberikan kepuasan pelanggan.³⁵

Manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan fungsinya akan mendistribusikan pekerja ke berbagai bidang dalam organisasi sesuai kebutuhannya. Ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai keterkaitan dengan manajemen bidang-bidang lain dalam organisasi untuk mencapai hasil kerja yang efektif. Tentu bidang-bidang lain akan membutuhkan pekerja yang berkualitas untuk dapat mempertahankan atau meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Manajemen manusia sebagai proses dan keterkaitannya dengan bidang-bidang lain dalam organisasi. Suatu tanggung jawab besar diemban bidang sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan setiap bidang dalam organisasi.³⁶

b. Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia melibatkan tingkat manajemen puncak dan manajemen yang secara teknis menangani perencanaan. Manajer puncak bertanggung jawab dalam perencanaan strategis yang menangani perencanaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Manajer tingkat bawahnya akan membuat proyeksi kebutuhan sumber daya manusia pada lembaga tersebut. Sehingga memperoleh informasi sumber daya manusia

³⁵ I Komang Ardana, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 3.

³⁶ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 6.

dari manajer-manajer lain untuk dianalisis. Secara khusus, tugas dan tanggung jawab unit sumber daya manusia ada 6 (enam) yaitu: (1) mengumpulkan informasi kebutuhan sumber daya manusia, hal ini karena setiap bagian pada perusahaan menyampaikan informasi kebutuhan akan sumber daya manusia sebagai bahan untuk dilaksanakan analisis, (2) melakukan identifikasi atas sumber daya manusia yang ada, (3) merancang sistem data perencanaan sumber daya manusia, (4) menyusun dan menganalisis data yang ada untuk menentukan jumlah data jenis sumber daya manusia yang dibutuhkan, (5) mengajukan perencanaan sumber daya manusia kepada manajer puncak, (6) menerapkan perencanaan sumber daya manusia yang disetujui manajer puncak.³⁷

Sumber Daya Manusia berkualitas diperoleh berdasarkan proses yang optimal, sehingga program pendidikan dan pelatihan merupakan solusi progresif dalam pengembangan kualitas SDM yang sesuai dengan era globalisasi. Sehingga tentu terdapat 3 tuntutan dalam menciptakan SDM unggul dan berdaya saing di era globalisasi, yaitu: SDM unggul, SDM yang memiliki *value*, dan SDM yang terus belajar. Tiga tuntutan tersebut mampu dicapai melalui pengembangan SDM secara optimal.³⁸

Membangun SDM unggul dan Berdaya saing merupakan pekerjaan yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam

³⁷ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya...*, hlm, 112-113.

³⁸ Epon Ningrum, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jurnal FPIPS UPI, hlm. 4.

secara terpadu, terencana, dengan memperimbangkan karakter, minat, bakat, latar belakang, harkat dan martabat. mengadopsi pendapat Malayu S.P. Hasibuan bahwa strategi membangun SDM unggul dan berdaya saing dapat dilakukan dengan lima proses yaitu, pengadaan, pengembangan karyawan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan yang di jabarkan sebagai berikut³⁹:

1. Pengadaan (*procurement*) merupakan fungsi oprasional pertama di MSDM. Pengadaan karyawan/ pendidik dan kependidikan merupakan problem penting, sulit, dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi, serta efektif. Dengan begitu tidaklah semudah membeli dan menempatkan sumber daya tersebut. Kualitas dan kuantitas harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, agar efektif dan efesien menunjang tercapainya tujuan. Penempatan tenaga kerja juga harus tepat sesuai dengan keinginan dan keterampilannya. Didalam pengadaan terdapat analisis pekerjaan yang perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.

2. Pengembangan Karyawan merupakan proses yang harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Dengan begitu pengembangan dapat dilakukan dengan baik, harus lebih

³⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2000), hlm. 27-179.

dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Didalam pengembangan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu: (a.) pengembangan secara informal yaitu karyawan/pendidik dan kependidikan berkeinginan dan usaha sendiri melatih serta mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-bukuliteratur yang ada hubungannya dengan pekerjaannya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik. (b.) pengembangan secara formal yaitu karyawan/pendidik dan kependidikan di tugaskan lembaga untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan lembaga maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan lembaga karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seseorang pendidik. Pelatihan menjadi penting di dalam pengembangan, karena pelatih yang akan melaksanakan pengembangan (development = training education) adalah pelatih internal, eksternal, serta gabungan internal dan eksternal.

3. Kompensasi, merupakan sebagai dasar besar balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang

akan diterima. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memnuhi kebutuhannya. Besar kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Terdapat dua metode pada kompensasi yaitu: *pertama*, metode tunggal, yaitu metode dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan/pendidik dan kependidikan. Misalnya pegawai negeri ijazah formal S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk setiap departemen sama. *Kedua*, metode jamak, yaitu metode dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut ada.

