

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN
PADA PONDOK PESANTREN AL-IMDAD BANTUL**



SKRIPSI

**Ditunjukkan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I**

Oleh:

Muhamad Muksin Naim

NIM 18102040112

Pembimbing:

Muhammad Irfai Muslim, M. Si.

NIP 19881215 201903 1 009

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2023



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-2281/Un.02/DD/PP.00.9/12/2023

Tugas Akhir dengan judul : IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PONDOK PESANTREN AL-
IMDAD BANTUL YOGYAKARTA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : MUHAMAD MUKSIN NAIM
Nomor Induk Mahasiswa : 18102040112
Telah diujikan pada : Jumat, 15 Desember 2023
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

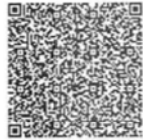
dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Muhammad Irfai Muslim, M.Si.
SIGNED

Valid ID: 658df33e4c81



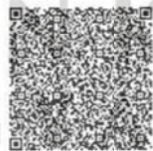
Penguji I
Dr. Maryono, S.Ag., M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 658d4b5346fc5



Penguji II
Dra. Siti Fatimah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 658d3176069bc



Yogyakarta, 15 Desember 2023
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 658e5df359e05



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
 Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856
 Yogyakarta 55281

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:
 Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
 UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
 Di Yogyakarta

Assalamualaikum wr.wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka saya selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Muhamad Muksin Naim
 NIM : 18102040112
 Judul Skripsi : Implementasi Manajemen Perubahan pada Pondok Pesantren Al-Imdad Bantul

Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Dakwah Jurusan/Program Studi Manajemen Dakwah (MD) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang sosial.

Dengan ini saya berharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Yogyakarta, 1 Desember 2023

<p>Pembimbing:</p>  <p><u>H. Muhammad Irfai Muslim, M. Si.</u> NIP 19881215 201903 1 009</p>	<p>Mengetahui:</p> <p>Ketua Prodi Manajemen Dakwah,</p>  <p><u>H. M. Toriq Nurmadiansyah, M. Si.</u> NIP 19690227 200312 1 001</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhamad Muksin Naim
NIM : 18102040112
Program Studi : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: Implementasi Manajemen Perubahan pada Pondok Pesantren Al-Imdad Bantul adalah hasil karya pribadi dan sepanjang pengetahuan penyusun tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka sepenuhnya menjadi tanggungjawab penyusun.

Yogyakarta, 1 Desember 2023

Yang menyatakan,



Muhamad Muksin Naim

NIM. 18102040112

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Almamater Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Program Studi Manajemen Dakwah

Pondok Pesantren Al-Imdad

Serta Pondok Pesantren yang Sedang Berjuang Membangun Bangsa



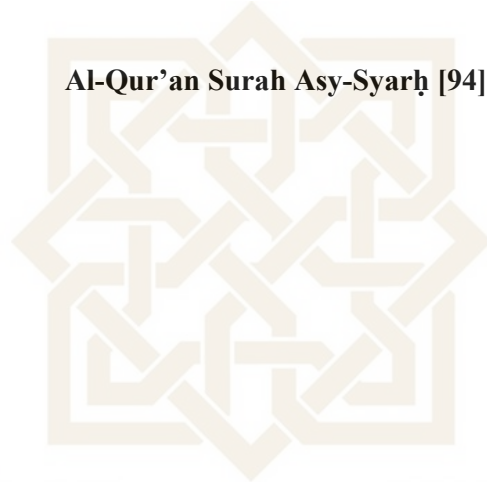
STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

Sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan.¹

Al-Qur'an Surah Asy-Syarḥ [94]:6



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ 'Al-Qur'an Terjemahan Kementerian Agama' <<https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/94?from=1&to=8>>. Diakses pada tanggal 5 Desember 2023, pukul 08:22 WIB

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kami haturkan kehadiran Allah SWT. Yang telah memberikan nikmat, taufik dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam, semoga selalu tercurahkan kepada nabi penuntun umat Muhammad SAW. Sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini dengan judul “implementasi manajemen perubahan pada pondok pesantren al-imdad bantul”. Guna memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program sarjana sosial strata satu, program studi manajemen dakwah fakultas dakwah dan komunikasi universitas islam negeri sunan kalijaga Yogyakarta.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari berbagai pihak yang membantu dalam penyelesaian skripsi ini, serta telah membimbing peneliti dalam menyelesaikannya.

Maka dari itu, dengan penuh rasa hormat dan ungkapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Phil. H. Al-Makin, S.Ag., M. A., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M. Pd., selaku Dekan Fakultas Dakwah Dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. H. Muhammad Toriq Nurmadiansyah, M. Si., selaku Ketua Prodi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. H. Muhammad Irfai Muslim, M. Si., selaku Dosen Pembimbing Skripsi dan Sekretaris Prodi Manajemen Dakwah yang telah memberikan waktu, tenaga, ilmu, motivasi, saran, dan membimbing hingga terselesaikannya skripsi ini.

5. Dr. Maryono, S. Ag., M. Pd., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan dukungan dan motivasi serta bimbingan sejak semester awal hingga akhir.
6. Dosen Program Studi Manajemen Dakwah yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat serta membimbing selama proses perkuliahan.
7. Tata Usaha Program Studi Manajemen Dakwah yang membantu dalam proses administrasi skripsi.
8. K. H. Dr. M Habib Abdus Syakur, M. Ag., selaku Pengasuh Pondok Pesantren Al-Imdad Bantul Yogyakarta.
9. Hanif Hilmi selaku pemangku jabatan Lurah Pondok, Waka Kesantrian Pondok Pesantren Al-Imdad Bantul Sebagai Narasumber.
10. Sahrizal selaku pengurus pondok pesantren al-imdad Bantul yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberi informasi dalam penelitian ini.
11. Jajaran pengurus dan santri Pondok Pesantren Al-Imdad yang bersedia meluangkan waktunya untuk penelitian ini
12. Orang tua saya yang tercinta, bapak Maryono dan ibu suyanti yang selalu memberikan dukungan, do'a, motivasi, semangat, material. Tanpanya skripsi ini tidak akan bermanfaat.
13. Adik saya wafik ainurrahmah dan dewi ela ainiyati sebagai penyemangat serta arum isnatasari sebagai support sistem dalam penelitian ini.
14. Bapak Habib Kamil dan Ibu Tutik Husniati sebagai orang tua kedua saya di Yogyakarta yang telah membimbing, memberi do'a dan memberikan tempat bernaung selama ini.

15. Para masyayikh dan guru-guru saya yang memberikan do'a serta ilmunya selama menjadi santri.
16. Teman-teman Cv. Idea Sejahtera sebagai teman seperjuangan selama di Yogyakarta.
17. Sahabat satu jurusan manajemen dakwah angkatan 2018 yang menjadi sahabat selama perkuliahan serta rekan diskusi keilmuan selama perkuliahan.
18. Teman-teman KKN 107 Ambarukmo.
19. Teman-teman lainya dalam menimba ilmu, rekan kerja, support sistem, kawan sd, mts, ma. yang tidak saya sebutkan.
20. Yang terakhir, Kepada diri saya Muhamad Muksin Naim, terima kasih telah mau berjuang dalam menyelesaikan skripsi ini. Tetaplah selalu berusaha mencapai apa yang diinginkan. Ini merupakan pencapaian yang patut dirayakan diri sendiri. Teruslah semangat.

Pada skripsi ini, tentu tidak dapat sempurna dan masih dapat kekurangan.

Peneliti hanya dapat memberikan do'a agar segala keilmuan, kebaikan, bimbingan, motifasi, semangat, dan keikhlasan yang diberikan menjadi amal jariah dan bermanfaat bagi banyak orang. Amin.

Yogyakarta, 1 Desember 2023

Peneliti

ABSTRAK

Muhamad Muksin Naim (18102040112), “Implementasi Manajemen Perubahan pada Pondok Pesantren Al-Imdad Bantul”, Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Manajemen perubahan adalah aspek penting dalam mengadaptasi organisasi, bahkan institusi tradisional seperti pondok pesantren dalam menghadapi perubahan zaman. Perubahan merupakan suatu hal yang pasti terjadi, sehingga perubahan harus dikelola dengan baik agar sesuatu yang diinginkan dimasa mendatang dapat tercapai. Penelitian ini mengusulkan kerangka kerja implementasi perubahan di Pondok Pesantren Al-Imdad yang berfokus pada keberhasilan integrasi nilai-nilai tradisional dengan inovasi baru dalam konteks pesantren. Pondok pesantren al-imdad Bantul merupakan pondok pesantren yang mengalami perubahan yang signifikan. Pembangunan yang dilakukan hampir tiap tahunnya, pengembangan sistem administrasi, sistem informasi, dan sistem administrasi, dan penggunaan teknologi baru untuk menunjang pondok pesantren.

Tujuan dalam penelitian ini yaitu memberikan sumbangan dalam pemahaman praktis mengenai implementasi manajemen perubahan di pondok pesantren. Melalui panduan strategis yang disajikan, diharapkan dapat membantu Lembaga-lembaga tradisional dalam menjalankan perubahan yang efektif, mempertahankan identitas budaya, dan tetap responsive terhadap perubahan zaman. Metode penelitian yang digunakan dalam menggali implementasi manajemen perubahan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan *interactive model*. Untuk pengujian data peneliti menggunakan uji kredibilitas dengan Teknik triangulasi pengumpulan data dan triangulasi sumber data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi perubahan meliputi perubahan terencana dan perubahan tidak terencana. Perubahan terencana di dalamnya terdapat perubahan dalam produk atau jasa, perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi, perubahan dalam sistem administrasi, dan introduksi teknologi baru. Sedangkan dari faktor perubahan tidak terencana terdapat peraturan pemerintah yang ikut mempengaruhi perubahan di pondok pesantren al-imdad. Model perubahan menggunakan teori dari kurt lewin pendekatan ini mampu meningkatkan keterlibatan komunitas, memperkuat nilai-nilai pesantren, dan menambah penerimaan terhadap inovasi. Namun, tantangan

dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan dan menyesuaikan nilai-nilai baru dengan nilai-nilai tradisional tidak mudah dilakukan.