4. Pengintegrasian (*integration*) merupakan manajemen personalia yang terpenting, sulit, dan kompleks untuk merealisasikannya. Karena pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan. Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan kepada yang diinginkan, manajer harus memahami sifat dan motif apa yang mendorong mereka mau bekerja pada lembaga tersebut. Ada lima metode pengintegrasian antara lain: (a.)

Hubungan Antarmanusia (*Human Relations*) (b.) Motivasi (*Motivation*), (c.) Kepemimpinan, (d.) Kesepakatan Kerja Bersama, (e.) *Collective Bargaining*.

5. Pemeliharaan (*maintenance*) karyawan/pendidik dan kependidikan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan semangat kerja, sikap, dan loyalitas karyawan akan menurun. Karena *maintenance* adalah usaha mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan lembaga tersebut.

Pemeliharaannya setidaknya terdapat lima metodenya yaitu: (a.) komunikasi, (b.) insentif, (c.) kesejahteraan karyawan, (d.) kesadaran dan keselamatan kerja, (e.) hubungan industrial Pancasila.

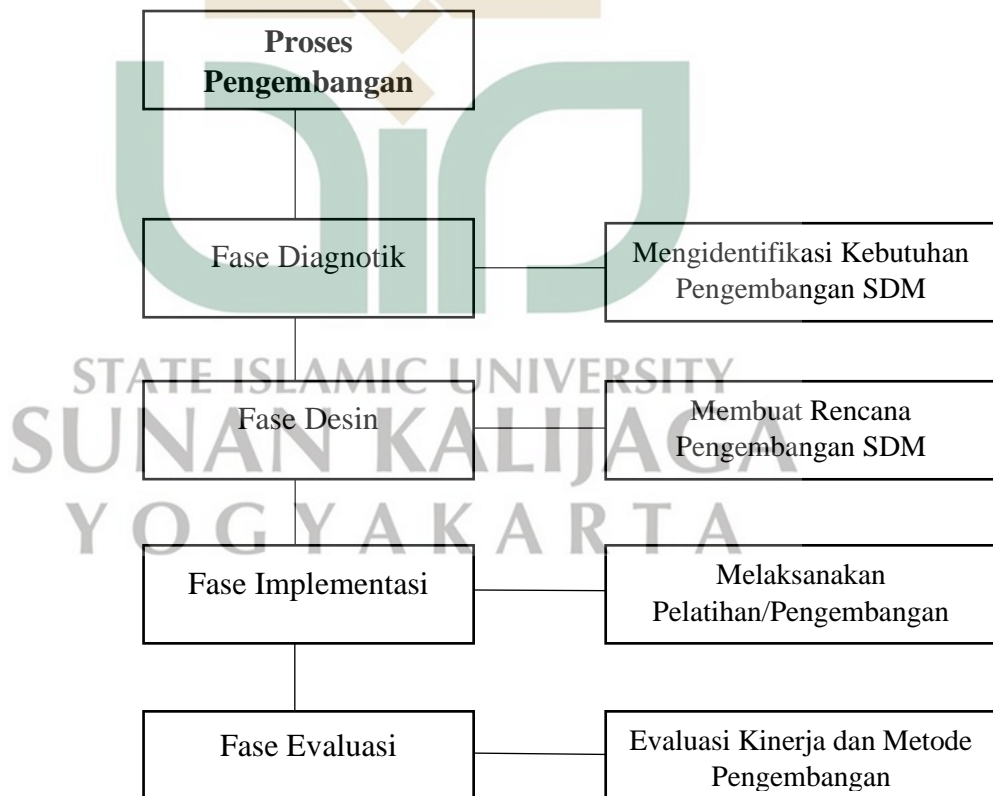
c. Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia

Nasir Usman mengungkapkan, pengembangan guru dalam lembaga pendidikan secara efektif dapat dilaksanakan melalui strategi berikut: *pertama*, membuat desain perencanaan terhadap kebutuhan pengembangan guru, *Kedua*, membuat program pengembangan guru, *ketiga*, mengimplementasikan program

pengembangan, dan keempat, mengadakan evaluasi terhadap pengembangan guru.⁴⁰

Strategi yang harus dilakukan dalam proses pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan memberikan panduan kepada pemegang jabatan (pemimpin) dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia (guru) yang efektif, dan dapat ditempuh melalui empat fase penting, yaitu: 1.) fase diagnostik, 2.) fase desain, 3.) fase implementasi/operasi, dan 4.) fase evaluasi.⁴¹

Gambar. 03 Proses Pengembangan SDM



⁴⁰ Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kerja Guru*, (Bandung: Citapustaka Media Printis, 2012), hlm. 10.

⁴¹ *Ibid*, 110.

1. Fase diagnostik merupakan mendiagnosis fase kebutuhan pengembangan berkaitan dengan kebutuhan individu, kebutuhan kelompok, dan kebutuhan organisasi. Rencana pengembangan tersebut harus menjawab kebutuhan organisasi secara komprehensif yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan khusus ditandai dengan pengetahuan spesifik dan keahlian tertentu bagi individu yang memegang jabatan. Potensi yang dimiliki menjadi bekal untuk dikembangkan dan semuanya harus diawali dengan diagnosis untuk kepentingan rencana sumber daya manusia.

2. Fase desain merupakan proses merancang rencana pengembangan berdasarkan kepada: a.) masalah organisasi, b) mendeskripsikan tujuan khusus dan seleksi tujuan khusus dan seleksi tujuan berdasarkan dampak, c.) menentukan pihak-

pihak yang ikut berpartisipasi, d.) merencanakan pengganti dengan melakukan identifikasi dan pengembangan sebagai bagian penting, e.) menetapkan kalender untuk mencapai tujuan, f.) merancang kebutuhan individu dan kebutuhan kelompok dalam berbagai kegiatan, g.) merekrut peserta, h.) menyusun deskripsi waktu, prosedur dan evaluasi, dan i.) menetapkan jadwal monitoring.

3. Fase implementasi adalah melaksanakan program pengembangan sesuai dengan rencana yang membutuhkan dukungan berbagai pihak untuk menilai relevansi program yang dipulih dan dilaksanakan pada kesempatan tersebut, dan melakukan koordinasi terutama dalam rangka mewujudkan tenaga professional.
4. Fase evaluasi adalah mengarahkan kegiatan evaluasi untuk melihat kinerja administrasi dan rasional metode yang digunakan selama program pengembangan diimplentasikan. Pada dasarnya untuk mengetahui bagaimana implementasi pengembangan dilihat dari jalur yang tidak menyimpang, dari yang direncanakan.

F. Metode Penelitian

Dalam mencapai hasil penelitian yang sistematis, optimal, serta dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah, dengan itu penelitian harus mempunyai suatu metode penelitian. Metode penelitian ini merupakan rangkaian strategi atau kegiatan pelaksanaan penelitian yang didasari asumsi dasar, pandangan filosofis dan ideologis. Metode penelitian memiliki rancangan secara jelas yang sesuai dengan jenis penelitian yang akan dilakukan.⁴²

⁴² Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Subjek Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 52.

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian dilakukan secara langsung terjun kelapangan. Dilihat dari segi analisis data, penelitian ini adalah penelitian kualitatif-naturalistik,⁴³ yang mendeskripsikan suatu gejala atau fenomena apa adanya tanpa melakukan manipulasi. Penelitian kualitatif didasari oleh konsep konstruktivisme, yang memiliki pandangan bahwa realita bersifat jamak, dan merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan.⁴⁴ Karena pada hakikatnya penelitian kualitatif merupakan satu kegiatan sistematis untuk menemukan teori/informasi baru dari kancah (lapangan), bukan hanya sekedar untuk menguji teori⁴⁵

2. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah ketua lembaga pendidikan dan pengkaderan Hidayatullah (LPPH), yayasan pesantren, perintis pesantren, ustadz-ustadz di pesantren. Dalam menentukan subjek penelitian yang akan menjadi dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah diketahui sebelumnya. Dengan kata lain unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-

⁴³ Restu Kartiko Widi, *Asas Metodologi Penelitian: Sebuah Pengenalan dan Penuntun langkah demi langkah pelaksanaan Penelitian*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), hlm. 47-48.

⁴⁴ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Subjek, ...*, hlm. 12.

⁴⁵ Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 21-22.

kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian.⁴⁶

Teknik pengumpulan sampel dengan *purposive sampling*, artinya proses/cara pengambilan sampel yang berdasarkan pada pertimbangan (mengetahui, memahami dan mengalami) dan tujuan tertentu.⁴⁷

3. Lokasi dan waktu

Penulis akan melakukan penelitian yang berjudul **“MANAJEMEN PERUBAHAN LEMBAGA PONDOK PESANTREN HIDAYATULLAH DALAM MEMBENTUK SDM UNGGUL DAN BERDAYA SAING”** pada tanggal 01 Februari 2020 sampai dengan 07 Maret 2020. Lokasi penelitian di Pondok Pesantren Hidayatullah Gunung Tembak Balikpapan Kalimantan Timur.