Kata Kunci: *Manajemen Perubahan, Pondok Pesantren, Implementasi, Pondok Pesantren Al-Imdad Bantul.*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
D. Kajian Pustaka.....	9
E. Kerangka Teori.....	13
F. Metode Penelitian	32
G. Sistematika pembahasan.....	42
BAB II GAMBARAN UMUM PONDOK PESANTREN AL-IMDAD.....	44
A. Letak geografis.....	44
B. Sejarah Pondok pesantren	46
C. Visi-Misi	47
D. Struktur organisasi	50
E. Fasilitas dan Sarana.....	51
F. Program pembelajaran	52
BAB III PEMBAHASAN.....	55
A. Faktor yang Mempengaruhi Perubahan	56
B. Hambatan dan Dampak.....	65
C. Model Perubahan	66
D. Tujuan	74

E. Pendekatan Manajemen Perubahan.....	75
BAB IV PENUTUP	83
A. Kesimpulan	83
B. Saran.....	84
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	90



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Statistik pesantren, santri dan pengajar	4
Gambar 1. 2 Komponen dalam analisis data (interactive model)	37
Gambar 1. 3 Triangulasi teknik pengumpulan data	41
Gambar 1.4 Triangulasi sumber data	41
Gambar 2. 1 Lokasi Pondok Pesantren Al-Imdad.....	45
Gambar 2. 2 Jarak antar komplek pondok	45
Gambar 2. 3 Struktur organisasi	51
Gambar 3. 1 Perubahan Dalam Struktur Organisasi	59
Gambar 3. 2 Aplikasi Pondok Pesantren.....	62
Gambar 3. 3 Usaha Milik Pesantren	65
Gambar 3. 4 Rapat Bulanan	73
Gambar 3. 5 Pemasukan Data ke Web Pesantren	80



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan serta perkembangan pesantren tidak dapat dipisahkan dari sejarah awal Islam di Nusantara karena berkaitan dengan jalur perdagangan pada masa itu. Islam disebarkan secara damai oleh para imigran dari negara-negara Islam, dengan sedikit atau bahkan tanpa perlawanan dari masyarakat. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang menghiasi wajah penyebaran Islam di Indonesia yang hingga kini masih eksis.² Anggapan tentang pondok pesantren yang tertinggal sudah tidak lagi populer, bertahanya pesantren justru menjadi nilai yang luar biasa sebab coraknya yang tradisional, namun pesantren mampu mempertahankan eksistensinya di tengah terpaan modernisasi yang begitu cepat.

Pada masa modern ini pesantren harus berpikir ulang dalam merespon tuntutan zaman yang ditandai dengan cepatnya perubahan di semua sektor. Untuk mengatasi dampak perubahan tersebut tentunya diperlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit. Bagaimana cara pesantren merespon tantangan tersebut menarik untuk dikaji. Sedangkan tuntutan dari luar dan keinginan dari pesantren sendiri yang menjadi pijakan untuk berubah.³

² Syamsyudduha St, *Manajemen Pesantren; Teori Dan Praktek* (Yogyakarta: Grha Guru, 2004), hlm. 11.

³ Mohammad Takdir, *Modernisasi Kurikulum Pesantren*, ed. by Yanuar dan Yudi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2018), hlm. 102.

Karena tuntutan zaman yang ditandai dengan perubahan yang begitu cepat di segala bidang. Pesantren dituntut untuk tetap berada dalam koridor *al-muhafādhotu 'ala al-qodim al-solih wa al-akhdu bi al-jadid al-aṣlahu*.⁴ Menjaga sesuatu yang baik yang telah ada dan mengambil kebaikan dari sesuatu yang baru, pesantren menjaga tradisi dan identitas nilai-nilai yang baik di sisi lain juga mengambil kebaikan dari nilai-nilai modernitas. Hal ini untuk mencegah perubahan drastis yang menyebabkan krisis identitas pesantren. Pesantren juga harus terus beradaptasi dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan, sains, dan teknologi serta perubahan budaya dan sosial saat ini.

Sejak awal kemunculannya, pesantren sebenarnya dikenal sebagai Lembaga yang berfungsi sebagai tempat untuk mendalami dan mengkaji berbagai ilmu dan ajaran agama islam. Aktifitas memperdalam pengetahuan tentang agama islam ini disebut dengan istilah *Tafaqquh fi al-din*.⁵ Sejak mula kemunculannya. secara sederhana *Tafaqquh fi al-din* artinya adalah memperdalam ilmu pengetahuan islam.

Melalui *Tafaqquh fi al-din* diharapkan akan lahir para ulama', kyai atau ustadz yang akan menjadi pemimpin agama di masyarakat. Tetapi dalam pengertian yang lebih luas *Tafaqquh fi al-din* tidak hanya mendalami ilmu agama semata tetapi juga mengamalkan dan menyebarluaskan ilmu

⁴ Ali Mustopa, *Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Di Pesantren Fathul Ulum Kwagean Kediri)*, *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 1.1 (2020), hlm. 24.

⁵ Ditjen Kelembagaan Agama Islam, *Pondok Pesantren Dan Madrasah Diniah; Pertumbuhan Dan Perkembangannya* (Jakarta: Departemen Agama R. I, 2003), hlm. 88.

dan ajaran islam kepada seluruh masyarakat.⁶ Dengan demikian pesantren dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan islam, secara tidak langsung juga menjalankan fungsinya sebagai lembaga dakwah yang menyebarkan ajaran islam kepada seluruh masyarakat.

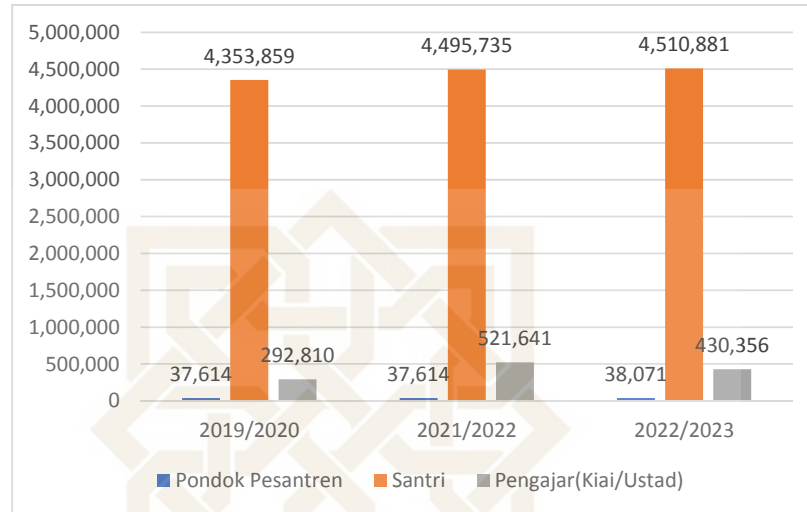
Pondok pesantren dewasa ini semakin diminati sebagai pilihan masyarakat untuk mendidik putra putrinya agar menjadi manusia yang cerdas dan berakhlak mulia. Agar menjadi pusat pembelajaran harus dapat beradaptasi dengan perubahan zaman. Tidak dipungkiri perkembangan pondok pesantren di Indonesia sangat pesat tercatat secara statistik, Kementerian Agama hingga saat ini jumlah pesantren di seluruh Indonesia sudah mencapai sekitar 38 ribu. Sedangkan jumlah santri aktif sebanyak 4,5 juta dan jumlah pengajar (kiai/ustad) sebanyak 430 ribu.⁷ Selengkapnya bisa dilihat dalam tabel berikut:

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

⁶ Ibid., hlm. 88.

⁷ Muhammad Ali Ramadhani, *Pesantren: Dulu, Kini Dan Mendatang*, <<https://ditpdpontren.kemenag.go.id/artikel/pesantren--dulu--kini--dan-mendatang>>, diakses 14 Juni 2023, pukul 08:40 WIB.

Gambar 1.1 Statistik pesantren, santri dan pengajar



Sumber: Data Emis PD-POTREN⁸

Bertahannya pesantren ketika berhadapan dengan lembaga pendidikan islam yang lebih teratur dan modern telah menarik beberapa pengamat untuk mengkaji. Azyumardi Azra menilai ketahanan pesantren disebabkan oleh kultur Jawa yang involutif dan menekankan harmoni, sehingga mampu menyerap kebudayaan luar tanpa kehilangan identitasnya.⁹ Hasan Langgulung menduga bahwa ketahanan pesantren sebagai akibat dari pribadi kyai yang menonjol dengan ilmu dan visinya.¹⁰ Sumartono et.al Menganggap ketahanan pesantren terjadi karena melembaganya pesantren di

⁸ Kemenag, *Data Emis Pesantren*, <https://Emispendis.Kemenag.Go.Id/Pdpontrenv2/Statistik/Pp>, dikases 7 Januari 2023 pukul 08:00 WIB.

⁹ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru* (Jakarta: Logos, 2002), hlm. 147.