4. Teknik Pengumpulan Data dan Informasi

Kesuksesan dalam pengumpulan data dan informasi ditentukan oleh kecakapan peneliti mengambil, mencari, dan mendapatkan data dan informasi secara mendalam yang menjadi fokus penelitian. Beberapa cara pengumpulan data dan informasi dalam penelitian kualitatif sebagai berikut observasi (mengamati), wawancara (mengajukan pertanyaan), dan dokumentasi (gambar, data, dokumen hardfile dan soft file).

⁴⁶ Sri Sumarni, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, 2010), hlm. 96.

⁴⁷ Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 221.

a. Observasi non partisipan

Observasi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengetahui atau mencari dan menemukan tingkah laku nonverbal artinya mengamati sebuah peristiwa. Dalam penelitian ini peran peneliti pengamat dalam kelompok kegiatan sebagai non participation observer. Artinya bentuk observasi dimana pengamat tidak terlibat langsung dan tidak ikut serta dalam kegiatan kelompok tersebut.⁴⁸ Observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Pertama, mengunjungi Pondok Pesantren Hidayatullah Gunung Tembak Balikpapan, sebagai kampus induk dari cabang-cabang Hidayatullah yang tersebar di Indonesia, Pesantren Hidayatullah sebagai kampus pusat ini berdiri di lahan kurang lebih 120 hektar sangat luas dan asri. peneliti bertemu dengan sekretaris yayasan dan selama observasi tersebut, peneliti melakukan wawancara tentang pengelolaan di Hidayatullah saat ini, Serta mengarahkan dalam memberikan referensi tentang buku primer terkait profil Pesantren Hidayatullah. peneliti juga berkunjung ke kantor yayasan Hidayatullah, LPPH, koperasi Pesantren, rumah ustadz, gedung STIS Hidayatullah dan gedung lembaga pendidikan formal yang ada di Pesantren Hidayatullah.

⁴⁸ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Kencana, 2015), hlm. 384.

Kedua, bertemu dengan perintis Hidayatullah, selama observasi peneliti melakukan wawancara tentang latar belakang berdirinya Pesantren Hidayatullah serta perbedaan Hidayatullah dulu dan saat ini dalam ranah manajemen pengelolaan.

Ketiga, mengikuti shalat berjamaah di Masjid Ariyad di Hidayatullah. peneliti melihat penerapan shalat berjamaah yang sangat luarbiasa, seluruh santri, ustadz-ustadz dan seluruh *stakeholder* melaksanakan shalat berjamaah 5 waktu jika meninggalkan shalat berjamaah di masjid makan mendapat hukuman, baik santri dan pendidik. Sehingga penanaman spiritual menerapkan pentingnya pendekatan pengalaman beragama. Setelah shalat berjamaah santri dan ustadz melakukan kegiatan halaqah. Kegiatan ini dilakukan bukan hanya santri, ustadz-ustadz saja tetapi juga diikuti oleh masyarakat sekitar. Dengan begitu penanaman *spritualitas* terhadap SDM merupakan prioritas.

b. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah bentuk komunikasi sosial antara dua orang atau lebih yang melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu.⁴⁹ Wawancara digunakan dalam penelitian ini sebagai metode dalam pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang lebih

⁴⁹ Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 180.

mendalam dari para informan (*in-dept interview*). Informan ini telah ditentukan terlebih dahulu sebelum sesuai karakteristik yang dibutuhkan.

Teknik pemilihan informan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan dan tanggung jawab informan terhadap persoalan yang ingin digali informasinya. Teknik *snowballing sampling* juga digunakan jika dilapangan memerlukan dan mengharuskan demikian. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-struktur. Dengan begitu Dalam penelitian ini narasumber yang memenuhi kriteria di atas adalah ketua lembaga pendidikan dan pengkaderan Hidayatullah (LPPH), yayasan pesantren, perintis pesantren, ustadz-ustadz di pesantren.

Peneliti telah melakukan wawancara secara mendalam kepada ustadz Abdul Ghofar Hadi, sebagai kepala Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah Balikpapan mengenai perubahan lembaga internal dan eksternal di Hidayatullah, sistem pendidikan di Hidayatullah serta pengkaderan di Hidayatullah sebagai ciri khas pesantren Hidayatullah. Dari hasil wawancara, perubahan lembaga benar adanya terjadi di Hidayatullah karna keadaan dan kesadaran untuk benar-benar harus berubah, dengan begitu LPPH menerapkan sistem satu pintu untuk lembaga formal yang ada di Hidayatullah serta penguatan terhadap kader.