¹⁰ Hasan Langgulung, *Pendidikan Islam Menghadapi Abad Ke-21* (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1988), hlm. 75.

dalam masyarakat.¹¹ Menurut Ma'shum ketahanannya adalah dampak positif dari kemampuannya melahirkan berbagai daya guna bagi masyarakat.¹²

Seiring perkembangan arus modernisasi sedikit demi sedikit pesantren mengalami banyak perubahan. Perubahan ini sebagai bentuk adaptasi pesantren terhadap perkembangan zaman yang ada. Pesantren pun berbenah. membangun gedung-gedung megah, pemberlakuan pembelajaran sistem klasikal, menata administrasi hingga komputerisasi. Tidak hanya itu, pesantren juga berpikir tentang kemandirian dengan membentuk usaha-usaha di sektor ekonomi. Kemudian munculah pesantren yang selain memberikan pengajaran ilmu-ilmu agama islam juga menyelenggarakan Pendidikan formal baik keagamaan maupun umum, Pendidikan keterampilan dan kewirausahaan.¹³

Melihat dari kondisi tersebut Pondok Pesantren Al-Imdad dalam hal ini merupakan Pondok pesantren yang perubahannya cukup pesat pembangunan gedung dilakukan tiap tahunnya untuk memfasilitasi kebutuhan para santri. Dari awalnya bangunan seadanya dan sekarang sudah membuat berbagai bangunan permanen seperti Asrama, Gedung Madrasah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, Kantor, Masjid, dan Perpustakaan. Semua bangunan ini terhitung mulai dari awal kepemimpinan

¹¹ Sumarsono Mestoko, dkk., *Pendidikan Di Indonesia Dari Jaman Ke Jaman* (Jakarta: Balai Pustaka, 1986), hlm. 232.

¹² Ma'shum, *Ajakan Suci* (Yogyakarta: LTN-NU-DIY, 1995), hlm. 108.

¹³ Ali Mustopa, *Manajemen Perubahan Lembaga...*, hlm. 48.

pesantren yang ke dua oleh K. H. Dr. M Habib Abdussyakur pada tahun 2013 di Dusun Kedung, Pajangan, Bantul.

Pondok Pesantren Al-Imdad juga memanfaatkan perubahan teknologi dengan membuat sistem informasi berbasis web yang dapat memantau santri dan penilaian terhadap santri. orang tua pun dapat mengakses untuk melihat perkembangan anaknya.¹⁴ Sistem informasi ini juga digunakan untuk sarana sistem administrasi pondok pesantren sehingga memungkinkan adanya administrasi yang transparan yang diberikan Pondok Pesantren Al-Imdad.

Dalam ranah perekonomian Pondok pesantren memiliki beberapa usaha yang didalamnya juga melibatkan para santrinya diantaranya: wirausaha santri, swalayan imart, pengelolaan sampah dan pembuatan pupuk organik, pertanian dan peternakan, dan pembuatan kerajinan. Hal ini menciptakan perekonomian mandiri pondok pesantren sehingga perubahan nantinya lebih memungkinkan dengan biaya dari hasil perekonomian mandiri ini. Disisi lain pondok pesantren juga tidak hanya membekali ilmu pengetahuan agama akan tetapi juga membekali dengan keterampilan untuk menghadapi perkembangan zaman.¹⁵

Pondok Pesantren Al-Imdad sebagai media dakwah dan pengajaran keagamaan sangat baik. Pesantren Al-Imdad dengan semangat keagamaanya sangat didukung oleh masyarakat sekitar. Terbukti dengan setiap

¹⁴ Hasil wawancara dengan ustad syahrizal pada saat pra penelitian yang dilakukan peneliti pada tanggal 15 Mei 2023.

¹⁵ Hasil wawancara dengan ustad syahrizal pada saat pra penelitian yang dilakukan peneliti pada tanggal 15 Mei 2023.

diadakanya kegiatan pengajian masyarakat selalu memenuhi kegiatan tersebut, kajian yang dilakukan masyarakat sendiri juga rutin diadakan. ini menandakan ajaran agama sangat diamalkan.

Hingga saat ini Pondok Pesantren Al-Imdad sudah mengalami perkembangan yang luar biasa. Dari pemaparan di atas. Pembangunan asrama dan bangunan sekolah yang cukup pesat tiap tahunnya, system Pendidikan yang mulai tertata, perekonomian mandiri pondok pesantren yang mulai berjalan dan berkembang, dan programnya terhadap lingkungan masyarakat yang sangat baik. Lebih lagi perubahan tersebut baru terlaksana pada generasi pimpinan yang kedua, dari awalnya hanya dimulai dari pengajian kampung sampai menjadi pondok pesantren yang sedemikian rupa. Maka dari itu peneliti tertarik untuk membahas “Implementasi Manajemen Perubahan Pada Pondok Pesantren Al-Imdad Kauman Pajangan Bantul”. Dimana penelitin ini dimaksudkan untuk mengkaji Manajemen Perubahan yang dilakukan Pondok Pesantren untuk memajukan lingkungan Pesantren.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat diambil sebuah rumusan masalah yaitu;

1. Bagaimana Implementasi Manajemen Perubahan yang Dilakukan di Pondok Pesantren Al-Imdad Kauman Pajangan Bantul.?

2. Apa Saja Faktor yang Mempengaruhi Perubahan dan Model Perubahan yang Dilakukan di Pondok Pesantren Al-Imdad Kauman Pajangan Bantul.?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian ini berdasarkan pokok masalah di atas adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana manajemen yang dilakukan Pondok Pesantren Al-Imdad Kauman, Pajangan, Bantul. Dan diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat tidak hanya untuk peneliti tetapi bermanfaat bagi para pembaca secara umum.

Adapun kegunaan penelitian ini meliputi dua kegunaan yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis yaitu:

- 1.) Manfaat Teoritis
 - a.) Penelitian ini diharapkan menjadi kontribusi bagi lingkungan akademik prodi Manajemen Dakwah dan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
 - b.) Penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dan bahan memperluas wawasan intelektual bagi keilmuan tentang manajemen perubahan khususnya pada pondok pesantren.
- 2.) Manfaat Praktis
 - a.) Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dan konseptual bagi Pondok Pesantren Al-Imdad dalam manajemen perubahan di pondok pesantren.

- b.) Secara umum penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi pondok pesantren yang lain untuk memajukan pondok pesantrennya.
- c.) Manfaat bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini bisa dijadikan referensi alternatif dalam mempelajari Manajemen Perubahan pada Lembaga Dakwah atau Lembaga Pendidikan Islam.

D. Kajian Pustaka

Berdasarkan hasil penelitian kepustakaan terkait judul “Implementasi Manajemen Perubahan Pada Pondok Pesantren Al-Imdad Kauman Pajangan Bantul”, diakui bahwa sejauh pengamatan tentang judul terkait belum ada yang mengkaji dan menulis judul ini. Adapun penelitian yang terkait dengan masalah penelitian ini adalah:

Pertama, Tesis karya Imam Karya Bakti dengan judul “Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Studi Kasus Pondok Pesantren Nurul Ulum Kota Blitar”. Tahun 2021. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu pendekatan kualitatif. Penelitian ini membahas proses perubahan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan di Pondok Pesantren Nurul Ulum kota Blitar merupakan perubahan yang direncanakan melalui proses *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing* dengan menggunakan teori dari Kurt Lewin. Penelitian ini lebih fokus terhadap proses perubahan dan ruang

lingkup terhadap aspek perubahan kurang diperhatikan.¹⁶ Persamaan dalam penelitian ini memiliki tema yang sama mengenai manajemen perubahan dan menggunakan metode yang sama yaitu kualitatif. Perbedaan dalam penelitian ini fokus penelitian pada aspek proses perubahan.

Kedua, Jurnal ilmiah karya Yuda Mulia Ramadhan Sitepu, Muhammad Fuad Zaini. Tahun 2021. Berjudul “Implementasi Manajemen Perubahan Pada Pondok Pesantren di Pesantren Ulumul Qur'an Stabat Kabupaten Langkat”. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif menurut Lexi J, Moleong, jenis penelitian ini adalah studi kasus. Temuan studi menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Ulumul Qur'an Stabat, Kabupaten Langkat, telah berhasil menerapkan manajemen perubahan di pondok pesantren berkat sejarahnya yang panjang, keberadaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya.¹⁷ Persamaan dalam penelitian ini pembahasan tentang implementasi manajemen perubahan. Perbedaan dengan penelitian ini hanya membahas faktor pendukung dan faktor penghambat sedang dalam penelitian ini terdapat proses perubahan.

Ketiga, Jurnal ilmiah karya Putri Liana Harahap. Tahun 2022 yang berjudul “Peran Pengasuh Dalam Manajemen Perubahan Pada Lingkungan Organisasi Pondok Pesantren Al-Kautsar di Masa Pandemic Covid-19”. Penelitian ini membahas tentang manajemen perubahan kaitanya dengan

¹⁶ Karya Imam Bakti, ‘Manajemen Perubahan Pada Pondok Pesantren: Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam Studi Kasus Pondok Pesantren Nurul Ulum Kota Blitar’ (Institut Agama Islam Negeri Kediri, 2021).

¹⁷ Yuda Mulia and others, ‘Implementasi Manajemen Perubahan Pada Pondok Pesantren Di Pesantren Ulumul Qur'an Stabat Kabupaten Langkat’, 1.November (2021), 1–7.

peran kepemimpinan, penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk menggambarkan fenomena yang ada. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Perubahan di Pondok Pesantren Al-Kautsar di tengah pandemic dapat terjadi dan berjalan dengan baik tidak lepas karena adanya Pengasuh yang berperan sebagai pemimpin yang memiliki visi jelas, yaitu tentang gambaran lembaga yang dicita-citakan. Di samping itu, Pengasuh Pondok Pesantren juga mampu membimbing, mendorong, dan mengorganisasikan para santri dan staf dengan baik.¹⁸ Persamaan dalam penelitian ini sama-sama membahas manajemen perubahan dan perbedaannya dalam penelitian ini lebih mengarah kepada peran kepemimpinan yang dilakukan dalam pondok pesantren Al-Kautsar pada masa pandemic covid-19.

Keempat, Tesis Karya Tri Rahmansyah tahun 2020 yang berjudul “Manajemen Perubahan Pada Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara”. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan manajemen perubahan yang dilakukan Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara telah dilakukan pada setiap unit organisasi yang ada meliputi; sistem pengajaran, kurikulum, pengasuhan santri. Manajemen perubahan dianggap efektif karena dilaksanakan sesuai tahapan tahapannya mulai dari identifikasi perubahan, perencanaan perubahan, implementasi perubahan, serta evaluasi dan

¹⁸ Putri Liana Harahap, ‘Peran Pengasuh Dalam Manajemen Perubahan Pada Lingkungan Organisasi Pondok Pesantren Al-Kautsar Di Masa Pandemic Covid-19’, *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 2.1 (2022).

tindaklanjut perubahan.¹⁹ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan yaitu melakukan tahapan yang sama dalam penelitian perubahan. Perbedaanya terletak pada lokasi tempat penelitian dilakukan.

Kelima, Tesis Karya Ngafatourrohman tahun 2021 yang berjudul “Manajemen Perubahan Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Al-Mukhtar Adipala Cilacap”. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan proses pilihan perubahan Pondok Pesantren Al-Mukhtar Cilacap fokus terhadap peningkatan kompetensi pengetahuan umum dan penguasaan kitab kuning. Proses lintasan perubahan memiliki tiga komponen primer yaitu: membenahan visi, pembentukan sistem Pendidikan, dan evaluasi yang dilakukan secara berkala. Proses perubahan dilakukan secara aplikatif oleh pihak pondok pesantren, terlihat dari input, proses, dan output Pendidikan Pondok Pesantren Al-Mukhtar Adipala Cilacap.²⁰ Persamaan penelitian terletak pada subjek penelitian yaitu manajemen perubahan. Perbedaan penelitian dalam penelitian ini berfokus pada pengembangan mutu pendidikan.

Dari kajian Pustaka di atas penelitian tentang manajemen perubahan sudah diteliti oleh banyak peneliti. Namun subjek penelitian yang mengambil tempat di Al-Imdad menjadi pembeda dalam penelitian ini.

¹⁹ Tri Rahmansyah, ‘Manajemen Perubahan Pada Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara’, *Tesis* (Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2020).

²⁰ Ngafatourrohman, ‘Manajemen Perubahan Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Al-Mukhtar Adipala Cilacap’ (Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2021).

E. Kerangka Teori

1. Manajemen Perubahan

Ide transformasi sering kali muncul dengan sendirinya tanpa kita sadari. Tanpa perubahan, usia sebuah institusi atau organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan memiliki manfaat bagi keberlangsungan sebuah institusi atau organisasi. Perubahan berusaha untuk menjaga organisasi tetap dinamis dalam menghadapi perubahan zaman dan kemajuan teknologi, bukan menjadikannya statis. Perubahan yang tidak direncanakan dan perubahan yang direncanakan adalah dua kondisi di mana perubahan dapat terjadi.

Perubahan organisasi merupakan hal yang signifikan dan harus selalu dikaji. Tujuan organisasi tentu saja untuk mencapai profitabilitas, setiap aspek perlu dinilai apa yang harus diubah. Seorang manajer mengembangkan strategi untuk mengelola perubahan ini, namun pada kenyataannya, para pemimpin juga berperan langsung. Pemimpin juga berperan langsung agar modifikasi yang dibuat oleh keduanya dapat berfungsi dengan baik. Sebuah perubahan dalam sebuah organisasi pertama-tama harus dimulai dari sumber daya manusianya. Pastikan bahwa semua hak dan tanggung jawab karyawan telah terpenuhi.

Jika semua sumber daya manusia mematuhi disiplin proses, maka manajemen perubahan dapat diimplementasikan dengan baik. Pembeneran ini sesuai dengan pernyataan Wibowo bahwa perubahan adalah penciptaan sesuatu yang baru dan melibatkan perpindahan

organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan.²¹

a. Pengertian Manajemen Perubahan

Ide-ide yang berhubungan dengan perubahan masih mendapatkan daya tarik dalam kehidupan sosial dan pribadi. baik dari sudut pandang organisasi dan individu, kehidupan pribadi dan sosial. Pertanyaan berikutnya adalah: "Mengapa harus berubah?" Meskipun perubahan adalah hal yang alami, namun dalam beberapa situasi, perubahan harus direncanakan. Perubahan menjadi sesuatu yang perlu direncanakan dan dibangun dengan baik dalam konteksnya. Hal ini terjadi sebagai hasil dari titik permintaan perubahan, yang dapat berasal dari dalam dan luar perusahaan. Setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan tinggi yang menerapkan Islam, tunduk pada tuntutan ini.

Manajemen perubahan menurut Potts dan La Marsh yang dikutip oleh Wibowo dalam bukunya yang berjudul manajemen perubahan mengatakan “manajemen perubahan adalah proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumberdaya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut”.²² Disini agar manfaat dari perubahan dapat mempengaruhi kepada

²¹ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, cet. 3 (Jakarta: Rajawali Press, 2016), hlm. 1.

²² Ibid., hlm. 241.

seseorang harus diatur secara sistematis baik dari sarana maupun sumberdayanya.

Dapat juga dikatakan bahwa manajemen perubahan pada dasarnya adalah sebuah proses yang mengadopsi pendekatan-pendekatan manajemen untuk membawa perubahan dalam sebuah organisasi. Pendekatan-pendekatan ini meliputi motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi. Perubahan dalam sebuah perusahaan. Melalui teknik-teknik untuk mengelola dampak perubahan terhadap organisasi, manajemen perubahan dilakukan untuk menghasilkan solusi bisnis yang dibutuhkan agar lebih berhasil dalam mengelola seluruh sumber daya organisasi dengan cara yang lebih terorganisir.

Manajemen perubahan, menurut Winardi, adalah upaya yang dilakukan oleh para manajer untuk menangani perubahan dengan cara yang lebih terorganisir. Manajer terlibat untuk mengelola perubahan dengan lebih baik, yang membutuhkan pengetahuan tentang motivasi, kelompok, dan faktor-faktor lainnya. Manajemen perubahan membutuhkan pemahaman tentang dinamika kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi.²³

b. Faktor yang Mempengaruhi Perubahan

Dalam literatur manajemen perubahan, umumnya ada sejumlah faktor atau sumber yang mendorong pembaruan. Faktor-

²³ Winardi, *Manajemen Perubahan (Management Of Change)* (Jakarta: Kencana Pranadamedia group, 2008), hlm. 49.

faktor tersebut meliputi kebutuhan dan faktor-faktor khusus yang mewajibkan untuk melakukan perubahan. Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang merupakan kekuatan dibelakang kebutuhan akan perubahan. Mereka memisahkannya dengan sebutan perubahan terencana dan perubahan tidak terencana. Perubahan terencana adalah aktifitas yang dimaksudkan dan diarahkan dalam sifat dan desinya dalam memenuhi beberapa tujuan organisasi. Sedangkan perubahan tidak terencana merupakan pergeseran dalam aktifitas organisasi karena adanya kekuatan yang sifatnya eksternal diluar kontrol organisasi.²⁴

1.) Perubahan Terencana

Perubahan terencana yang dijelaskan Greenberg dan Baron dalam buku manajemen perubahan Wibowo disebutkan sebagai berikut:

a.) *Changes in products or services* (perubahan dalam pruduk atau jasa)

Perkembangan teknologi telah mendorong tumbuhnya produk baru sejalan dengan meningkatnya kebutuhan pelanggan. Di samping itu, bervariasinya perilaku konsumen memerlukan peningkatan pelayanan yang lebih memuaskan pelanggan.

²⁴ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, hlm. 88-90.

- b.) *Changes in organizational size and structure* (perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi)

Perubahan yang terjadi menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturisasi, dan biasanya diikuti dengan downsizing dan outsourcing. Restrukturisasi cenderung membentuk organisasi yang lebih datar dan berbasis tim.

- c.) *Changes in administrative system* (perubahan dalam system administrasi)

Perubahan sistem administrasi dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi, mengubah citra perusahaan, atau untuk mendapatkan kekuasaan dalam organisasi.

- d.) *Introduction of new technologies* (introduksi teknologi baru)

Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan memengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif.

2.) Perubahan Tidak Terencana

- a.) *Shifting employee demograpich* (pergeseran demografis pekerja)

Komposisi tenaga kerja mengalami perubahan dengan kecenderungan semakin beragam. Keberagaman tenaga

kerja memerlukan perlakuan yang semakin beragam pula, sesuai dengan ciri kebutuhannya yang semakin berkembang.

b.) *Performance gaps* (kesenjangan kerja)

Tujuan organisasi yang menjadi ukuran kinerja tidak selalu dapat dicapai. Terjadi kesenjangan antara yang diharapkan dan yang dapat dicapai. Kesenjangan yang terjadi perlu direspons dengan berbagai tindakan perubahan.

c.) *Government regulation* (peraturan pemerintah)

Kebijakan dan peraturan pemerintah yang baru dapat memengaruhi kelangsungan suatu bisnis. Hal yang pada waktu yang lalu diperbolehkan, suatu saat dapat dilarang. Bisnis perlu melakukan perubahan untuk menyesuaikan dengan perkembangan tersebut.

d.) *Global competition* (kompetisi global)

Persaingan global menuntut bisnis semakin efisien dan mampu menghasilkan produk dan jasa lebih murah. Setiap perusahaan berusaha untuk mendapatkan *market share* yang semakin besar.

e.) *Changing economic condition* (perubahan kondisi ekonomi)

Perubahan kondisi ekonomi dapat menyebabkan usaha bisnis merugi dan menciptakan peluang terjadinya pengangguran. Perusahaan harus mampu menyusun strategi untuk bertahan dan bahkan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan diri.

f.) *Advances in technology* (kemajuan dalam teknologi)

Kemajuan teknologi menyebabkan cara perusahaan beroperasi harus berubah. Terjadinya perubahan tersebut menuntut perusahaan mempersiapkan sumber daya manusia dapat menyerap dan mengikuti perkembangan teknologi.

c. Hambatan dan Dampak

Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena adanya dorongan dari luar dan adanya kebutuhan dari dalam. Hambatan dan dampak tentu saja menjadi hal yang harus dipertimbangkan. Transparansi, komunikasi dan pengikutsertaan semua pihak yang terlibat dengan perubahan akan dapat mengurangi resistensi terhadap adanya perubahan.²⁵ Akan tetapi perubahan juga menawarkan potensi besar untuk terobosan kreatif.

d. Proses Perubahan

Proses perubahan yang paling umum digunakan dalam penelitian adalah model perubahan menurut Kurt Lewin. Model perubahan Kurt Lewin lebih sering digunakan karena lebih mudah

²⁵ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, hlm. 105.

dan lebih menjabarkan tentang perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi. Kurt Lewin mengembangkan tiga tahap model perubahan terencana yang menjelaskan bagaimana proses yang diawali dengan mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilisasi proses perubahan. Tiga tahap tersebut dinyatakan sebagai: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Diantara para pakar secara terminologis model *changing* ada yang mengungkapkan *movement* ataupun *cognitive restructuring*, namun makna ketiganya memiliki pengertian yang sama.