Peneliti juga melakukan wawancara terhadap kepala bidang SDM di LPPH yaitu usdatz Mursyid MS, dan ustadz Abula'la Al Maududi sebagai skertaris yayasan. Dari wawancara ini peneliti memperoleh data pengelolaan, pengembangan SDM di Hidayatullah pra perubahan dan pasca perubahan, serta implementasi pengkaderan di Hidayatullah.

c. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan seseorang tentang informasi yang diinginkan peneliti dan sesuai fokus penelitian. Dokumen itu dapat berbentuk teks tertulis, *artefacts*, gambar dan foto.⁵⁰ Analisis dokumen seperti otobiografi, memoar, catatan harian, surat-surat pribadi, berita koran, artikel majalah, brosur, buletin dan foto-foto.⁵¹ Dokumen yang akan dicari terkait judul seperti profil (sejarah, struktur dll) Pondok Pesantren Hidayatullah Gunung Tembak.

Dengan demikian peneliti menganalisis dokumen-dokumen terkait dengan penelitian seperti halnya buku, tesis, artikel jurnal, maupun artiket terkait website ceramah oleh kiai dalam yotobe.com. peneliti juga telah menganalisis beberapa buku terkait dengan penelitian ini, khususnya buku-buku yang dijadikan rujukan dalam manajemen perubahan, yaitu: buku Mencetak Kader, profil LPPH, dan Halaqah Diniyah. Dokumentasi dalam

⁵⁰ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif ...*, hlm. 391.

⁵¹ Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif ...*, hlm. 195.

penelitian ini juga meliputi foto-foto kegiatan dan foto-foto kondisi Pondok Pesantren Hidayatullah baik di peroleh dari peneliti sendiri maupun mendapatkannya dari ustadz Mursyid.

5. Validasi Data

Dalam menguji validitas data peneliti menggunakan uji validitas triangulasi. Triangulasi adalah tekni pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu lain dari data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.⁵² Dalam model triangulasi digunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber adalah salah satu cara untuk menguji kreadibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui berbagai macam sumber data. Triangulasi teknik dilakukan dengan menggunakan teknik mengumpulkan data yang berbeda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama yaitu dengan teknik wawancara, obsevasi, dan dokumentasi kepada pengurus pesantren, ustadz-ustadz yang berpengaruh pada Pondok Pesantren Hidayatullah.⁵³

6. Teknik Analisis Data

Penguraian (Analisis) data merupakan proses mencari dan mengatur salinan (transkrip) wawancara, catatan lapangan (observasi), dan data/informasi lain yang telah dihimpun/dikumpulkan oleh peneliti

⁵² Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rosda Karya, 2002), hlm. 174.

⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*, (Yogyakarta: Alfabeta, 2008), hlm. 373.

secara sistematis. Kegiatan penguraian (analisis) ini dilakukan dengan mengkaji data, menyusun, membagi menjadi satuan (elemen) yang dikelola, menyintesis, mencari pola (corak) dan menemukan apa yang bermakna dan apa yang ditelaah serta dilaporkan secara komperhensif. Data dan informasi berupa pemaparan yang jelas dan rinci mengenai kondisi, peristiwa/kejadian, orang, interaksi dan perilaku.⁵⁴

Peneliti tidak diperkenankan menunda dalam menganalisis data sampai lengkap terkumpul dahulu. Peneliti mulai awal membaca dan menganalisis data yang telah didapatkan/terkumpul, baik berupa salinan (transkrip) wawancara, catatan lapangan (observasi) dan dokumen serta melakukan uji keabsahan dengan teknik triangulasi. Adapun teknik (cara) analisis data yang dilakukan peneliti adalah analisis pra ke lapangan, analisis selama dan setelah (pasca) ke lapangan. Teknik (cara) analisis sebelum ke lapangan dapat dilakukan dengan studi pendahuluan maupun data sekunder baik berupa dokumentasi, buku, jurnal, karya, foto, dan informasi material lainnya yang berhubungan dengan fokus yang akan diteliti.⁵⁵

Analisis selama dan setelah (pasca) di lapangan banyak tipe analisis data yang dapat dilakukan sesuai dengan tipe dan strategi penemuan yang digunakan. Dalam teknik (cara) analisis data ini mengambil teori Miles dan Huberman dengan mengikuti tipe alir. Dalam model ini peneliti melakukan beberapa prosedur;

⁵⁴ Agustinus Hermino, *Asesmen Kebutuhan Organisasi ...*, hlm. 230.

⁵⁵ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif ...*, hlm. 400-401.

a. Reduksi data.

Reduksi data merupakan proses pemilihan, kemudahan, pembedaan, dan pentransformasian data belum diolah (mentah) yang terlihat dalam catatan tertulis di lapangan. Tahap reduksi data terbagi menjadi 9 langkah yaitu memilih dan meringkas dokumen yang relevan, pengkodean, pembuatan catatan obyektif, reflektif, marginal, penyimpanan data, membuat memo, analisis antar lokasi narasumber, dan pembuatan ringkasan sementara antar lokasi.

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan kumpulan data dan informasi yang telah tersusun yang memudahkan dalam penarikan simpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk display dalam penelitian kualitatif yaitu teks uraian (naratif) dan kejadian lampau. Tahap kedua ini peneliti menyajikan dan menampilkan data yang telah dianalisis sebelumnya karena menyusun teks naratif. Penyajian data diarahkan pada data hasil yang terorganisir dalam pola hubungan.

c. Menarik Kesimpulan/*verifikasi*

Kesimpulan dan verifikasi. Peneliti mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola (corak), penjelasan, bentuk/wujud, alur sebab akibat dan perbandingan. Simpulan juga dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung.⁵⁶ Artinya penarikan simpulan sejak awal telah mengumpulkan data dan informasi,

⁵⁶ Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif ...*, hlm. 248.

peneliti mencatat dan memberi makna sesuatu yang dilihat atau data yang didapatkan. Ketiga teknik analisis data diatas saling berhubungan timbal balik.⁵⁷

Teknik (cara) analisis data yang dipakai peneliti yaitu teori Miles dan Huberman. Dalam kerangka model alir yaitu reduksi data, data display dan penarikan simpulan. Pada saat peneliti melakukan reduksi data pada dasarnya peneliti telah melakukan penarikan kesimpulan sementara dan pada saat mengambil penarikan kesimpulan berpedoman dari reduksi data dan data yang di display.

G. Sistematika Pembahasan

Dalam penulisan tesis ini, Peneliti membagi sistematika pembahasan menjadi beberapa Bab, yaitu sebagai berikut:

BAB I, pada BAB ini berisikan tentang pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teoritis, metode penelitian dan sistematika pembahasan. Bab ini untuk memberikan gambaran kepada pembaca tentang urgensi dan permasalahan yang dikaji dari penelitian.

BAB II mengkaji manajemen perubahan. Pada BAB ini membahas subbab tentang terjadinya perubahan lembaga secara eksternal dan internal pada Pondok Pesantren Hidayatullah. Kemudian berisikan tentang Bagaimana pondok pesantren dengan berawal lembaga ORSOS/Organisasi

⁵⁷ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif ...*, hlm. 407-409.

Sosial mengalami fase perubahan menjadi ORMAS/Organisasi Masyarakat.

BAB III, pada BAB ini menjelaskan strategi Pondok Pesantren Hidayatullah dalam mengelola dan pengembangan Sumber Daya Manusia, serta memaparkan hasil dari dampak terjadinya manajemen perubahan dalam membentuk SDM unggul dan berdaya saing.

BAB IV merupakan penutup yang berisi kesimpulan dari penelitian berupa jawaban terhadap rumusan masalah, temuan penelitian, memaparkan kelebihan dan kekuarangan serta saran-saran pada Bab ini merupakan rangkuman dari pembahasan yang telah dijelaskan di bab-bab sebelumnya.



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dari penelitian yang berjudul Manajemen Perubahan Lembaga Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan Dalam Membentuk Sumber Daya Manusia Ungul dan Berdaya saing, dengan demikian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pondok pesantren Hidayatullah melakukan dua bentuk perubahan lembaga yaitu lembaga eksternal dan internal.

pertama, perubahan eksternal yaitu dari organisasi sosial, pondok pesantren dengan sistem awal panti asuhan dan melakukan perubahan bentuk kelembagaan menjadi pondok pesantren berbasis manajemen Organisasi Massa (ORMAS) sebagai Amal Usaha dengan menggunakan sistem kolektif kolegial, yaitu dengan membentuk yayasan, ADART Pesantren Hidayatullah dan menggunakan manajemen struktural yaitu; Pimpinan Umum, Majelis Penasehat, Dewan Pertimbangan Pimpinan Umum, Dewan Mudzakah, Dewan Pengurus Pusat, Dewan Pengurus Wilayah dan Dewan Pengurus Daerah, Dewan Pengurus Cabang dan Dewan Pengurus Ranting. Perubahan lembaga terjadi karena ingin lebih inklusif terhadap masyarakat dan mampu menarik masyarakat dari kalangan bawah hingga menengah keatas, sehingga lebih leluasa dalam berkembang.

Kedua, Pondok Pesantren Hidayatullah melakukan perubahan lembaga dari Departemen Pendidikan (DP) menjadi Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah (LPPH) hal tersebut terjadi karena melihat Hidayatullah merupakan pesantren berbasis kader sehingga terjadi perubahan lembaga dengan menggabungkan pengelolaan pengkaderan dan pendidikan formal di dalam LPPH dengan sistem 1 pintu.