1) *Unfreezing*

Unfreezing atau pencairan adalah tahap di mana tujuannya adalah untuk menginspirasi perubahan. Orang-orang didorong untuk menukar kebiasaan lama mereka dengan kebiasaan yang dihargai oleh manajemen. Untuk mengatasi resistensi individu dan konformitas kelompok, pencairan adalah upaya perubahan. Proses pencairan adalah perjuangan untuk dominasi antara kekuatan yang mendorong dan menghambat perubahan dari status quo. Diperlukan pembiasaan individu untuk dapat menerima perubahan. Tujuan dari pencairan ini adalah untuk membebaskan seseorang dari kebutuhan untuk mempertahankan status quo dan membuat mereka bersedia menerimanya.

2) *Changing*

Changing atau *Movement* merupakan tahap pembelajaran di mana bekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. maksudnya adalah membantu pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Menurut para ahli, lebih baik mengkomunikasikan kepada karyawan bahwa perubahan adalah proses pembelajaran yang berkelanjutan daripada peristiwa sementara. Oleh karena itu, membangun kesadaran bahwa hidup pada dasarnya adalah proses perubahan yang terus-menerus diperlukan.

3) *Refreezing*

Refreezing atau pembekuan kembali merupakan tahap dimana perubahan yang terjadi di stabilisasi dengan membantu pekerja mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam ke dalam cara normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi pekerja kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya. Dengan telah terbentuknya perilaku dan sikap baru, Penting untuk mengawasi apakah sikap dan perilaku yang baru terbentuk masih sejalan dengan keadaan

lingkungan. Jika ditemukan adanya perubahan kembali, maka proses *unfreezing* akan dimulai dari awal.

e. Tujuan

Tujuan dari perubahan adalah untuk mengarahkan organisasi ke arah yang lebih baik dari sebelumnya. Hal ini berkaitan pada terjaganya siklus hidup organisasi, baik jangka panjang maupun jangka pendek. Kedua, untuk beradaptasi dengan kekuatan-kekuatan perubahan. Ketiga, untuk meningkatkan efisiensi organisasi sehingga dapat bersaing di pasar global.

Tujuan umum dari suatu perubahan yang direncanakan dalam kehidupan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Untuk meningkatkan kemampuan adaptabilitas yakni Kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun eksternalnya dan mengambil tindakan yang sesuai untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut kedua copabilitas Kemampuan suatu sistem sosial untuk mempertahankan identitas dan integritasnya sebagai suatu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap bagian perubahan yang terjadi baik pada lingkungan internal maupun eksternalnya.

f. Pendekatan Manajemen Perubahan

Terdapat dua pendekatan untuk manajemen perubahan. Pertama *planned change* (perubahan terencana), kedua *emergent change* (perubahan darurat). Pendekatan yang dipergunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi. Pada situasi tertentu *planned change* lebih tepat dan pada kondisi lainnya *emergent change* lebih tepat digunakan.²⁶

1) *Planned change* (Perubahan terencana)

Bullock dan batten dalam Wibowo mengungkapkan bahwa dalam melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan, yaitu sebagai berikut;

a) *Planned change* (fase eksplorasi)

Pada fase ini, organisasi menyelidiki potensi perubahan operasional, menentukan apakah akan melanjutkannya, dan jika melanjutkan maka organisasi menyediakan sumber daya untuk merencanakan perubahan. Menyadari perlunya perubahan, mencari bantuan dari luar untuk merencanakan dan mengimplementasikan perubahan, serta menyewa konsultan untuk menentukan tanggung jawab masing-masing pihak adalah bagian dari proses perubahan.

b) *Planning phase* (fase perencanaan)

²⁶ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, hlm. 246-251.

Memahami masalah dan tujuan organisasi adalah hal berikutnya setelah konsultan dan organisasi menandatangani kontrak. Proses perubahan meliputi pengumpulan data untuk mendiagnosis masalah dengan benar, mengembangkan tujuan perubahan, menghasilkan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut, dan membujuk para pengambil keputusan utama untuk mendukung perubahan yang disarankan.

c) *Action phase* (fase tindakan)

Pada tahap ini, organisasi mempraktikkan perubahan yang telah direncanakan. Proses perubahan memerlukan desain untuk memindahkan organisasi dari kondisi saat ini (*current state*) ke kondisi masa depan (*future state*) yang diinginkan, serta menciptakan pengaturan yang diperlukan untuk mengelola proses perubahan dan mendapatkan dukungan untuk tindakan yang diambil. mengevaluasi kegiatan, implementasi dan memberikan umpan balik. sehingga penyesuaian dan peningkatan yang diperlukan dapat dilakukan.

d) *Integration phase* (fase integrasi)

Setelah perubahan berhasil diimplementasikan, fase ini dimulai. Fase ini berfokus pada pengintegrasian dan stabilisasi perubahan sehingga perubahan tersebut menjadi

bagian dari operasi organisasi reguler dan dipertahankan tanpa memerlukan dukungan atau insentif tambahan. Proses perubahan melibatkan pengajaran kepada para manajer dan karyawan untuk terus menilai perubahan dan melakukan perbaikan terhadap perubahan tersebut, secara bertahap mengurangi kepercayaan terhadap konsultan, dan memperkuat perilaku baru melalui umpan balik dan sistem penghargaan.

2) Pendekatan darurat (*emergent approach*)

Pendekatan ini melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan keberhasilan perubahan, pendekatan ini meliputi; *organizational structure* (struktur organisasi), *organizational culture* (budaya organisasi), *organizational learning* (organisasi pembelajaran), *managerial behaviour* (perilaku manajerial), dan *power and politics* (kekuatan dan politik).

2. Pondok Pesantren

Tidak ada definisi yang pasti mengenai kata pesantren. Namun demikian, ada beberapa yang berkembang di kalangan masyarakat dan sepertinya dapat dijadikan landasan pijak untuk bisa dijadikan dasar dalam makna dari kata pesantren tersebut. Dari sudut pandang kebahasaan, kata pesantren berasal dari kata “santri” yang kemudian mendapat awalan “pe” dan akhiran “an” yang berarti tempat tinggal

santri.²⁷ Atau ada juga yang menyebutkan bahwa kata tersebut berasal dari Bahasa sansekerta “sant” dan “tra”. *Sant* yang artinya manusia baik dan *tra* yang artinya suka menolong. Makna kata ini menyiratkan bahwa pesantren adalah tempat Pendidikan untuk melahirkan orang-orang baik yang suka menolong orang lain atau bermanfaat bagi lainnya.²⁸

Secara Bahasa Pondok pesantren berasal dari kata pondok dan pesantren. Menurut istilah, pondok adalah tempat tinggal atau asrama-asrama para santri selama menempuh pendidikan ditempat tersebut.²⁹ Istilah ini yang umumnya digunakan di pulau jawa, di wilayah aceh disebut dengan rangkang atau dayah, sedang di daerah Sumatra disebut surau.

Menurut Nurcholis Madjid, kata pesantren bisa dirujuk pengertiannya pada dua Bahasa, yaitu Bahasa sansekerta “santri” yang berarti melek huruf, dan Bahasa jawa “cantrik” yang berarti orang yang mengikuti gurunya menetap.³⁰ Term yang pertama digunakan untuk mengilustrasikan kekuasaan politik islam pada waktu itu, khususnya di demak, dimana komunitas santri selalu diidentikan dengan sekumpulan orang yang memiliki pengetahuan agama mendalam, yang berpijak pada literatur kitab-kitab klasik berbahasa arab. Adapun istilah kedua,

²⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011), hlm. 18.

²⁸ Agus Sunaryo, *Identitas Pesantren Vis a Vis Perubahan Sosial*, ed. by M Misbah (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2017), hlm. 20.

²⁹ Dhofier, *Tradisi Pesantren....*, hlm. 18.

³⁰ Nurcholis Madjid, ‘Bilik-Bilik Pesantren’, *Paramadina*, 1997, 103. Hal 19

lebih merepresentasikan aspek keahlian agama seseorang yang membuatnya layak untuk dijadikan panutan.³¹

Secara lebih rinci, Agus Sunaryo menjelaskan bahwa istilah pondok pesantren pertama kali dikenalkan oleh murid Padepokan Giri Amparan Jati generasi ke empat yaitu Raden Syahid (Syaiikh Malaya, atau Sunan Kalijaga) pada saat terjadinya musyawarah pergantian kepemimpinan pasca meninggalnya pendiri padepokan Giri Ampar Jati, Syaikh Datuk Khafi. Menurut Agus, istilah “Pondok Pesantren” berasal dari kata “pondok” yang diambil dari kata *funduk* yang berarti penginapan. sedangkan “santri yang diambil dari Bahasa sansekerta “syastri yang berarti orang yang mempelajari kitab suci. Kemudian kedua kata tersebut dipadukan menjadi “pondok pesantren” yang bermakna “tempat tinggal para murid yang mempelajari kitab suci”.³²

Tidak ada sesuatu gejala sosial di dunia ini yang selalu tetap dan tidak berubah. Begitu halnya dengan dunia pesantren. Dengan kebebasan yang dimiliki oleh pendirinya, untuk menyesuaikan pesantrennya dengan fokus pada studi tertentu, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang paling beragam. Ketika melihat manajemen pesantren dari perspektif bagaimana mereka beradaptasi dengan perubahan eksternal, ada dua perspektif yang perlu dipertimbangkan yaitu pesantren tradisional (salafi) dan pesantren modern.