2. Perubahan lembaga yang dilakukan pondok pesantren Hidayatullah dengan melalui pendekatan *planned change* (perubahan terencana) dengan melakukan tiga proses tahapan yaitu *Unfreezing* atau motivasi dan refleksi terhadap kesadaran jamaah Hidayatullah dalam perlunya melakukan perubahan, fase selanjutnya yaitu *Movement Change*, dengan melakukan perencanaan perubahan dan mengaplikasikan strategi secara komprehensif, dan fase perubahan terakhir yaitu *refreezing* melaksanakan peraturan dan ketentuan sistem yang telah dibuat pasca melakukan perubahan, dengan cara habituasi lingkungan pesantren Hidayatullah dan mengadakan evaluasi.
3. Perubahan lembaga yang dilakukan Pesantren Hidayatullah memberikan dampak terhadap pengelolaan dan pengembangan MSDM di Pesantren Hidayatullah yang semakin tertata secara optimal. Pengelolaan SDM tersebut dibuktikan melalui strategi dalam menganalisis kebutuhan SDM, menetapkan tujuan SDM, mengadakan *Meeting* dan membuat program kerja. Sedangkan pengembangan MSDM menggunakan 3 strategi, yaitu: *pertama*, strategi pengembangan profesional, *kedua*, strategi

pengkaderan, dan *ketiga*, strategi pengembangan karir. Dengan begitu pondok pesantren Hidayatullah membentuk SDM unggul yang berkarakter *Salimul aqidah, shahilul ibadah, karimul akhlaq*.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa saran peneliti yang dapat digunakan dalam meningkatkan manajemen dan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Hidayatullah yaitu:

1. Sebaiknya Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah membentuk departemen khusus di bawah garis komando yayasan dalam menangani SDM pada ranah internal Hidayatullah, sehingga mampu mengcover jamaah Hidayatullah secara umum. Sehingga tidak hanya mengandalkan SDM yang ada di LPPH. Dengan begitu pengelola SDM yang ada di LPPH bisa lebih fokus pada pendidikan formal.
2. Sebaiknya yayasan dan LPPH lebih aktif dalam melakukan inovasi perubahan dalam skala penambahan pendidik yang di butuhkan lembaga formal melalui kerja sama dengan kampus-kampus besar. Sehingga tidak terkesan merekrut secara eksklusif tetapi inklusif dan tetap dengan sistem pengkaderan.
3. Sebaiknya Hidayatullah melakukan pengembangan pada perubahan LPPH untuk menjadi yayasan pada internal Hidayatullah, sehingga mampu menyerap dana dalam kepentingan pembangunan pesantren dan SDM yang lebih maju dan optimal lagi.

DAFTAR PUSTAKA

Refrensi Buku

- Alwi, A. Marjani, *Pondok Pesantren: Ciri Khas, Perkembangan, dan Sistem Pendidikannya*, *Jurnal Lentera Pendidikan*, Vol. 16 No. 2, 2013
- Ardana, I Komang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Arifin, Zainal, *Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- Arifin, Zainal, *Tafsir Ayat-Ayat Manajemen*, Yogyakarta: Prodi Manajemen Pendidikan Islam, 2019.
- Bangun, Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Daft, Richard L, *Manajemen: New Era Of Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2013.
- Departemen Agama RI, "Pondok Pesantren Hidayatullah Balikpapan," dalam *Directori Pondok Pesantren*, Jakarta: Departemen Agama RI, 2000
- Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Day manusia*, Terj: Diana Angelia, Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Jakarta: LP3ES, 2011.
- Dokumen Program Kerja SDM Tahun 2019-2020.
- DPP Hidayatullah, Unsyur al-Islam Rahmatan lil- Alamin, tahun 2005.

- Efendi, Nur, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren: Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan*, Yogyakarta: Teras, 2014.
- Fuad, Mohamad Nur, *Buku Panduan Peserta Halaqah Diniyyah di Masjid Kampus-Kampus Hidayatullah*, Departemen Pembinaan Anggota: Jakarta Timur.
- Gunawan, Ary H, *Sosiologi Pendidikan Suatu Analisis Sosiologi Tentang Berbagai Problem Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Hamdi, Saipul, *Pesantren dan Gerakan Feminisme di Indonesia*, Yogyakarta: IAIN Samarinda Press, 2017.
- Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Headari, HM Amin, dkk, *Masa Depan Pesantren: Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, Jakarta: IDR PRESS, 2004.
- Isom El-saha, Amir Hadari, M, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, Jakarta: Diva Pustaka, 2004.
- Issakh, Henki Idris, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: In Media, 2014.
- Kuntjaraningrat, *Pengantar Antropologi*, Jakarta: Universitas, 1964.
- Mas'ud, Fuad, *Menggugat Manajemen Barat*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang, Indonesia, 2015.
- Moleong, Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rosda Karya, 2002.
- Mulyana, Deddy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010.
- Nawawi, Hadari, *manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada, 1998.
- Nawawi, Ismail, *Manajemen Perubahan*, Bogor: Graha Indonesia, 2014.