³¹ Sunaryo, *Identitas Pesantren*, hlm. 20.

³² *Ibid.*, hlm. 20.

Pesantren tetap eksis meski menghadapi tantangan dan berjuang untuk mempertahankan misi dan eksistensinya. Beberapa di antaranya bahkan telah mengembangkan berbagai model gerakan alternatif untuk mengatasi persoalan sosial yang dihadapi masyarakat pedesaan. Pesantren harus mampu dihidupkan fungsi-fungsi pesantren yaitu; pesantren sebagai lembaga keagamaan yang melakukan transfer ilmu-ilmu agama dan nilai-nilai islam, pesantren sebagai lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial, pesantren sebagai lembaga keagamaan yang melakukan rekayasa sosial (*social engenering*) atau perkembangan masyarakat.³³

Pondok pesantren, sebagai lembaga pendidikan Islam, berubah mengikuti perkembangan zaman, terutama dengan adanya dampak dari kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Keunikan pondok pesantren tidak hilang karena adanya perubahan-perubahan yang terjadi pada pondok pesantren. Dalam hal ini, pondok pesantren tetap menjadi lembaga pendidikan islam yang berkembang dari dan untuk masyarakat. Dalam bukunya *Modernisasi Kurikulum Pesantren*, Muhammad Takdir menguraikan berbagai jenis pondok pesantren di Indonesia adalah sebagai berikut³⁴:

³³ Elfridawati Mai Duhani, *Manajemen Pondok Pesantren; Studi Pengelolaan Santri Muallaf Di Pondok Pesantren Al Anshar Ambon*, vol. 9, (ttp., Jurnal Fikratuna, 2018), hlm. 54.

³⁴ Takdir, *Moderenisasi Kurikulum Pesantren*, hlm. 41-45.

1. Pesantren Tradisional

Pesantren salaf adalah sebutan umum untuk pesantren tradisional. Pada intinya, model pesantren ini menekankan pada studi teks-teks klasik, yang terbatas pada fikih, akidah, tata bahasa arab, akhlak, tasawuf, dan topik-topik lainnya. Sistem pendidikannya menunjukkan ciri-ciri model pesantren ini, seperti terbatas pada kajian kitab kuning, bahtsul masail, identik dengan memakai kopiah, sarung, dan segala barang konvensional lainnya. Kultur dan paradigma santri memang terkesan tradisional dan eksklusif dalam hal proses berpikirnya. eksklusif dan tak lekang oleh waktu.

Pesantren tradisional memiliki beberapa ciri secara umum. Pertama, tidak memiliki manajemen modern, administrasi, dan pengelolaan pesantren yang didasarkan pada aturan Kiai. Kedua, memiliki hubungan yang erat dengan figur Kiai, yang menjadi inspirasi bagi setiap kebijakan pesantren. Ketiga, pola dan sistem pendidikannya bersifat tradisional dan didasarkan pada kebiasaan yang sudah berlangsung lama. Santri hanya memperhatikan penjelasan Kiai dan mengikuti adat istiadat yang sudah ketinggalan zaman dan pengajaran satu arah. Keempat, bangunan asrama santri tidak ditata secara sistematis dan tetap menggunakan struktur lama atau kayu.

2. Pesantren Modern

Pesantren modern juga dikenal dengan sebutan pesantren khalaf. Ciri khas pesantren modern adalah tidak menitikberatkan pada pengkajian kitab kuning, tetapi juga mengikuti perkembangan zaman dan kemajuan teknologi. mengikuti perkembangan zaman dan kemajuan teknologi. Pesantren model ini dalam bentuk sistem pendidikannya sudah berupa kurikulum yang disusun dengan berbagai perampingan nilai-nilai intrinsik kitab kuning sehingga bersifat ilmiah dan disertai dengan ilmu-ilmu umum. sehingga bersifat ilmiah disertai dengan ilmu-ilmu umum.

Pesantren Modern Setidaknya ada empat karakteristik penting. Pertama, memiliki manajemen dan administrasi pesantren yang mutakhir. Kedua, tidak terkait dengan peran Kiai sebagai pemimpin utama dan tokoh sentral. Ketiga, pola dan sistem pendidikan yang digunakan modern dengan kurikulum tidak hanya bergantung pada ilmu agama, tetapi juga ilmu umum. Keempat, sarana prasarana dan fasilitas bangunan lebih mapan, teratur, permanen, dan berpagar. Salah satu keunggulan pesantren modern adalah beragamnya sumber daya pendidikan yang disediakan, yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

3. Pesantren Semi Modern

Pesantren semi-modern adalah kombinasi antara pesantren tradisional dan modern. Pesantren model ini dicirikan oleh nilai-nilai tradisional yang masih kental. Kiai masih menempati posisi sentral, dan norma-norma kode etik pesantren masih menjadi standar pola pengembangan pesantren. Norma-norma tersebut masih menjadi standar pola pengembangan pesantren. Namun demikian, pesantren juga mengadopsi sistem pendidikan modern yang relevan dengan perkembangan zaman dan tantangan masa depan. Selain mengajarkan kitab-kitab kuning, pesantren model ini juga terus mengembangkan nalar kritis dan keterampilan sehingga keberadaannya mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar dan berkiprah dalam pembangunan sosial.

Sementara itu, ciri khas pesantren semi modern adalah adanya dua kombinasi antara keduanya memang terkesan tidak terfokus, namun sebenarnya hal ini model pesantren ini berupaya mencetak kader-kader santri yang tidak hanya menguasai ilmu agama saja. Penguasaan bahasa asing dan perkembangan-perkembangan teknologi modern juga menjadi penekanan yang sangat kuat dalam rangka mencapai pengembangan keilmuan yang integratif. Di tengah arus modernisasi ini, keilmuan integratif sangat penting dalam menopang kedewasaan seorang santri sehingga potensi yang terpendam dapat tersalurkan baik.

F. Metode Penelitian

Peneliti menggunakan teknik penelitian berikut ini untuk mengembangkan penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademis dan ilmiah. Untuk mendapatkan data, mencari informasi, mengumpulkan, menganalisis, dan menarik kesimpulan tentang subjek penelitian. Karena pada dasarnya metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.³⁵

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah. Dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dan keunikan dari pada generalisasi.³⁶

1. Jenis dan Pendekatan

Jenis penelitian ini adalah penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mencapai pemahaman yang mendalam bagaimana orang-orang merasakan dalam proses kehidupannya, memberikan makna, dan menguraikan bagaimana orang menginterpretasikan pengalamannya.³⁷

Pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif berarti proses eksplorasi dan memahami makna

³⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 3.

³⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Evaluasi* (Bandung: Alfabeta, 2018), hlm. 210.

³⁷ *Ibid.*, hlm. 206.

perilaku individu dan kelompok, menggambarkan masalah sosial atau masalah kemanusiaan. Proses penelitian mencakup: membuat pertanyaan penelitian dan prosedur yang masih bersifat sementara, mengumpulkan data pada setting partisipan, analisis data secara induktif, membangun data yang parsial kedalam tema, dan selanjutnya memberikan interpretasi terhadap makna suatu data. Kegiatan akhir adalah membuat laporan kedalam struktur yang fleksibel.³⁸

2. Sumber data

a. *Primer* (Pokok)

Data primer adalah data atau keterangan yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya.³⁹ Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti di lapangan menjadi sumber data utama dalam penelitian ini. Selain itu, foto-foto yang diambil di lokasi penelitian dan rekaman wawancara dengan narasumber juga digunakan untuk mengumpulkan data primer.

b. *Sekunder* (Pendukung)

Data sekunder adalah jenis data tambahan yang tidak diperoleh dari sumber utama, tetapi sudah melalui sumber lainnya. Data tersebut dapat meliputi orang, catatan, buku, laporan, bulletin, ataupun majalah yang sifatnya dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti mengambil dari buku, orang, website dan bulletin.

³⁸ *Ibid.*, hlm. 205-206.

³⁹ Bagja Waluya, *Sosiologi: Menyelami Fenomena Sosial Di Masyarakat* (Bandung: PT Setia Purna Inves, 2007), hlm. 79.

3. Fokus Penelitian

Objek dalam penelitian kualitatif adalah objek yang alamiah, atau natural setting. Objek yang alamiah adalah objek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi saat peneliti memasuki objek, setelah berada diobjek, dan setelah keluar dari objek relative tidak berubah.⁴⁰

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik mendasar dan paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai setting, sumber dan berbagai cara. Dilihat dari settingnya data dapat dikumpulkan pada setting alamiah. Bila dilihat dari sumber datanya pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber skunder. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan) interview (wawancara), dokumentasi ataupun angket (kuisisioner).⁴¹ Dalam hal ini peneliti untuk memperoleh data yang lengkap dan bisa menjelaskan manajemen perubahan di Pondok pesantren al-imdad. Maka dalam penelitian ini digunakan beberapa metode antara lain sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi penelitian adalah pengamatan sistematis dan terencana yang diniati untuk perolehan data yang dikontrol validitas

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 210.

⁴¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 375-376.

dan reliabilitasnya.⁴² Pertanyaan penelitian tetap merupakan patokan yang menerangi kegiatan observasi dari identifikasi objek observasi, penyusunan instrument, pemilihan data sampai dengan pemaknaan data dan pelaporan hasilnya.