- Nawawi, Ismail, *Manajemen Perubahan Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis*, Bogor, Ghalia Indonesia, 2014.
- Prastowo, Andi, *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Profil Lembaga Pendidikan dan Pengkaderan Hidayatullah (LPPH) Gunung Tembak
- Qomar, mujamil, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 2006.
- Restu, Kartiko Widi, *Asas Metodologi Penelitian: Sebuah Pengenalan dan Penuntun langkah demi langkah pelaksanaan Penelitian*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Salbu, Manshur, *Mencetak Kader: Perjalanan Hidup Ustadz Abdullah Said Pendiri Hidayatullah*, Surabaya: Lentera Optika Pustaka, 2012.
- Sobirin, Achmad, *Manajemen Perubahan*, Tangerang: Universitas Terbuka, 2013.
- Sudjiarto, *Pendidikan yang Mencerdaskan Kehidupan Bangsa Dan Memajukan Kebudayaan Nasional Indonesia*,” Jakarta: Kompas, 2007.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*, Yogyakarta: Alfabeta, 2008.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Metode Penelitian Subjek Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Sule, Erni Trisnawati, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: KENCANA, 2005.
- Sumarni, Sri, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, 2010.
- Thohari, Hamim, *Sistem Pengkaderan dan Dakwah Hidayatullah*, Jakarta: DPP Hidayatullah, 2001.
- Tim DKM Hidayatullah Pusat, *Buku Panduan Peserta Halaqah Diniyyah di Masjid Kampus-Kampus Hidayatullah*, Jakarta Timur: Departemen Pembinaan Anggota dewan pengurus Pusat Hidayatullah.

Usman, Nasir, *Manajemen Peningkatan Mutu Kerja Guru*, Bandung: Citapustaka Media Printis, 2012.

Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006.

Winardi, J, *Manajemen Perubahan: Management Of Change*, Jakarta: Kencana, 2006.

Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah, *Aturan Kepegawaian*, Bab VII, PASAL 45.

Yayasan Pondok Pesantren Hidayatullah, *Aturan Kepegawaian*, Balikpapan: YPPH.

Yusuf, A. Muri, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*, Jakarta: Kencana, 2015.

Refrensi Jurnal

Alkaf, Halid, “*ORMAS Hidayatullah: Studi tentang Idiologi Keagamaan dan Sistem Pengkaderan*,” *Jurnal PARAMADINA*, Vol. 7, No. 4, 2016.

Alwi, B. Marjani, *Pondok Pesantren: Ciri Khas, Perkembangan, dan Sistem Pendidikannya*, *Jurnal Lentera Pendidikan*, Vol. 16 No. 2, 2013

Hanifah, Abu, *Kontribusi Organisasi Sosisal Dalam Membangun Kesejahteraan Sosial*, *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial*, Vol. 16. No. 01, 2011

Herdiansah, Ari Ganjar, *Peran Organisasi Masyarakat (ORMAS) dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dalam Menopang Pembangunan di Indonesia*, *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Sosaologi*, Vol. 1. No. 1, 2016.

Mulyadi, *Manajemen Perubahan*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* Vol. No. 3, 1997.

Ningrum, Epon, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, *Jurnal FPIPS UPI*.

Wibowo, hendro, *manajemen perubahan budaya sekolah*, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 2 No. 2, 2017.

Widodo, Hendro, *Manajemen Perubahan Budaya Sekolah*, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 2, Nomor 2, 2017.

Refrensi Internet (Wibsite)

https://www.Hidayatullah.com/berita/nasional/read/2011/07/21/51787/jumlah_santri_di_indonesia-terus-bertambah.html, diakses tanggal, 24 oktober 2019.

[https://id.m.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah_\(Organisasi\)](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Hidayatullah_(Organisasi)), diakses pada hari jumat 20 Maret 2020, pukul. 11.23.

<Http://ww.SarHidayatullah.com/?m=1>, diakses pada tanggal 25 Februari 2020 pukul 07.18 wib.

<https://m.Hidayatullah.com>, diakses pada tanggal 29 Februari 2020 pukul 09.18 Wib.