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan sesuatu objek dengan sistematika fenomena yang diselidiki.⁴³ Observasi pada penelitian ini adalah Pondok Pesantren Al-Imdad Kauman Pajangan Bantul Yogyakarta.

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi partisipasi pasif yaitu peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.⁴⁴ Peneliti hanya melakukan pengamatan terhadap aktifitas yang dilakukan sebagai langkah untuk mendapatkan data yang valid.

b. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁴⁵ Tujuan dari wawancara disini agar peneliti mengetahui lebih mendalam dari responden.

⁴² A Chaedar Alwasilah, *Pokoknya Kualitatif*, cet. 7 (Bandung: PT Dunia Pustaka Jaya, 2012), hlm. 165.

⁴³ Sukandar Rumidi, *Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012), hlm. 69.

⁴⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, hlm. 379.

⁴⁵ *Ibid.*, hlm. 284.

Metode wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur artinya wawancara tersebut sudah dibuat list pertanyaan. Peneliti mengetahui informasi yang ingin digali dari responden sehingga daftar pertanyaanya sudah dibuat secara sistematis.⁴⁶ Tapi tidak menutup kemungkinan munculnya pertanyaan tambahan yang berkaitan dengan masalah penelitian Adapun responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Pengasuh Pondok Pesantren Al-Imdad
- 2) Lurah Pondok
- 3) Pengurus Pondok
- 4) Santri

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi yang digunakan di sini dimaksudkan untuk melengkapi informasi dari wawancara dan observasi. Sumber-sumber untuk metode dokumentasi meliputi rekaman, arsip, manuskrip, katalog, foto, jurnal, dan materi lain yang berhubungan dengan penelitian.

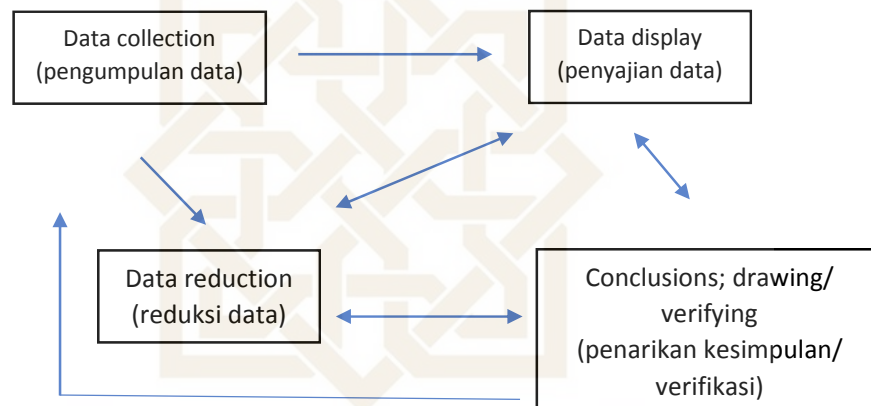
5. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiono analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa,

⁴⁶ Muhajirin, *Pendekatan Praktis Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif* (Yogyakarta: Idea Press, 2017), hlm. 203.

menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁴⁷

Gambar 1.2 Komponen dalam analisis data (interactive model)



Ket:

Tanda (→) : Menunjukkan kaitanya dengan unit yang ditunjuk.

Tanda (↔) : Menunjukkan ada keterkaitan antara tiap unit.

Sumber: Sugiyono, manajemen penelitian kuantitatif, kualitatif dan RND.⁴⁸

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumen. Sedang sumber datanya menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Kemudian data yang didapatkan

⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, ed. 19th (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 244.

⁴⁸ *Ibid.*, hlm. 247.

disusun kemudian diolah dan disajikan untuk selanjutnya diverifikasi dan diambil kesimpulanya.

b. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari tema dan polanya. Banyaknya informasi yang dikumpulkan di lapangan memerlukan pencatatan yang cermat dan teliti. Semakin banyak waktu yang dihabiskan seorang peneliti di lapangan, semakin bervariasi dan rumit pula datanya. Oleh karena itu, sangat penting untuk menilai data dengan sangat teliti melalui reduksi data. Hasilnya, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih baik dan mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data tambahan dan mencarinya bila diperlukan.

c. Penyajian Data

Penyajian data adalah aktivitas terorganisir, yang dikompresi dengan perakitan informasi yang memungkinkan menggambarkan simpulan dan tindakan. Peneliti juga dapat memahami situasi sosial yang sedang terjadi dalam penelitiannya. Sehingga peneliti lebih tau Tindakan apa yang harus dilakukan selanjutnya.⁴⁹ pada tahap ini Peneliti menyajikan fakta-fakta dalam bentuk deskripsi ringkas yang disusun dengan kata-kata sederhana. Struktur naratif digunakan untuk

⁴⁹ M Sobry Sutikno, *Penelitian Kualitatif, Jurnal EQUILIBRIUM* (Lombok: Holistica, 2020) hal. 141

menyusun kalimat-kalimat yang berhubungan satu sama lain sesuai kondisi yang ada di tempat penelitian.

d. Verivfikasi/ Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan pada penelitian ini masih dapat berubah dan bersifat tentative apabila yang dikemukakan pada tahap awal tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat. Ketika peneliti kembali ke lapangan lalu kesimpulan yang dibuat pada tahap awal ditemukan bukti-bukti yang dapat dipercaya dan konsisten maka penelitian dianggap kredibel. Dengan artian kesimpulan yang dibuat dalam peelitian ini dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal penelitain. Namun perlu diingat rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.⁵⁰

6. Uji Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data dalam peneliatn kualitatif meliputi *transferability* (validitas eksternal) dalam penelitian kualitatif berkaitan dengan sejauh mana temuan hasil peneliti dapat diterapkan. Dalam penelitian ini menggunakan cara pemilihan sampel yang bermakna yaitu dengan memilih sampel yang merepresentasikan karakteristik yang luas dan beragam dari populasi yang relevan. *dependability* (realibilitas)

⁵⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*. Hal. 412

berfokus pada keadaan atau konsistensi temuan seiring dengan waktu atau dalam berbagai situasi, dalam penelitian ini lebih berfokus pada jejak audit yaitu membuat jejak atau rekam jejak yang jelas dan terinci yang memungkinkan orang lain untuk mengikuti langkah-langkah penelitian. *confirmability* (objektifitas) mengacu pada sejauh mana data dan interpretasi yang dihasilkan tidak terpengaruh oleh pendapat, kepentingan, atau bias peneliti, strategi peneliti untuk memastikan *confirmability* disini dengan konsistensi dan keterbukaan yaitu dengan menggunakan kerangka analisis yang jelas dan konsisten serta memberikan deskripsi yang transparan tentang bagaimana data dikumpulkan dan diinterpretasikan. dan *uji credibility* (validitas internal).⁵¹ Dalam penelitian ini menggunakan uji kredibilitas. Ada berbagai macam uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data terhadap data dalam penelitian kualitatif, antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman, analisis kasus negative, dan member check.⁵² Dalam hal ini peneliti menggunakan triangulasi.

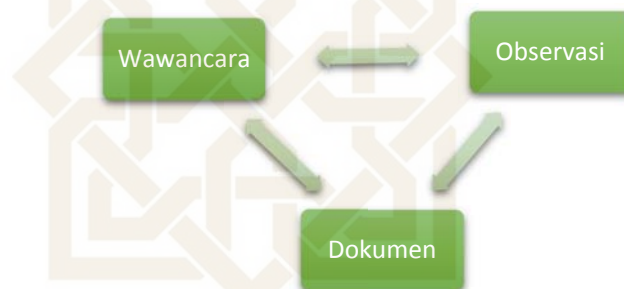
Triangulasi bertujuan untuk menyelaraskan dan mencocokkan antara data atau informasi yang diberikan seorang informan dengan data informan lainnya. Sehingga jika data-data tersebut tidak saling bertentangan dan menuju titik jawaban yang sama, dapat dikatakan bahwa peneliti telah menemukan data jenuh sebagai jawaban dari satu masalah

⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*. Hal. 433

⁵² Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, hlm. 435.

yang diteliti.⁵³ Peneliti menggunakan triangulasi teknik untuk mendapatkan data dari sumber yang sama dengan menggunakan teknik pengumpulan yang berbeda-beda yaitu menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.3 Triangulasi teknik pengumpulan data



Sumber: Sugiyono, *Metode Penelitian Evaluasi*, 2018⁵⁴

Gambar 1.4 Triangulasi sumber data



Sumber: Sugiyono, *Metode Penelitian Evaluasi*, 2018⁵⁵

⁵³ Sutikno, *Penelitian Kualitatif*, hlm. 155.

⁵⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Evaluasi*, hlm. 321.

⁵⁵ *Ibid.*, hlm. 321.

G. Sistematika pembahasan

Penelitian ini terdiri dari beberapa pembahasan yang menggambarkan secara naratif dan sistematis tentang penyajian hasil penelitian. Dari sistematika pembahasan ini dapat diketahui arti penting makna bagian yang akan ditulis dalam penelitian. Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab pertama pendahuluan, berisikan dasar penyusunan dan langkah-langkah penelitian. Bagian ini memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, manfaat dan tujuan, kajian Pustaka, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab kedua gambaran umum lokasi penelitian, memuat tentang berbagai hal terkait objek penelitian meliputi: gambaran lokasi penelitian, visi misi Pondok Pesantren, struktur organisasi, fasilitas dan sarana, program pembelajaran, dan program unggulan di Pondok Pesantren Al-Imdad.

Bab ketiga pembahasan, terdiri dari faktor pendorong perubahan, model perubahan, hambatan perubahan dan pendekatan manajemen perubahan.

Bab empat penutup, berisikan kesimpulan dan saran dari peneliti serta diakhiri dengan kata penutup. Adapun bagian akhir dalam penelitian ini berisi daftar pustaka, lampiran dan daftar riwayat hidup.

Demikian gambaran sistematika penulisan skripsi yang peneliti susun untuk memudahkan para pembaca dalam menyimak dan memahami karya tulis ini.



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Implementasi manajemen perubahan di Pondok Pesantren Al-Imdad merupakan proses yang kompleks, berdasarkan pemaparan diatas peneliti mengambil beberapa poin. Pertama unfreezing, mempersiapkan untuk perubahan, di Pondok Pesantren Al-Imdad kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan disiapkan dengan matang baik dari dalam lingkungan pesantren maupun dari luar lingkungan pesantren. Kedua changing, partisipasi aktif komunitas, keterlibatan dan partisipasi aktif dari setiap anggota komunitas pesantren baik dari tingkat pengasuh, pengurus, santri, dan wali murid sangatlah penting dalam menjalankan perubahan. Pondok Pesantren Al-Imdad melakukan komunikasi yang efektif, jelas, terbuka, dan terus menerus adalah langkah implementasinya. motivasi, evaluasi dan koreksi berkelanjutan, dalam implementasi perubahan di pondok pesantren Al- Imdad juga perlu dilakukan. proses evaluasi dilakukan secara terjadwal kemudian menganalisa hasil evaluasi lalu dilakukan perbaikan atau penyesuaian barulah melihat apakah langkah-langkah koreksi telah menghasilkan perubahan yang diinginkan dan membantu menentukan apakah perubahan perlu diteruskan atau dimodifikasi. Ketiga refreezing, pelekatan perubahan kedalam budaya dan rutinitas yang ada, penggabungan nilai tradisional dengan inovasi baru, suksesnya

implementasi perubahan terletak pada integrasi yang baik antara nilai-nilai yang diwariskan dari masa lalu dengan kebutuhan akan inovasi yang relevan dengan tuntutan zaman.

Dalam proses terjadinya perubahan di Pondok Pesantren Al-Imdad memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi perubahan yaitu perubahan dalam produk atau jasa, perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi, perubahan dalam sistem administrasi, dan introduksi teknologi baru. Dengan adanya faktor yang direncanakan ini, Pondok Pesantren Al-Imdad dapat mendorong terjadinya perubahan, memunculkan inovasi, memperbaiki efisiensi, dan dapat mempercepat proses perubahan yang dilakukan. Sedangkan untuk model perubahan menggunakan tiga tahapan yaitu *unfreezing*, *change* dan *refreezing* yang dilakukan pondok pesantren. Penerapan proses ini memerlukan komunikasi yang efektif, partisipasi aktif dari semua pihak terkait, dan kepemimpinan yang kuat untuk memandu proses perubahan dengan baik dengan ini pondok pesantren lebih siap menghadapi tantangan masa depan dan memperbarui diri sesuai kebutuhan zaman.

B. Saran

Implementasi manajemen perubahan membutuhkan waktu, kesabaran, dan komitmen yang kuat dari semua pihak yang terlibat. Pondok pesantren dapat meningkatkan peluang keberhasilan dalam menerapkan perubahan dengan tetap mempertahankan esensi budaya dan nilai-nilai yang telah menjadi bagian penting dari identitas pesantren.

Berikut beberapa saran terkait pengimplementasian manajemen perubahan di pondok pesantren:

1. Bagi pihak Pondok Pesantren Al-Imdad Bantul. Pertama, Keterlibatan aktif komunitas. Penting untuk melibatkan semua pihak yang terkait, hal ini dimaksudkan agar setiap elemen komunitas akan merasa memiliki dan terlibat dalam perubahan yang dilakukan. Kedua, komunikasi yang terbuka. Hal ini dapat mengurangi ketidakpastian dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Hal ini juga memungkinkan ide-ide inovasi baru akan masuk, dan mencegah kebingungan atau penolakan. Ketiga, Pelatihan dan pengembangan keterampilan. Perubahan tidak selalu berjalan sesuai rencana. Jadi memberikan pelatihan yang sesuai kepada pengurus, guru dan santri agar mereka siap menghadapi perubahan. Keempat, pemantapan melalui evaluasi terus-menerus. Hal ini dilakukan untuk memantau kemajuan dan dampak dari perubahan yang telah dilakukan. Hal ini juga dapat dijadikan pijakan untuk penyesuaian terhadap perubahan yang diperlukan.
2. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat melakukan penelitian lebih mendalam mengenai strategi, respon dan inovasi perubahan pada pondok pesantren. terkhusus di pondok pesantren Al-Imdad ini maupun pesantren-pesantren yang lain. Selain itu masih banyak hal yang bisa digali dan diteliti,

seperti tentang evaluasi manajemen, pengembangan SDM, pemberdayaan pondok pesantren dan lain-lain.

Keberhasilan dalam pengimplementasian manajemen perubahan di pondok pesantren terletak pada keterlibatan komunitas pesantren, komunikasi yang terbuka, dan kesadaran akan pentingnya menjaga nilai-nilai yang sudah ada. Pesantren sebagai penjaga warisan budaya, sarana Pendidikan dan media dakwah harus tetap kuat dalam menghadapi tantangan zaman yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an Terjemahan Kementerian Agama, <<https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/94?from=1&to=8>>.
- Alwasilah, A Chaedar, *Pokoknya Kualitatif*, ketujuh (Bandung: PT Dunia Pustaka Jaya, 2012).
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam: Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru* (Jakarta: Logos, 2002).
- Bakti, Karya Imam, *Manajemen Perubahan Pada Pondok Pesantren: Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam Studi Kasus Pondok Pesantren Nurul Ulum Kota Blitar* (Institut Agama Islam Negeri Kediri, 2021).
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011).
- Dhuhani, Elfridawati Mai, *Manajemen Pondok Pesantren; Studi Pengelolaan Santri Muallaf Di Pondok Pesantren Al Anshar Ambon*, 9 (2018), 54–70.
- Ditjen Kelembagaan Agama, Islam, *Pondok Pesantren Dan Madrasah Diniyah; Pertumbuhan Dan Perkembangannya* (Jakarta: Departemen Agama R. I, 2003).
- Harahap, Putri Liana, *Peran Pengasuh Dalam Manajemen Perubahan Pada Lingkungan Organisasi Pondok Pesantren Al-Kautsar Di Masa Pandemic Covid-19*, Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM), 2.1 (2022), 1272–81.
- Data Emis Pondok Pesantren, <https://Emispendis.Kemenag.Go.Id/Pdpontrenv2/Statistik/Pp>.
- Langgulung, Hasan, *Pendidikan Islam Menghadapi Abad Ke-21* (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1988).
- Ma'shum, *Ajakan Suci* (Yogyakarta: LTN-NU-DIY, 1995).
- Madjid, Nurcholis, *Bilik-Bilik Pesantren*, (ttp: Paramadina, 1997).
- Mestoko, dkk., Sumarsono, *Pendidikan Di Indonesia Dari Jaman Ke Jaman* (Jakarta: Balai Pustaka, 1986).
- Muhajirin, *Pendekatan Praktis Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*

(Yogyakarta: Idea Press, 2017).

Mulia, Yuda, Ramadhan Sitepu, Muhammad Fuad Zaini, Universitas Islam, and Negeri Sumatera, *Implementasi Manajemen Perubahan Pada Pondok Pesantren Di Pesantren Ulumul Qur'an Stabat Kabupaten Langkat*, 1.November (2021).

Mustopa, Ali, *Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Di Pesantren Fathul Ulum Kwagean Kediri)*, Southeast Asian Journal of Islamic Education Management, 1.1 (2020).

Ngafatourrohman, *Manajemen Perubahan Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren Al-Mukhtar Adipala Cilacap*, (Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2021).

‘PP Al-Imdad II’
<<https://earth.google.com/web/data=MjEKLwotChwxMnphcmdyTWdhdTUVOSUFDaFJXN1A2RmdOTlhvEgsKCTU1YjVIYTZfMCA>> [accessed 10 November 2023].

Pondok Pesantren Al-Imdad, *Profil PP Al-Imdad 2023*, (ttp: tnp, 2023).

Rahmansyah, Tri, *Manajemen Perubahan Pada Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara*, Tesis (Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2020).

Ramadhani, Muhammad Ali, *Pesantren: Dulu, Kini Dan Mendatang*, <<https://ditpdpontren.kemenag.go.id/artikel/pesantren--dulu--kini--dan-mendatang>>.

Rumidi, Sukandar, *Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012).

St, Syamsyudduha, *Manajemen Pesantren; Teori Dan Praktek* (Yogyakarta: Grha Guru, 2004).

Subiarsih, *Pondok Pesantren Al-Imdad*.
<<https://pondokalimdad.wordpress.com/profil-2/tentang-pondok-pesantren-al-imdad/>>.

Sugiyono, *Metode Penelitian Evaluasi* (Bandung: Alfabeta, 2018).

———, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, 19th edn (Bandung:

- Alfabeta, 2013).
- , *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011).
- , *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2013).
- Sunaryo, Agus, *Identitas Pesantren Vis a Vis Perubahan Sosial*, ed. by M Misbah (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2017).
- Sutikno, M Sobry, *Penelitian Kualitatif, Jurnal EQUILIBRIUM* (Lombok: Holistica, 2020).
- Takdir, Mohammad, *Modernisasi Kurikulum Pesantren*, ed. by Yanuar dan Yudi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2018).
- Waluya, Bagja, *Sosiologi: Menyelami Fenomena Sosial Di Masyarakat* (Bandung: PT Setia Purna Inves, 2007).
- Wawancara Dengan Hanif Hilmi Selaku Lurah Pondok Atau Waka Kesantrian Di Pondok Pesantren Al-Imdad Bantul.
- Wawancara Dengan K. H. M Habib Abdus Syakur Selaku Pengasuh Pondok Pesantren Al-Imdad Bantul.
- Wibowo, *Manajemen Perubahn, Ke Tiga* (Jakarta: Rajawali Press, 2016).
- Winardi, *Manajemen Perubahan (Management Of Change)* (Jakarta: Kencana Pranadamedia group, 2008).



LAMPIRAN-LAMPIRAN



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA