

**MANAJEMEN PERUBAHAN PENDIDIKAN  
PONDOK PESANTREN DI ERA REVOLUSI 4.0  
DI PONDOK PESANTREN AL- FALAH  
SUMBERADI KEBUMEN**



**Oleh**

**RATNA NINGSIH**

**1910574**

**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh  
Gelar Magister dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam  
Program Pascasarjana IAINU Kebumen

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM  
NAHDLATUL ULAMA (IAINU) KEBUMEN  
TAHUN 2021**

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth,  
Direktur Sekolah Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama  
Kebumen

*Assalamu 'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul "Manajemen Perubahan Pendidikan Pondok Pesantren Di Era Revolusi 4.0 Di Pondok Pesantren Al-Falah Sumberadi Kebumen".

Yang ditulis oleh :

Nama	: Ratna Ningsih
NIM	: 1910574
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik	: 2020/2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

*Wassalamu 'alaikum wr.wb.*

Kebumen, 22 Mei 2021

Pembimbing



**Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I**  
**NIDN. 213103850**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

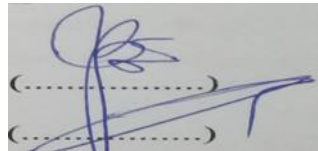
Tesis yang berjudul "Manajemen Perubahan Pondok Pesantren di Era Revolusi 4.0 di Pondok Pesantren Al-Falah Sumberadi Kebumen", telah dipertahankan di hadapan sidang dewan penguji tesis pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 16 Juni 2021  
Pukul : 09.00-10.00

### Oleh :

Nama : Ratna Ningsih  
NIM : 1910574  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Dewan Penguji Tesis :

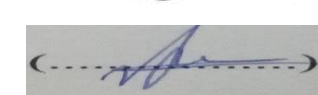
Ketua Sidang : Fikria Najitama, M.S.I



Sekretaris Sidang : Faisol, M. Ag



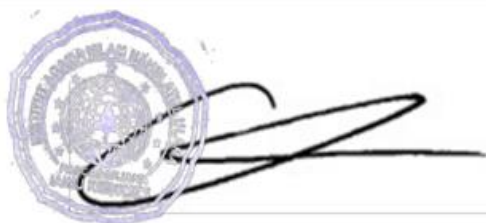
Penguji I : Dr. Imam Satibi, M.Pd.I



Penguji II : Dr. Eliyanto, M.Pd

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana



Dr. Sulis Rahmawanto, M.S.I

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ratna Ningsih  
NIM : 1910574  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 23 Mei 2021

Yang Membuat Pernyataan



Ratna Ningsih

NIM. 1910574

## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

*“Sesungguhnya Allah Tidak Akan Merubah Suatu Kaum Sehingga Mereka  
Merubah Keadaan Yang Ada Pada Mereka Sendiri”*

Ar-Ra'd (QS.12:11)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Al-Quran dan Terjemah, Bandung : Diponogoro, 2005. Hal 226.

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan Syukur Alhamdulillah, Tesis ini dipersembahkan kepada :

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen.
2. Inspirasiku Kedua orangtua saya (ayahanda Gunawan dan Ibunda Maemunah) yang tercinta, dengan cinta kasihnya beliau telah merawat, mendidik, membimbing, memberikan semangat, dan tidak hentinya mendoakan yang terbaik untuk anak-anaknya dalam menjalani tahap kehidupan untuk menggapai kesuksesan.
3. Guru-guruku salam ta'dzimku mengiringi, beliau Nyai Siti Sakhiyah Asna Furaida, K.H. Muhammad Faiq Muflikhin, K.H. Muhammad Zulvian, S.IP. MA, dan Nyai Farhatul Mustafida, yang telah membimbing, menasihati, serta menunjukkan penulis hal-hal yang sebelumnya belum tahu menjadi tahu dan semoga penulis mendapatkan ilmu yang manfaat dan berkah.
4. Saudara Laki-lakiku (Rizal Matofani) dan seluruh keluarga besar Pondok Pesantren Al-Falah Sumberadi Kebumen yang senantiasa memberikan dukungan, semangat dan do'a dalam penyusunan tesis ini.
5. Seluruh sahabat seperjuangaku dan semua teman satu angkatan MPI Pascasarjana angkatan 2019 IAINU Kebumen yang banyak memberi semangat untuk berkarya dan menggapai cita-cita.
6. Teman-teman dimana penulis menuntut ilmu, yang setiap saat saling mengingatkan serta saling mengisi dari berbagai macam kekurangan, dari membuka mata sampai memejamkan mata, yang selalu merangkul dikala susah dan selalu tertawa bersama dikala senang yaitu dimana di Al-mamaterku.
7. Teruntuk Dia yang ku semogakan.

## ABSTRAK

**Ratna Ningsih, NIM: 1910574, "Manajemen Perubahan Pendidikan Pondok Pesantren Di Era Revolusi 4.0 Di Pondok Pesantren Al-Falah Sumberadi Kebumen" , Tesis. Kebumen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen. 2021.**

Latar belakang penelitian ini adalah pondok pesantren yang mengalami perubahan di era revolusi 4.0. Dalam menghadapi Era Revolusi 4.0 dan teknologi yang semakin berkembang tentunya pendidikan pondok pesantren telah banyak melakukan perubahan baik secara terencana maupun tidak terencana. Tujuan dari penelitian tesis ini adalah agar para pembaca mampu mengetahui pengelolaan manajemen perubahan pendidikan pondok pesantren di era revolusi 4.0 di pondok pesantren Al-Falah Sumberadi Kebumen.

Penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif, dengan mengambil latar di pondok pesantren Al-Falah Sumberadi Kebumen. Pengumpulan data diambil dengan metode observasi, wawancara secara mendalam dan dokumentasi. Analisa validitas data dilakukan dengan teknik triangulasi, dimana data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi akan diuji kebenarannya. Analisis data dilakukan dengan menyeleksi dan menyusun data yang diperoleh, kemudian diolah dan dianalisis sehingga dapat ditarik kesimpulan.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: *Plan/* perencanaan perubahan pendidikan pesantren Al-Falah di era revolusi 4.0 adalah dengan membentuk visi dan misi pesantren, dan membuat tim kepengurusan untuk melaksanakan perencanaan perubahan. Pada tahap *organizing/* pengorganisasian perubahan pendidikan dengan pembentukan struktur kepengurusan yang dilakukan oleh pihak ahlul bait dan pihak-pihak yang bersangkutan seperti santri senior. Pada tahap *Actuating/* pelaksanaan perubahan pendidikan adalah perubahan tata letak, perubahan structural, perubahan manusia, dan perubahan sarana prasarana. Dan untuk tahap terakhir *Controlling/* pengendalian perubahan pendidikan adalah dengan tiga tahapan yaitu musyawarah santri, musyawarah kepengurusan, dan musyawarah yayasan.

**Kata kunci: *Manajemen Perubahan, Pendidikan, Pesantren, Era Revolusi 4.0***

## ABSTRACT

**Ratna Ningsih, NIM: 1910574, “Management of Change in Islamic Boarding School Education in the Revolutionary Era 4.0 at Pondok Pesantren Al-Falah Sumberadi Kebumen”. Thesis. Kebumen Islamic Education Management Study Program, Islamic Institute of Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen 2021.**

The background of this research is Islamic boarding school which have undergone changes in the revolutionary 4.0 in the face of the revolutionary era 4.0 and technology that is increasingly developing, or course, Islamic boarding school education has made many changes, both planned and unplanned. The purpose of the thesis research is so that readers are able to know the management of change in management of Islamic boarding school education in the era of revolution 4.0 at Al-Falah islamic boarding school Sumberadi Kebumen.

This research is a type of qualitative research, with a background in the Al-falah Sumberadi Islamic boarding school Kebumen. Collecting data can be done by means of observation, in-depth interviews and documentation. The data validity analysis was done by using triangulation technique, where the data obtained from the results of observations, interviews and documentation will be tested for truth. Data analysis was performed by selecting and compiling the data obtained, then processed and analyzed so that conclusions can be drawn.

The results of this study can be concluded that the plan for planning changes in Al-Falah Islamic boarding school in the revolutionary era 4.0 is to form a vision and mission, and create a management team to implement changes planning. In the organizing stage of organizing educational changes is a change in the layout of structural changes, human changes and changes in infrastructure. And for this stage, controlling educational changes in education consist of three stage, namely the content of students', mayawarah management and deliberation towards the foundation.

**Keywords: *Management Changes, Education, Boarding school, Revolution era 4.0***



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata yang berbahasa Arab ke huruf latin yang digunakan dalam tesis ini berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor/; 158/1987 dan 0543b/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Sa'	S	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	Zal	Z	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan ye
ص	Shad	S	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	D	De (dengan titik di bawah)

ط	Tha'	T	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Za'	Z	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'Ain	'	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

## B. Konsonan Rangkap

متعدين	Ditulis	muta' aqqidin
عده	Ditulis	'iddah

## C. Ta Marbutah

### 1. Bila dimatikan ditulis h

هبه	Ditulis	Hibbah
جزيه	Ditulis	Jizyah

(ketentuan ini tidak diberlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرمة الأولياء	Ditulis	karamah al-aulya
---------------	---------	------------------

2. Bila ta marbutah hidup atau harakat, fathah, kasrah, dan dammah ditulis t

زكاة الفطره	Ditulis	zakatul fitri
-------------	---------	---------------

#### D. Vokal Pendek

ـِ	Kasrah	Ditulis	I
ـَ	Fathah	Ditulis	A
ـُ	Dammah	Ditulis	U

#### E. Vokal Panjang

Fathah + alif جاهليه	Ditulis	A
	Ditulis	jahiliyah
Fathah + ya mati يسعى	Ditulis	A
	Ditulis	yas 'a
Kasrah + ya mati كريم	Ditulis	I
	Ditulis	karim
فروض	Ditulis	U
	Ditulis	furud

#### F. Vokal Rangkap

Fathah + ya mati بينكم	Ditulis	Ai
------------------------	---------	----

	Ditulis	bainakum
Fathah + wau mati قول	Ditulis	Au
	Ditulis	qaulun

### G. Vokal Pendek Berurutan

أنتم	Ditulis	a 'antum
أعدت	Ditulis	u 'iddat
لنشكرتم	Ditulis	la 'in syakartum

### H. Kata Sandang Alif + Lam

#### 1. Bila diikuti huruf qamariyyah

القران	Ditulis	al-Qur'an
القياس	Ditulis	al-Qiyas

#### 2. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah dengan mengikutinya serta menghilangkan huruf l (el) nya

السماء	Ditulis	As-Sama'
الشمس	Ditulis	Asy-Syams

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penyusun panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat-Nya, serta shalawat dan salam disampaikan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW sebagai sosok teladan yunggal dan memiliki akhlak paling mulia, yang diutus untuk membangun sebuah peradaban besar bagi terwujudnya rahmat bagi seluruh alam. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Peneliti menyadari bahwa terselesaikannya penyusunan tesis ini adalah berkat dorongan, arahan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dr. Imam Satibi selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
2. Dr. Sulis Rokhmawanto selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
3. K.H. Muhammad Faiq Muflikhin, selaku pengasuh Pondok Pesantren Al Falah, serta para asatidz dan asatidzah, pengurus yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dan seluruh civitas akademik Pondok Pesantren Al Falah Sumberadi, terima kasih atas kerjasamanya yang telah memberikan izin dan layanan data diperlukan dalam penyusunan tesis ini
4. K.H. Muhammad Hakam Ulfi Ikhfina, S.IP. M.A selaku Direktur Yayasan Pendidikan Islam Al Falah beserta seluruh jajarannya
5. Kedua orang tua Ayahanda Gunawan dan Ibunda Maemunah yang telah memberikan bantuan moral, maupun material selama peneliti menempuh studi di Sekolah Pascasarjana IAINU Kebumen
6. Untuk seluruh keluarga besar Pascasarjana IAINU Kebumen, yang telah mendukung lancarnya program studi penulis

Penyusun telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini, namun penyusun merasa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik membangun dari para pembaca yang budiman sangat penyusun harapkan.

Kebumen, 23 Mei 2021

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>NOTA DINAS</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>iv</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN</b> .....	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	<b>1</b>
B. Rumusan Masalah .....	<b>5</b>
C. Tujuan Penelitian .....	<b>5</b>
D. Manfaat Penelitian .....	<b>6</b>
E. Sistematika Penulisan .....	<b>7</b>
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b> .....	<b>8</b>
<b>A. Kajian Teori</b> .....	<b>8</b>
1. Manajemen Perubahan Pendidikan .....	<b>8</b>
2. Pondok Pesantren .....	<b>36</b>
3. Revolusi 4.0 .....	<b>41</b>
<b>B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan</b> .....	<b>47</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>51</b>
A. Jenis Penelitian .....	<b>51</b>
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	<b>51</b>
C. Subjek Penelitian .....	<b>52</b>
D. Teknik Pengumpulan Data .....	<b>53</b>
E. Keabsahan Data .....	<b>54</b>
F. Analisis Data .....	<b>55</b>
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b> .....	<b>57</b>
A. Deskripsi/ Gambaran Umum Pondok Pesantren Al-Falah Sumberadi Kebumen .....	<b>57</b>
B. Temuan Hasil Penelitian Manajemen Perubahan Pendidikan Pondok Pesantren Al-Falah Di Era Revolusi 4.0 .....	<b>67</b>
C. Analisis Manajemen Perubahan Pendidikan Pondok Pesantren Al-Falah Di Era Revolusi 4.0 .....	<b>89</b>
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>99</b>
A. Kesimpulan .....	<b>99</b>
B. Saran .....	<b>100</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>101</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>106</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>138</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perubahan merupakan persoalan yang sangat biasa dan normal terjadi pada setiap kehidupan manusia, akan tetapi “perubahan” terkadang menjadi sebuah keadaan yang dalam beberapa hal sangat dipertimbangkan, terlebih dalam sebuah organisasi dan lembaga-lembaga seperti perusahaan dan lembaga Pendidikan.

Perubahan baru dapat terlaksana bila dipenuhi dua syarat pokok: (a). adanya nilai, dan (b). adanya pelaku-pelaku yang yang menyesuaikan diri dengan nilai-nilai tersebut.<sup>2</sup> Dalam menghadapi Era Revolusi 4.0 dan teknologi yang semakin berkembang, tentunya lembaga pendidikan wajib mempersiapkan generasi didiknya agar siap memulai perkembangan revolusi industry 4.0 karena dunia pendidikanlah sebagai garda terdepan yang berperan menyiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas.<sup>3</sup>

Dengan usaha canangan pemerintah, dunia pendidikan melahirkan individu-individu, berakhlak dan mampu menjadi insan yang berkualitas, sehingga bermanfaat bagi negara dan umat manusia khususnya dirinya pribadi, pada dasarnya pendidikan juga diharapkan mampu mengeluarkan *output* yang berintelektual tinggi, mempunyai kecakapan khusus dan emosional yang siap berlandaskan ketaqwaan dan keimanan kepada Allah SWT, sehingga mampu melahirkan anak yang mandiri dan siap menghadapi zaman era revolusi dan menjadikan dirinya mampu bersaing untuk menghadapi zaman digital yang serba modern semua manusia di tuntutan untuk bisa, maka diperlukan lembaga pendidikan yang mampu membuat pribadi seseorang yang mempunyai karakter dan akhlak mulia salah satunya adalah pendidikan pondok pesantren.

Pendidikan atau *education* adalah proses internalisasi kultur ke dalam individu dan masyarakat sehingga menjadi beradab. Pendidikan juga bermakna sebuah proses yang mampu menumbuhkan, mendewasakan, mengarahkan, mengembangkan berbagai

---

<sup>2</sup> Ali Mustopa, Tesis, “Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam Study kasus di Pesantren Fathul Ulum Kwagean”, (Ponorogo, IAIN Ponorogo, 2018), hal. 1

<sup>3</sup> Ahmad Jazuli, Tesis:” Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren Modern Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 di Kabupaten Kampar” (Riau: UIN SUSKA, 2020), hal. 1



potensi agar dapat berkembang dengan baik dan bermanfaat.<sup>4</sup> Pendidikan dalam arti luas, menyinggung seluruh hidup dan kehidupan manusia. Di dalam keluasan ini, pendidikan berarti segala sesuatu yang menyangkut proses perkembangan dan pengembangan manusia. Lebih dari itu, pendidikan merupakan transformasi pengetahuan dan pendewasaan sikap serta perilaku, sehingga orang yang mengikuti proses pendidikan itu mampu memahami ilmu pengetahuan dan mampu hidup ditengah-tengah masyarakat dengan segala bentuk dinamikanya.<sup>5</sup>

Dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan maka diperlukan sebuah tindakan yang disebut pengelolaan. Pengelolaan pendidikan sangat diperlukan karena keberhasilan dalam membangun pendidikan akan memberikan kontribusi yang besar terhadap bangsa. Kontribusi yang diberikan meliputi segala aspek kehidupan yaitu: aspek social, budaya, ekonomi, dan politik. Kontribusi pembangunan pendidikan dalam aspek social adalah melalui pendidikan akan melahirkan generasi-generasi sebagai *agent of change* dalam proses perubahan di masyarakat. Generasi-generasi terdidik ini akan menyuarak aspirasi-aspirasi dari masyarakat yang kemudian akan berkontribusi terhadap perubahan dalam masyarakat.<sup>6</sup>

Berbicara terkait manajemen berarti proses, cara, perbuatan pengelola, atau proses melaksanakan kegiatan tertentu dengan mengerjakan tenaga orang lain. Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agete* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menangani.<sup>7</sup>

Manajemen perubahan Pendidikan pesantren sangat berperan dalam menciptakan generasi-generasi dalam menghadapi zaman teknologi khususnya di era revolusi 4.0. Industry 4.0 merupakan industry yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi *cyber*. Ini merupakan tren otomatisasi dan pertukaran data dalam teknologi manufaktur, termasuk sistem *cyber-fisik*, internet untuk segala atau *Internet of Thing* (IoT), komputasi awan dan komputisasi kognitif.<sup>8</sup> Agar manajemen perubahan itu dapat

---

<sup>4</sup> Yahya Khan, *Pendidikan Karakter Berbasis Potensi Diri*, ( Yogyakarta: Pelangi Publising, 2010), hal. 1

<sup>5</sup> Achmad Muchaddam Fahham, *Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: Publica Institu, 2020), hal 92

<sup>6</sup> Mukhtr Latif dan Suryawahyuni Latief, *Teori Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2018), hal 2

<sup>7</sup> Ferli Zuhendri, *Manajemen Sekolah: Teori dan Praktik*, (Bandung: AlFabeta, 2014), hal 2

<sup>8</sup> Muhammad Haris, "Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0, *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol. 1 No. 1, 2019.

terlaksana secara efektif dan efisien dan mencapai tujuan yang diinginkan, maka perubahan itu perlu dikelola dengan baik.

Di era 4.0 ini banyak pondok pesantren yang melakukan perubahan dari segi manajemen pendidikannya dengan tujuan untuk menciptakan generasi yang baik. Diantaranya adalah pondok Pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen. Pondok ini pertama kali didirikan oleh K.H Musyaffa' Ali pada tahun 1992. Seiring berjalannya waktu pondok ini mengalami banyak perkembangan mulai dari jumlah santri yang terus bertambah maupun kurikulum pembelajarannya. Pesantren Al- Falah Sumberadi di era revolusi 4.0 adalah lembaga pendidikan yang masih memegang nilai-nilai salaf dalam pembelajaran kitab kuning, ada system pasaran, tarbiyah/ madrasah, dan kilatan. Sedangkan pendidikan formal Mts dan Smk.

Gelombang modernisasi telah menimbulkan *multi player effect* pada seluruh sisi kehidupan tak kecuali pada pondok pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen. Terkait hal ini pesantren Al Falah juga merespon perubahan dengan positif. Selain merespon perubahan dengan positif tetap menjaga ekstensinya sebagai pesantren salaf yaitu tetap membiarkan pesantren kilatan dan tarbiyah tetap berjalan seperti sedia kala namun juga mengikuti perkembangan pergulatan dunia pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Perubahan suatu program tidak akan akan berjalan dengan maksimal tanpa adanya manajemen program itu sendiri. Program hanya sekedar menjadi sebuah espectasi atau ide-ide yang tertimbun, tanpa realisasi manajemen yang matang, maka dari itu penerapan manajemen sangat penting untuk dilaksanakan. Dari uraian permasalahan di atas, maka hal yang mendasar untuk diketahui peneliti adalah bagaimana perencanaan, pengorganiasian, pelaksanaan dan pengendalian program manajemen perubahan pendidikan pesantren di era revolusi 4.0.

Hasil observasi di lapangan bahwa dalam perkembangan perubahannya dibuktikan dengan beberapa objek diantaranya, pertama terlaksana perubahan struktur organisasi, pada era revolusi 4.0 pesantren Al Falah telah mendirikan sebuah kepengurusan pesantren secara structural, dan perekrutan pengurus dilakukan secara

langsung pada setiap tahun sekali, dan selain itu secara keuangan mulai dari *bisyyarah* atau gaji bagi semua dewan asatidz dianggarkan dengan sangat transparan.

Kedua, pelaksanaan perubahan teknologi yakni teknologi berupa sarpas, teknologi berupa strategi dan teknologi informasi dan komunikasi. Jadi dua titik poin tersebut adalah manajerial perubahan pendidikan yang ada pada pesantren Al Falah yang terjadi pada era revolusi 4.0.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada era revolusi 4.0 pesantren sudah banyak mengalami perubahan dibanding pada era-era sebelumnya, dan dapat mempromosikan dirinya kepada masyarakat luas lewat teknologi yang ada, hal itu semua sangat relevan dengan fenomena di lapangan Pondok Pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen.

Dari hal itu, peneliti terdorong untuk meneliti dan mengkaji lebih dalam dan mencoba untuk mengetahui Manajemen Perubahan Pendidikan Pondok Pesantren Al Falah Desa Sumberadi Kebumen.

## **B. Rumusan Masalah**

Melihat berdasarkan identifikasi yang ada maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut yaitu:

1. Bagaimana perencanaan manajemen perubahan pendidikan Pondok Pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen dalam menghadapi Era Revolusi 4.0 ?
2. Bagaimana pengorganisasian manajemen perubahan pendidikan Pondok Pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen dalam menghadapi Era Revolusi 4.0 ?
3. Bagaimana pelaksanaan manajemen perubahan pendidikan Pondok Pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen dalam menghadapi Era Revolusi 4.0 ?
4. Bagaimana controlling manajemen perubahan pendidikan Pondok Pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen dalam menghadapi era revolusi 4.0 ?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan, memahami dan menganalisis hal-hal berikut:

- a. Untuk mengetahui perencanaan manajemen perubahan pendidikan Pondok Pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen dalam menghadapi era revolusi 4.0
- b. Untuk mengetahui pengorganisasian manajemen perubahan pendidikan Pondok Pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen di era revolusi 4.0
- c. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen perubahan pendidikan Pondok Pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen dalam menghadapi era revolusi 4.0
- d. Untuk mengetahui controlling manajemen perubahan pendidikan Pondok Pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen dalam menghadapi era revolusi 4.0

### **2. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis. Adapun kegunaan penelitian ini diantaranya:

#### **1. Secara Teoritis**

Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan dalam bidang pendidikan dan sosial kemasyarakatan serta diharapkan dapat memberikan kontribusi positif berupa penambahan wacana dan wawasan

ilmiah mengenai manajemen Pendidikan Pesantren di era revolusi industry 4.0 bagi dunia pesantren.

## 2. Secara Praktis

- a. Bagi Pondok Pesantren Al-Falah Sumberadi Kebumen, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran konkrit kepada stakeholder lembaga pendidikan Pondok Pesantren Al Falah, untuk dapat dijadikan sebagai referensi, tolak ukur maupun evaluasi dalam mengembangkan lembaga pondok pesantren.
- b. Bagi Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen, dapat memperkaya perbendaharaan teori tentang manajemen perubahan pendidikan sebagai tambahan literatur mahasiswa dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan agama Islam.
- c. Bagi Kementerian Agama Kabupaten Kebumen, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai rujukan referensi dalam upaya pengembangan pondok pesantren melalui penanganan manajemen perubahan pendidikan yang terjadi di pondok pesantren.
- d. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya baik meneruskan maupun mengadakan riset baru.

## **D. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah hasil penelitian dan agar dapat dicerna runtut diperlukan sebuah sistematika pembahasan dalam laporan penelitian ini. Penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 bab, yang masing-masing terdiri dari sub-sub yang saling berkaitan satu sama lainnya. Sistematika ini menguraikan secara garis besar apa yang dimaksud dalam setiap bab. Sistematika pembahasan dalam tesis ini dirancang untuk diuraikan dengan sistematika sebagai berikut:

1. Bab pertama pendahuluan. Yang merupakan ilustrasi tesis secara keseluruhan. Dalam bab ini terdapat latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
2. Bab kedua, Landasan teori. Pada bab ini dipaparkan teori-teori yang menjadi pisau analisis dalam penelitian ini. Dalam bab ini meliputi (pengertian manajemen,

pengertian pendidikan, pengertian manajemen perubahan, pengertian manajemen pendidikan, tinjauan pondok pesantren, dan revolusi industry 4.0), dan Kajian penelitian relevan.

3. Pada Bab ketiga, Metodologi Penelitian, meliputi (Jenis Penelitian, Tempat dan waktu penelitian, subjek penelitian, Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data, uji keabsahan data, dan analisis data.
4. Pada Bab keempat, Hasil Penelitian, meliputi (Gambaran umum Pondok Pesantren Al Falah, Temuan hasil penelitian manajemen perubahan pendidikan pesantren Al Falah di era revolusi 4.0, dan analisis manajemen perubahan pendidikan Pondok Pesantren Al Falah di era revolusi 4.0).
5. Pada Bab kelima, Penutup. Dalam bab ini meliputi kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Manajemen Perubahan Pendidikan**

###### **a. Pengertian Manajemen**

Kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu kata manus dan agree yang berarti melakukan kata itu digabung menjadi kata kerja managere yang artinya menangani. Managere diterjemahkan dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja to manage, dengan kata bendanya management, dan manajer untuk orang yang melakukan manajemen. Akhirnya manajemen diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Definisi lain mengatakan manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Terry yang dikutip oleh Hasibuan, mengartikan manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan mengendalikan, yang dilakukan untuk

menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>9</sup>

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Arti *manajemen* telah diartikan oleh beberapa pihak dengan persepektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, administrasi, dan sebagainya.<sup>10</sup> Menurut undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003, manajemen pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk menciptakan suasana belajar agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, sikap sosial dan keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.<sup>11</sup>

Manajemen dalam arti luas, menunjuk pada rangkaian kegiatan, dari perencanaan yang akan dilaksanakan kegiatan sampai penilaiannya. Manajemen dalam arti dalam arti sempit, terbatas pada inti kegiatan nyata, mengatur atau mengelola kelancaran kegiatannya, mengatur kecekatan personil yang melaksanakan, pengatur sarana pendukung, pengatur dana, dan lain-lain, tetapi masih terkait dengan kegiatan nyata yang sedang berlangsung.<sup>12</sup>

Menurut para ahli mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

- 1). Davis mendefinisikan manajemen sebagai fungsi dari setiap kepemimpinan eksekutif dimanapun.
- 2). Millet mendefinisikan manajemen sebagai proses memimpin dan melancarkan pekerjaan dari orang-orang yang terorganisir secara formal sebagai kelompok untuk memperoleh tujuan yang diinginkan. Manajemen sebagai proses karena dalam mencapai tujuan menggunakan serangkaian kegiatan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Sedangkan manajemen sebagai profesi ditekankan pada kegiatan yang dilakukan sekelompok orang dengan menggunakan keahlian tertentu. Bidang manajemen merupakan profesi bagi ahlinya, karena dalam kegiatan apapun

---

<sup>9</sup> Mus Muliadi dkk, *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Budaya Religi Disekolah Dasar Islam Terpadu Arrahman Palangki*, Vol.VII, No.2, Juli-Desember 2019, hlm.110.

<sup>10</sup> Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hal 35.

<sup>11</sup> Ahmad Adip Muhdi, *Manajemen Pendidikan Terpadu Pondok Pesantren dan Perguruan Tinggi*, (Malang : Literasi Nusantara, 2018), hlm.34.

<sup>12</sup> Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: FIP UNY, 2009), hal 2.

pekerjaan harus dikerjakan secara efisien dan efektif sehingga diperoleh masukan atau input yang besar.

- 3). Ricky W. Griffen mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.
- 4). James A. F. Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- 5). Mary Parker Follet dalam Handoko mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan dari orang lain, definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>13</sup>

Adapun beberapa pendapat mengenai definisi manajemen, George Terry memberikan definisi manajemen yaitu suatu proses yang berbeda terdiri dari, Planning, Organizing, actuating, dan controlling yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.<sup>14</sup> Terkait hal ini manusia adalah yang menentukan yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan

## **b. Ruang Lingkup Manajemen**

Dalam membicarakan ruang lingkup manajemen pendidikan, dapat dilihat dari 4 sudut pandang, yaitu:

- 1). Ruang lingkup menurut wilayah kerja

Sistem pendidikan di Negara Indonesia adalah sistem sentralisasi. Kebijakan pendidikan dilakukan oleh pemerintah pusat yang berkedudukan di Jakarta sebagai ibu kota Negara.

- 2). Ruang lingkup menurut obyek garapan

---

<sup>13</sup> Andi Rasyid Pananrangi, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Celebes Media Perkasa, 2017), hal 2.

<sup>14</sup> Yayat M. Herojito, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Grasindo, 2004), hal. 26.



Yang dimaksud dengan obyek garapan manajemen pendidikan dalam uraian ini adalah semua jenis kegiatan manajemen yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam kegiatan mendidik.

3). Menurut fungsi atau urutan kegiatan

Dalam definisi manajemen terdapat istilah “rangkaiian kegiatan” yang dilakukan pertama sampai kepada hal yang dilakukan terakhir. Orang lain sering menyebut urutan kegiatan ini sebagai fungsi administrasi.

4). Menurut pelaksanaan

Dalam lingkungan kelas, guru adalah administrator. Guru harus melaksanakan kegiatan manajemen.<sup>15</sup> Dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar segala pelaksanaan dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar perlu diadministrasikan secara baik, seperti membuat rencana belajar, mencatat hasil belajar dan sebagainya.

### c. Proses Manajemen dan Unsur- unsur Manajemen

Proses adalah metode atau cara sistematis dalam melakukan atau menangani suatu kegiatan. Terdapat beberapa versi proses manajemen, antara lain sebagai berikut:

- 1). George R. Terry: *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*.
- 2). Henry Fayol: *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling*.
- 3). Samud C. Certo: *Planning, Influencing, Organizing, Controlling*.

Proses-proses dalam manajemen memiliki keterkaitan satu sama lain, bahkan merupakan sebuah siklus. Secara lebih sederhana, proses manajemen dapat dibagi menjadi 3 tahap: perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Perencanaan proses penetapan sasaran organisasi beserta cara untuk mencapai sasaran tersebut. Sedangkan dalam tahap implementasi, semua hal yang telah direncanakan dilaksanakan. Evaluasi merupakan proses membandingkan antara kinerja dan harapan atau sasaran. Selain itu, ada juga istilah PDCA yang populer untuk menggambarkan proses manajemen, yaitu: *Plan, Do, Check, and Action*.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, op.cit, hal 7.

<sup>16</sup> Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012), hal 9.

Unsur-Unsur dalam manajemen yaitu meliputi:

1) *Human* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia maka tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

2) *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus dipikirkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3) *Materials* (Bahan)

Material terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan atau materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4) *Machines* (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5) *Methodes* (Metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan dari sasaran, fasilitas-fasilitas yang

tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengandemikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.

#### 6) *Market* (Pasar)

Memasarkan produk tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.<sup>17</sup>

### **d. Fungsi Manajemen**

Manajemen merupakan proses untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Dalam proses tersebut memerlukan tahapan-tahapan dalam melaksanakan fungsi manajemen yang termasuk ke dalam fungsi manajemen. Berikut adalah fungsi manajemen:

#### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atas sasaran yang hendak dicapai dan mendapatkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin.<sup>18</sup> Yang juga merupakan sebuah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternative mengenai cara-cara yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang akan dikehendaki sesuai jangka waktu yang telah ditentukan serta pemantauan dan penilaian atas pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.<sup>19</sup>

Dalam proses perencanaan terdapat tiga kegiatan yang tidak dapat dilepaskan atau dipisahkan meskipun hal tersebut dapat dibedakan. Ketiga

---

<sup>17</sup> Aisyah Utami. Tesis, *Manajemen Life Skill Untuk Membentuk Kemandirian pada Anak berkebutuhan Khusus (ABK) di SLB N Taman Winangun*, (Kebumen, 2020), hal 55.

<sup>18</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2009), hal 49.

<sup>19</sup> Hani Handoko, *Manajemen Personalial dan Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2014), hal 8

kegiatan itu adalah perumusan tujuan yang akan dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan, identifikasi dan pengarahannya sumber yang jumlahnya selalu terbatas.<sup>20</sup>

Perencanaan juga bisa diartikan sebagai suatu kegiatan untuk memperkirakan apa saja yang akan dilakukan, kapan dilakukan, bagaimana melakukannya, dan apa saja yang tidak perlu dilakukan untuk mencapai tujuan sehingga efektif dan efisien. Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Selain itu, perencanaan yang efektif harus didasarkan atas fakta, bukan didasarkan pada intuisi.<sup>21</sup> Analisis SWOT yaitu: *Strength* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (tantangan). Analisis SWOT bertujuan agar dapat memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mengurangi hambatan, dan membantu peluang.<sup>22</sup>

Perencanaan berarti kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan yang berarti menentukan atau memilih alternatif pencapaian tujuan dari beberapa alternatif yang ada. Pemilihan dari sejumlah alternatif tentang penetapan prosedur pencapaian, serta perkiraan sumber yang dapat disediakan untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>23</sup> Dalam perencanaan mengenal beberapa tahap, yaitu: a) identifikasi masalah, b) perumusan masalah, c) penetapan tujuan, d) identifikasi alternatif, e) pemilihan alternatif, f) kolaborasi alternatif.<sup>24</sup>

Secara mendasar kegiatan perencanaan mempunyai empat tahapan yang harus dilakukan. Dalam fungsi perencanaan dalam manajemen adalah sebagai direksi perusahaan menetapkan tujuan yang ingin dicapai, dan untuk mencapainya harus melalui empat tahapan. Empat tahap dasar perencanaan<sup>25</sup> yaitu:

---

<sup>20</sup> Hani Handoko, Ibid. hal 49.

<sup>21</sup> Eliyanto, *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Kebumen: IAINU, 2018), hal. 3.

<sup>22</sup> Eliyanto, Ibid. hal 4.

<sup>23</sup> Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal 4

<sup>24</sup> Suryosubroto, Ibid. hal 22.

<sup>25</sup> Bisri Mustofa dan Ali Hasan. *Pendidikan Manajemen*,..., hlm 34.

a) Tahap 1

Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusa-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan yang jelas organisasi akan menggunakan sumber daya secara tidak efisien.

b) Tahap 2

Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicadrumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut.

c) Tahap 3

Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan, faktor intern dan ekstern yang dapat membantu untuk mencapai tujuan perlu diidentifikasi, untuk mengantisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang.

d) Tahap 4

Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan. Prosesnya adalah pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan, penilaian alternatif dan pemilihan alternatif yang terbaik diantara alternatif yang ada.

Menurut pelakunya perencanaan dapat dibedakan atas perencanaan individual, yang dilakukan guru secara sendiri-sendiri, perencanaan kelompok, dan perencanaan lembaga yaitu perencanaan yang berlaku dan dibuat oleh pesantren.<sup>26</sup>

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pertama, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional. Kedua merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Suryosubroti, Ibid. hal 16.

<sup>27</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal 71.

Beberapa langkah untuk menerapkan pengorganisaian yaitu dengan menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, membagi selurus beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat yang dapat dilaksanakan oleh perorangan atau kelompok, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional dan efesien, menetapkan mekanisme untuk mengoordinasikan pekerjaan dalam suatu kesatuan yang harmonis, melakukan monitoring, dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan serta meningkatkan efektivitas.

Pembagian atau pembedangan kerja harus disusun dalam suatu struktur yang kompak dengan hubungan kerja yang jelas agar antara satu dengan lainnya mampu melengkapi dalam rangka mencapai tujuan. Struktur organisasi tersebut diistilahkan dengan “segi formal” dalam komponen pengorganisasian, karena merupakan kerangka yang terdiri dari satuan-satuan kerja atau fungsi-fungsi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang bersifat hierarki /bertingkat.<sup>28</sup>

Tujuan dan manfaat pengorganisasian pendidikan adalah sebagai berikut<sup>29</sup>:

- a) Adanya tujuan bersama. Organisasi mensyaratkan sesuatu yang akan diinginkan, terumusnya visi, misi, target dan tujuan.
- b) Adanya kerjasama dua orang atau lebih. Organisasi tercipta karena adanya kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.
- c) Adanya pembagian tugas. Untuk efektivitas, efesien dan produktivitas organisasi dibutuhkan pembagian tugas.
- d) Adanya kehendak/kemauan untuk bekerja.

Aktivitas yang terkait dengan fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut :

- a) Mengorganisasi

Mengatur dan mengaitkan kegiatan satu sama lain sehingga dapat dijalankan secara efektif.

- b) Mengidentifikasi pekerjaan

---

<sup>28</sup> Mia Nurdiana dan Ari Prayoga, *Fungsi- Fungsi Manajemen*,..., hlm.13.

<sup>29</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan* , (Jogjakarta : Arruz Media, 2014), hlm. 241.

Membuat uraian pekerjaan (*job description*) agar kegiatan dapat dilakukan sesuai dengan rencana.

c) Mengelompokkan pekerjaan

Mendesain, mengelompokkan, dan menentukan spesifikasi pekerjaan kedalam suatu struktur organisasi.

d) Menugaskan pekerjaan

Mengalokasikan pekerjaan mengatur siapa mengerjakan apa.

e) Mendelegasikan pekerjaan

Memercayakan tanggungjawab dan otoritas kepada orang lain dan menyusun akuntabilitas atas hasilnya.

Pengorganisasia adalah sebagai keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang-orang, serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas-tugas di dalam rangka mencapai tujuan sekolah. *Organizing* (pengorganisasian) ini terdiri dari beberapa kegiatan di antaranya sebagai berikut:

- a). Menyediakan fasilitas-fasilitas perlengkapan dan tenaga kerja yang diperlukan untuk penyusunan rangka kerja yang efisien.
- b). Mengelompokkan komponen kerja ke dalam struktur organisasi secara teratur.
- c). Membentuk struktur wewenang dan mekanisme koordinasi.
- d). Merumuskan dan menentukan metode serta prosedur.
- e). Memilih dan mengadakan latihan, pendidikan tenaga kerja, dan mencari sumber-sumber lain yang diperlukan.<sup>30</sup>

Pengorganisasia adalah membangun hubungan yang efektif antara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja secara efisien dan mendapat kepuasan diri dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. pengorganisasian ialah penentuan kegiatan dan sumberdaya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi, mengelompokkan kegiatan tersebut yang diikuti dengan penugasan, serta mendelegasikan wewenang kepada setiap anggota organisasi untuk melaksanakan tugasnya.<sup>31</sup>

### 3. Pelaksanaan

---

<sup>30</sup> Hani Handoko, op.cit, hal 40

<sup>31</sup> Eliyanto, op.cit, hal 5

Manajemen adalah suatu kegiatan yang sifatnya melayani. Dalam kegiatan belajar mengajar, manajemen berfungsi untuk melancarkan jalannya proses tersebut. Atau membantu terlaksana kegiatan mencapai tujuan agar diperoleh hasil secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan manajemen dikatakan baik ketika dilaksanakan secara bersama-sama oleh semua pihak. Selain itu, dikatakan baik ketika antara perencanaan, pelaksanaan, dan hasil berkesinambungan dengan baik.

Penggerakan atau pelaksanaan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif, efisien dan dinamis. Penggerakan atau pelaksanaan kegiatan harus diatur sedemikian rupa agar sesuai dengan tujuan yang telah disepakati<sup>32</sup>.

Prinsip yang harus dipegang dalam fungsi *actuating* atau penggerakan diantaranya <sup>33</sup>:

- a) Prinsip yang tertuju pada sasaran dimana dalam melaksanakan fungsi *actuating* penting mendapatkan dukungan dari fungsi- fungsi yang lain seperti *planning*, *organizing*, *staffing* dan *controlling* yang efektif
- b) Prinsip keselarasan dengan sasaran dimana seorang bekerja untuk mencukupi kebutuhannya. Kebutuhan akan terpenuhi apabila karyawan dapat bekerja dengan efektif dan menyumbangkan keahliannya untuk mencapai sasaran dari organisasi.
- c) Prinsip kesatuan komando dimana seorang bawahan hanya mempunyai satu alur dalam melaporkan kegiatannya. Pelaporan tersebut ditujukan hanya kepada satu atasan sehingga konflik dalam pemberian arahan dapat dikurangi.

Tujuan penggerakan dalam organisasi adalah usaha atau tindakan dari pemimpin dalam rangka menimbulkan kemauan dan membuat bawahan tahu pekerjaannya, sehingga sadar menjalankan tugasnya sesuai dengan rencana yang

---

<sup>32</sup> Mia Nurdiana dan Ari Prayoga, *Fungsi- fungsi Manajemen...* , hlm.13.

<sup>33</sup> Nurul Rizka Arumsari, “Penerapan *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, Dan *Controlling* Di Uptd Dikpora Kecamatan Jepara”, hlm.4.



telah ditetapkan sebelumnya. Adapun tujuan *actuating* adalah sebagai berikut<sup>34</sup> :

- a) Memberikan semangat, motivasi, inspirasi atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan baik.
- b) Pemberian bimbingan lewat contoh-contoh tindakan atau teladan, yang meliputi beberapa tindakan seperti: pengambilan keputusan mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara pemimpin dan bawahan memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompok dan memperbaiki sikap, pengetahuan, dan ketrampilan bawahan.
- c) Pengarahan yang dilakukan dengan memberikan petunjuk yang benar, jelas dan tegas. Secara saran-saran dan perintah atau instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas harus diberikan jelas dan tegas agar terlaksana dengan baik dan terarah pada tujuan yang telah ditetapkan

Fungsi pelaksanaan difokuskan pada pengaturan pelaksanaan kegiatan atau action pekerjaan. Fungsi pergerakan *actuating* dalam manajemen mencakup didalamnya kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan bentuk-bentuk lain dalam rangka mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan. Kepemimpinan berfungsi sebagai pemberi arahan, komando, dan pemberi serta pengambil keputusan organisasi. Motivasi berguna sebagai cara untuk menggerakkan agar tujuan tercapai. Sedangkan komunikasi berfungsi sebagai alat untuk menjalin hubungan dalam rangka fungsi pergerakan tersebut.<sup>35</sup>

#### 4. Pengawasan (*Controlling*)

*Controlling* adalah suatu proses pengendalian yang dilakukan secara sadar (*monitoring*) untuk memantau kinerja atau mengevaluasi bagaimana rencana kerja dilaksanakan, termasuk di dalamnya mengukur kemajuan setiap tahap (pencapaian target), dan melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan apabila terjadi penyimpangan dari tujuan yang telah ditentukan, juga berfungsi untuk

---

<sup>34</sup> Maghfiroatul Khasanah, "Penerapan Fungsi *Actuating* Pada Peningkatan Jumlah Jamaah Di Majelis Taklim Al-Istiqomah Perumahan Ganesha Kelurahan Pedurungan Tengah Kecamatan Pedurungan Kota Semarang", (Skripsi Fakultas Dakwah Dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2019), hlm. 27.

<sup>35</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, ..., hlm. 288.

mengoreksi setiap kekeliruan yang mungkin terjadi.<sup>36</sup>

Menurut Koonz yang dikutip dari buku Daryanto “*controlling is the measuring and correcting objective of subordinates of assure that events conform to plans*”. Pengawasan adalah pengukuran dan koreksi pencapaian tujuan untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan sesuai dengan rencana.<sup>37</sup>

*Controlling* atau pengawasan dibagi menjadi tiga, yaitu<sup>38</sup> :

- a) Pengawasan bersifat *top down*, yaitu pengawasan yang dilakukan dari atasan langsung kepada bawahan.
- b) *Botton up*, yaitu pengawaasan yang dilakukan dari bawahan keatasan.
- c) Pengawasan melekat, yaitu pengawasan yang termasuk *self control*, yaitu atasan ataupun bawahan senantiasa mengawasi dirinya sendiri. Pengawasan ini lebih menitik beratkan pada kesadaran pribadi, instropeksi diri, dan upaya untuk menjadi suritauladan bagi orang lain.

Semua pengawasan diatas baik untuk dilakukan, namun controlling atau pengawasan akan lebih baik lagi apabila dilakukan dalam arti pembinaan dan pemberdayaan, sehingga dengan menjalankan fungsi pengawasan, seluruh anggota organisasi memiliki rasa pengabdian, komitmen, dan loyalitas yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi tempatnya ia bekerja. Peranan manajer disini adalah untuk memastikan semua karyawan bekerja dan bertindak sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing sehingga tujuan organisasi bisa tercapai. Dilakukan untuk, mengadakan penilaian dan koreksi mengenai segala hal yang berhubungan degan pelaksanaan tugas.

Terdapat 3 tipe pengawasan yaitu<sup>39</sup>

- a) Pengawasan pendahuluan atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan,

---

<sup>36</sup> Armala, Buku Saku Manager, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2012), hlm.5.

<sup>37</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Manajemen: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Prenanda Media Grup, 2016), hal 23

<sup>38</sup> U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*,..., hlm.39.

<sup>39</sup> Irham Fahmi, 2014, “Mangemen: Teori, Kasus, dan Solusi, Bandung: Alfa Beta. 86-87

- b) Pengawasan *concurrent* merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan *double check* yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.
- c) Pengawasan umpan balik *feedback control* yaitu mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang.

#### e. Manajemen Perubahan

Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang, suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa depan yang dipengaruhi oleh factor internal dan eksternal organisasi. Perubahan merupakan suatu proses dimana terjadinya proses peralihan atau perpindahan dari status tetap (*statis*) menjadi status yang bersifat dinamis, artinya dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang ada. Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah-ubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri.<sup>40</sup>

Manajemen perubahan (*change management*) sering kali dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia karena obyek penting dalam manajemen perubahan adalah sumber daya manusia.

Beberapa definisi perubahan menurut para ahli diantaranya:

- a. Prof. Winardi, manajemen perubahan adalah upaya atau usaha yang ditempuh oleh manajer untuk mengatur dan mengelola perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman mengenai motivasi kepemimpinan.
- b. Nauheimer, manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan.
- c. Irawan, manajemen perubahan adalah sebuah proses sistematis dalam

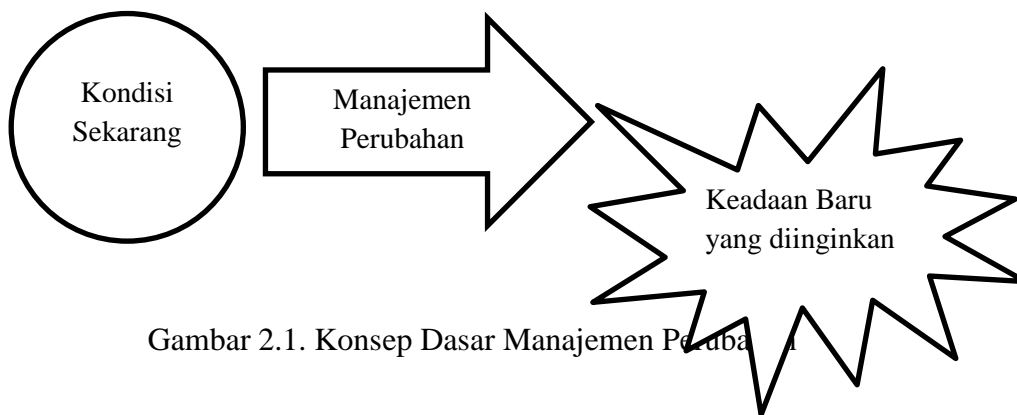
---

<sup>40</sup> Vivie Vijaya Laksmi & Yusup Suwando, *Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2019), hal. 8

penerapan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

- d. Bennet P. Lientz dan Kathryn P. Rea, manajemen perubahan adalah pendekatan untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, mengelola, mengukur, dan mempertahankan perubahan di dalam pekerjaan dan bisnis proses.<sup>41</sup>

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dikemukakan di sini bahwa, manajemen perubahan adalah suatu pendekatan, alat, teknik, dan proses pengelolaan sumber daya untuk membawa organisasi pada keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diinginkan, agar kinerja organisasi menjadi lebih baik. Dalam organisasi, perubahan ini meliputi individu, tim, organisasi, struktur, proses, pola pikir dan budaya kerja. Hal ini dapat digambarkan seperti gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1. Konsep Dasar Manajemen Perubahan

Secara historical, pengembangan perubahan yang direncanakan dapat dianggap sebagai produk dua macam kekuatan yaitu:

- a. Problem-problem kompleks, yang memerlukan nasehat eksper, dan
- b. Pertumbuhan dan kekuatan dari ilmu-ilmu tentang prilaku

Bennis, Benne dan Chin membedakan perubahan yang direncanakan dari perubahan-perubahan jenis lainnya, apabila mencakup:

- a. Penetapan tujuan secara bersama
- b. Rasio kekuatan yang sama

---

<sup>41</sup> Febriyanty, dkk. *Manajemen Perubahan Perusahaan*, ( Sumatera Utara: Yayasan Kita Menulis, 2020), hal 57

c. Pertimbangan-pertimbangan pada kedua belah pihak.<sup>42</sup>

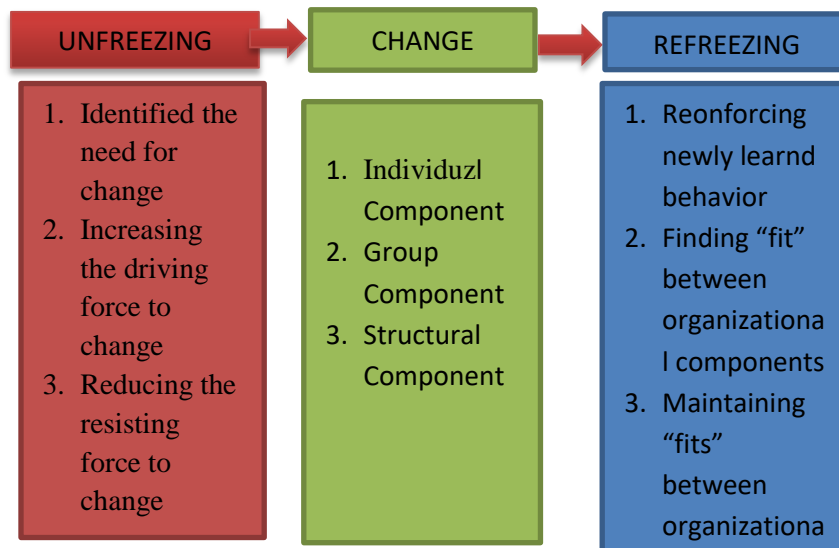
Ada delapan komponen dari manajemen perubahan yaitu:

- a. Tujuan perubahan
- b. Aspek strategis hal yang akan diubah
- c. Strategis perubahan yang diterapkan
- d. Sumber daya
- e. Manajemen perubahan
- f. Agent of change
- g. Organisasi
- h. Target audience yang pasti<sup>43</sup>

#### f. Langkah-langkah Perubahan

##### 1. Model Kurt Lewin

Manajemen perubahan organisasi yang dikemukakan oleh kurt lewin menggunakan konsep ilmu fisika dan teknik.



Tabel 2.1. Langkah-langkah Manajemen Perubahan Organisasi.

Berdasarkan konsep tersebut, langkah-langkah manajemen perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin adalah sebagai berikut.

<sup>42</sup> Winardi, *Manajemen Konflik*, (Bandung: Mandang Maju, 2007), hal 208

<sup>43</sup> Febriyanty, dkk. Op. cit, 59

- a. Pada tahap pertama, dinamakan tahap (*unfreezing*) yaitu tahap pencairan. pada tahap ini “pencairan” dalam organisasi, kegiatan yang dilakukan adalah dengan *identified the need for change, increasing the driving force tho change, reducing the resisisting force to change*. Pada tahap ini yang dilakukan pemimpin adalah menjelaskan tentang arti pentingnya perubahan, memperkuat dorongan untuk berubah, dan mengurangi hambatan perubahan.
- b. Pada tahap kedua dinamakan tahap *change* atau tahap mengubah *individual component, group component, structural component*. Komponen individu, kelompok, dan struktur.
- c. Pada tahap ketiga dinamakan tahap *refreezing* atau tahap pembekuan atau tahap pemeliharaan agar perubahan yang terjadi bisa lebih permanen. Pada tahap ini yang dilakukan adalah, *Reonforcing newly learnd behavior* (memberi dorongan pada perilaku baru), *Finding “fit” between organizational components* (penyesuaian antar komponen organisasi), *Maintaining “fits” between organizational* (memelihara antar komponen organisasi yang telah usai)

Lebih lanjut Kurt Lewin mengemukakan bahwa, pada tahap ini dilakukan “pencairan/*unfreezing*” agar timbul kesadaran untuk berubah.

Pada tahap *change* (proses berubah), daya dorong yang terjadi menjadi lebih besar dari daya penghambat, sehingga perubahan bias berjalan. Bila daya dorong lebih kecil dari daya penghambat, maka perubahan tidak dapat berjalan atau gagal. Oleh karena itu pimpinan harus mampu memotivasi dan mendorong warganya agar menjadi daya dorong yang kuat.

Pada tahap *refreezing*, yaitu tahap pembekuan/pemantapan terhadap bentuk perubahan yang diinginkan. Pada tahap ini dorongan terhadap perubahan sudah lebih besar dari hambatannya, sehingga perubahan yang diinginkan telah terjadi dengan sukses.

## 2. Model Mike Green

Manajemen perubahan menurut Mike Green terdapat enam langkah dalam pelaksanaannya yaitu: *orientation, organization, mobilization, implementation, transition, dan integration*.

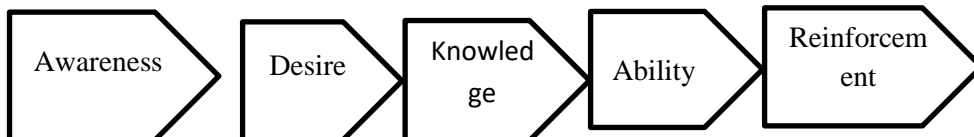
- a. Orientation adalah kegiatan untuk menentukan arah kemana perubahan akan

dilakukan.

- b. *Organization* adalah pengaturan orang-orang yang akan melaksanakan perubahan, job deskripsi setiap orang dan strategi untuk melaksanakan perubahan.
- c. *Mobilization* adalah proses kegiatan memotivasi, menggerakkan, mengarahkan, dan memfasilitasi orang-orang yang telah ditetapkan agar dapat bekerja sesuai dengan job deskripsiyang telah dibuat untuk melaksanakan perubahan.
- d. *Implementasi* adalah suatu proses kegiatan untuk melaksanakan perubahan. Rencana perubahan yang telah dibuat.
- e. *Transition* adalah kegiatan mengelola agar orang-orang telah melaksanakan perubahan tetap melanjutkan dalam melaksanakan perubahan dan tidak kembali pada posisi semula.
- f. *Integration* adalah menggabungkan semua perubahan dalam suatu bentuk baru yang utuh, sehingga tujuan perubahan tercapai secara efektif dan efisien.<sup>44</sup>

### 3. Model ADKAR

Proci, mengembangkan manajemen perubahan yang sederhana yang disingkat dengan ADKAR, yang merupakan singkatan dari *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*. Model ini dapat digambarkan seperti dibawah ini.



Gambar 2.2 Manajemen perubahan menurut Porci, model ADKAR.

- a. Awareness adalah pimpinan meningkatkan kesadaran para anggotanyatentang petningnya dan rencana perubahan yang akan dilakukan
- b. Desire adalah mengajak dan mendorong paraanggotanya agar mau mendukung dan melaksanakan perubahan
- c. Knowledge adalah para anggota organisasi ditingkatkan pengetahuan agar memiliki bekal untuk melaksanakan perubahan yang telah ditentukan
- d. Ability adalah meningkatkan kemampuan para anggota agar dapat

<sup>44</sup> Mike Green, *Change Management Masterclass*, (London: Kogan Page, 2007), hal 7

mengimplementasikan perubahan yang telah ditetapkan

- e. Reinforcement adalah pimpinan memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh anggota organisasi secara terus menerus agar hasil perubahan yang telah dicapai dapat dijaga dan dipertahankan

**g. Jenis-jenis Perubahan**<sup>45</sup>

- 1. perubahan menaik atau radikal (*Incremental change*)

Perubahan radikal merupakan perubahan suatu organisasi melalui langkah-langkah yang terlihat kecil namun terus menerus dilakukan dilakukan sebagai langkah rekayasa ulang organisasi lain ataupun sebelumnya.

Perubahan yang demikian umumnya sangat signifikan hasil dari proses perubahannya, suatu contoh dari perubahan ini adalah di suatu kota ada 3-4 toko baju, salah toko baju tersebut menawarkan produk, desain, pelayanan, serta setting tempat yang berbeda sehingga dapat menarik minat pelanggan. Hal ini membuat toko-toko lain akan mempelajari hal tersebut dan sebagai bahan acuan dalam perubahannya, namun tidak mungkin perubahannya secara langsung akan tetapi sedikit demi sedikit akan mengikuti toko yang sudah berkembang tersebut.

- 2. Perubahan berkelanjutan (*continuous change*)

	Kelebihan	Kekurangan
Perbaikan berkelanjutan	Banyak langkah kecil membuat perubahan menjadi kebiasaan	Lambat. Dapat menghasilkan penglihatan yang sempit dan kehilangan peluang
Perbaikan langkah	Merangsang pemikiran yang radikal dan perbotensi meraih sesuatu yang cepat	Resiko lebih besar. Mengganggu kinerja selama perubahan dilakukan.

Table. 2.2. Kelebihan dan Kekurangan antara Perbaikan berkelanjutan dan perbaikan langkah.

Strategi perubahan berkelanjutan memang sering kali tidak terlihat, setiap anggota dalam perubahan sering memnganggap bahwa ini bukan sebuah langka

---

<sup>45</sup> Mike Bourne, Pippa Bourne, *Successful Change Management In A Week*, (London: Hodder Education, 2012), hal. 9



perubahan, namun sebenarnya adalah langkah perubahan yang ringan tanpa mengganggu sistem yang sudah ada kan tetapi memerlukan waktu panjang dan hasil dapat dilihat ketika semua bagian kecil perubahan menjadi kebiasaan.

### 3. Perubahan terarah atau bersifat partisipatif (*participative change*)<sup>46</sup>

Perubahan partisipatif merupakan perubahan yang dikelola dengan cara mengadakan sosialisasi serta konfirmasi terhadap semua pihak yang terkena dampak atas perubahan tersebut.

Dalam perubahan ini, membutuhkan pemimpin yang mempunyai kekuatan dalam memerintah, serta kebaikan hati secara partisipatif berdiskusi secara berkesinambungan agar pihak-pihak yang terkena dampak negative atas perubahan tersebut tidak mengalami goncangan yang keras.

## **h. Faktor Pendorong Perubahan**

Factor pendorong perubahan sebuah perubahan adalah semakin canggihnya teknologi, tuntutan pasar atau tuntutan pelanggan yang semakin banyak, persaingan tidak terbandung, stakeholder semakin banyak permintaan terkait dengan sebuah nilai, factor politik.

Menurut Hussey yang menjadi pendorong bagi kebutuhan akan perubahan yaitu sebagai berikut:<sup>47</sup> 1). Perubahan teknologi terus meningkat, 2). Persaingan semakin insentif dan menjadi global, 3). Pelanggan semakin banyak tuntutan, 4). Profil demokrafis Negara berubah, 5). Privatitasi bisnis milik masyarakat berlanjut, 6). Pemegang saham meminta banyak nilai.

Greenberg dan Baron berpendapat bahwa terdapat beberapa factor yang merupakan kekuatan di belakang kebutuhan akan perubahan yaitu:<sup>48</sup> perubahan terencana: perubahan dalam produk atau jasa, perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi, perubahan dalam sistem administrasi, dan introduksi teknologi baru. Perubahan tidak terencana: pergeseran demografis, kesenjangan kinerja, peraturan pemerintah, kompetensi global, perubahan kondisi ekonomi, kemajuan dalam teknologi.

---

<sup>46</sup> Todd D. Jick, Maury A. Peiperi, *Managing Change* “cases and copcepts”, (New York: McGraw-Hill, 2003), hal. 209

<sup>47</sup> Ibid, 82-84

<sup>48</sup> Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, ( Yogyakarta: Kalimedia, 2016), hal. 38

## i. Fase-fase Perubahan

Perubahan yang terencana harus melalui beberapa fase, fase tersebut adalah: Fase eksplorasi, yaitu organisasi menggali dan menentukan apakah akan melakukan perubahan serta spesifik atau tetap bertahan, jika melakukan perubahan maka harus komit dengan SDM serta SDA untuk perubahan tersebut.

Fase perencanaan, yaitu pengumpulan informasi serta diagnose masalah secara mendalam dan tepat untuk menciptakan tujuan serta mendesain tujuan perubahan dengan baik dan tepat. Fase tindakan, yaitu proses pelaksanaan program yang telah direncanakan dan menggerakkan organisasi dari *Current state* (kondisi sekarang) ke *future state* (keadaan mendatang) yang diharapkan serta menciptakan pengaturan dan mendapatkan dukungan untuk melakukan perubahan dan evaluasi.

Fase integrasi, yaitu fase yang dilakukan setelah perubahan dilakukan dengan sukses, hal ini merupakan tindakan menstabilkan kondisi seperti semula (sebelum berubah) dengan budaya yang baru (setelah perubahan).<sup>49</sup>

Kurt Lewin mengembangkan cara yang mudah dalam mengidentifikasi fase dalam perubahan terencana yaitu: pertama, fase *unfreezing*, yaitu fase pencairan dengan langkah seorang manajer memimpin dalam proses perubahan yang sebelumnya telah mengadakan sosialisasi terhadap bawahan, memberi arahan, pengertian terhadap mereka bahwa organisasi harus berubah namun tidak akan mengurangi kesejahteraan secara finansial dan social para bawahan. Fase ini berarti melemahkan kekuatan-kekuatan yang memungkinkan terjadinya resistensi dan provokasi<sup>50</sup> kedua, *changing* yaitu fase pergerakan atau mulai berubah, pada tahap ini bawahan dibiasakan melepaskan cara dan kebiasaan lama dalam melakukan tugasnya dalam organisasi serta membiasakan bekerja, bertindak dan berperilaku dengan kebiasaan baru yang telah dirumuskan dan disepakati bersama. Ketiga, *Refreezing*, yaitu membekukan kembali kebiasaan baru yang telah dilakukan. Namun apabila menurut anggapan bawahan ternyata tidak menguntungkannya, maka pihak manajer mengambil tindakan yang bersifat positif bahkan negative, semisal dengan tindakan *more coercive* yaitu

---

<sup>49</sup> Misah, *Manajemen Pendidikan*, (Ciputat: Referensi, 2013), hal. 119

<sup>50</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, terj. (New Jersey: PT. Indeks 2008), hal. 303

pemaksaan terhadap peraturan baru dengan berbagai macam strateginya agar tetap bisa berjalan sebagaimana mestinya. Sebaliknya, apabila anggapan bawahan kebiasaan baru sangat menguntungkan maka hal tersebut dapat sebagai amunisasi perkuatan pembekuan (*reinforcement*).<sup>51</sup>

Kondisi yang berlaku	kondisi transisi	kondisi baru
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peranan dan struktur yang berlaku</li> <li>• Konfortable, terbiasa, dan pasti</li> <li>• Terkontrol, pasti dan terbukti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melepaskan pekerjaan lama,</li> <li>• Memulai pekerjaan baru</li> <li>• Mengubah tugas, rutin, tuntutan dan hubungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peranan dan struktur yang berlaku</li> <li>• Konfortable, terbiasa, dan pasti</li> <li>• Terkontrol, pasti, dan terbukti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan kebutuhan akan perubahan</li> <li>• Meminimalisasi tantangan terhadap perubahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengubah manusia dan kelompok-kelompok, tugas, struktur, dan teknologi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperkuat hasil-hasil</li> <li>• Pekerjaan dan rutin baru</li> <li>• Membuat modifikasi konstruktif</li> </ul>
Pencarian	mengubah	pembekuan

Tabel 2.3. macam-macam fase perubahan yang direncanakan di dalam organisasi-organisasi.<sup>52</sup>

Perubahan secara substansi dapat dibedakan menjadi 4 (empat) macam yaitu:<sup>53</sup>

#### 1. Perubahan structural

Ada macam-macam metode untuk merestrukturisasi organisasi-organisasi salah satunya contohnya adalah tindakan untuk mempertipis sebuah perusahaan, guna mengurangi ketidak bermanfaat unit-unit kerja, dan untuk merangsang inisiatif para karyawan. Tindakan *reengineering* dan tindakan-tindakan *downsizing* juga merupakan pilihan-pilihan untuk menyelenggarakan perubahan structural.

Perubahan structural, atau struktur organisasi yang berubah merupakan langkah-langkah organisasi untuk mengefektifkan sebuah organisasi, mengedepankan kebutuhan, efisiensi struktur membuang tingkat-tingkat tertenti yang tidak memiliki

<sup>51</sup> Winardi, *Manajemen of change*, (Jakarta: Prenada Medin, 2010), hal. 90

<sup>52</sup> Ibid, 91

<sup>53</sup> Ibid,

proyeksi gerak ber efek terhadap organisasi.

## 2. Perubahan teknologi<sup>54</sup>

Tipe perubahan ini juga memiliki rentang luas dari perubahan kecil (yang kurang berarti) hingga perubahan yang bersifat kolosal. Biasanya orang awam begitu mendengar istilah perubahan teknologikal langsung menghubungkannya dengan kegiatan komputerisasi. Memang harus diakui bahwa perubahan-perubahan yang ditimbulkan oleh computer sangat jauh. Perubahan teknologikal merupakan salah satu diantara cara-cara umum dengan apa organisasi-organisasi ditransformasikan.

## 3. Perubahan strategi dan tata fisik<sup>55</sup>

Dalam praktik, terlihat bahwa perusahaan-perusahaan sering kali mengubah tujuan-tujuan dan taktik-taktik mereka. Adakalanya rencana-rencana tersebut merupakan sebuah variasi tentang sebuah tema umu, yang dispesifikasikan pada pernyataan tentang misi korporasi, atau ditempat lain.

Perubahan strategi merupakan sebuah pilihan penting untuk melaksanakan transformasi keorganisasian. Sedangkan perubahan tata fisik dalam sebuah organisasi merupakan kepanjangan tangan dari berbagai perubahan-perubahan yang ada sehingga memungkinkan sebuah organisasi menyesuaikan visi dan misi yang ada dan berpengaruh pada fisik organisasi. Sebuah organisasi menginginkan adanya perubahan pelayanan dan sarannya serta menambah jumlah anggota maka dimungkinkan akan adanya penambahan ruang penambahan kantor-kantor unit dan sebagainya., serta perubahan bentuk fisik sebuah bangunan dari kecil menjadi besar, dari besar menjadi kecil dari sedikit menjadi banyak serta perpindahan lokasi.<sup>56</sup>

## 4. Perubahan manusia<sup>57</sup>

Rencana-rencana strategi pada akhirnya perlu dilaksanakan oleh para karyawan. Kita perlu berfikir melalui perubahan-perubahan yang berkaitan dengan manusia, seperti halnya perubahan yang terjadi dalam bidang teknologi atau bidang lainnya. Berulang kali telah mendengar bahwa sering kali dihadapi tantangan hebat terhadap perubahan, dari pihak karyawan maupun dari pihak manajer sendiri. Maka

---

<sup>54</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Yogyakarta: Buku Pintar), hal. 247

<sup>55</sup> Ibid

<sup>56</sup> Ibid

<sup>57</sup> Ibid

dengan demikian rencana-rencana untuk perubahan yang berkaitan dengan manusia perlu diintegrasikan ke dalam strategi korporasi.

## **j. Pendidikan**

Pendidikan berasal dari kata “didik”. Mendapatkan awalan “pen” dan akhiran “an”, yang berarti proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan. Adapun menurut kamus bahasa Inggris istilah pendidikan disebut “*education*” yang berasal dari kata *to educate* yang artinya mendidik.<sup>58</sup>

Pendidikan secara etimologi bahasa Arab diterjemahkan pada istilah “*tarbiyah*”, dengan kata kerja “*rabba*” yang berarti mendidik.<sup>59</sup> Secara sederhana pendidikan dapat diartikan sebagai usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaan.<sup>60</sup> Selain itu, pendidikan merupakan suatu hal yang benar-benar ditanamkan dalam diri manusia, baik berbentuk jasmani, rohani dan tingkah laku, karena pendidikan akan membuat diri manusia menjadi berkarakter sehingga diharapkan mampu memenuhi tugasnya sebagai makhluk yang diciptakan oleh Allah SWT, sebagai manusia yang sempurna di muka bumi sekaligus menjadi warga negara yang baik, berarti dan juga bermanfaat bagi nusa dan bangsa.

Pendidikan juga merupakan salah satu cara bagaimana memperoleh ilmu dan pengetahuan. Ketika seseorang memiliki ilmu, maka Allah akan mengangkat derajatnya, sesuai dengan firman Allah dalam Al-Qur’an yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذْ أَقْبَلْ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَفَسَّحُوا يُفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ  
وَإِذْ أَقْبَلْ أَنْشُرُوا يُرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ  
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majelis”, maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi

---

<sup>58</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *Ibid.* 107

<sup>59</sup> Mahmud Yunus, *Kamus Arab Indonesia*, (Jakarta: Mahmud Yunus Wa Dzurriyah, 2015), hal. 137

<sup>60</sup> Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*, Cetakan Kedua Belas, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2015), hal. 1

kelapangan (bagimu) untukmu. Dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (Q.s. Al-Mujadilah ayat 11).<sup>61</sup>

Pendidikan adalah proses untuk mengubah diri baik tingkah laku dan sikap individu atau sekelompok bertujuan untuk mendewasakan seseorang melalui pelatihan dan pengajaran.<sup>62</sup> Dalam pengertian yang agak luas, pendidikan dapat diartikan sebagai sebuah proses dengan metode-metode tertentu sehingga orang memperoleh pengetahuan, pemahaman, dan cara bertingkah laku yang sesuai dengan kebutuhan. Sebagian orang memahami arti pendidikan sebagai pengajaran karena pendidikan pada umumnya selalu membutuhkan pengajaran.<sup>63</sup>

Menurut Sugihartono bahwa pendidikan merupakan usaha secara sengaja dari orang dewasa untuk meningkatkan kedewasaan yang selalu diartikan sebagai kemampuan untuk bertanggung jawab terhadap segala perbuatan.<sup>64</sup> Dan pendapat Abudin Nata berpendapat pendidikan adalah suatu usaha yang di dalamnya ada proses belajar untuk menumbuhkan atau menggali segala potensi fisik, psikis, bakat, minat dan sebagainya, yang dimiliki oleh para manusia.<sup>65</sup>

## 2. Tinjauan Pondok Pesantren

### a. Pengertian Pondok Pesantren

Secara etimologi pesantren berasal dari kata “*santri*” yang mendapat awalan ‘pe’ dan akhiran ‘an’ yang berarti tempat tinggal santri. Ensiklopedia Islam memberikan gambaran yang berbeda, yaitu pesantren berasal dari bahasa Tamil yang artinya guru mengaji atau dari bahasa India “*Shastri*” dan kata “*Shastra*” yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau ilmu tentang pengetahuan.<sup>66</sup> Ideologi

---

<sup>61</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemahnya*, (Banjarsari: Penerbit Abyan, 2014), hal. 543

<sup>62</sup> K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 19

<sup>63</sup> Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), hal. 10

<sup>64</sup> Sugihartono dkk, *Psikologi Pendidikan*, (Yogyakarta: UNY Perss, 2007), hal. 3.

<sup>65</sup> Abuddin Nata, *Pemikiran Pendidikan Islam dan Barat*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2012), hal. 19

<sup>66</sup> Heri Gunawan, *Pendidikan karakter Konsep dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta cv, 2018), hal. 95

Pendidikan Pesantren” mendefinisikan pesantren sebagai sebuah pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar.<sup>67</sup>

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional untuk mempelajari, memahami, dan mendalami, menghayati serta mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.<sup>68</sup> Pondok pesantren disebut sebagai lembaga pendidikan Islam karena merupakan lembaga yang berupaya menanamkan nilai-nilai Islam dalam diri para santrinya. Sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Sistem pesantren mampu menumbuhkan solidaritas sosial, sebab anak-anak di pesantren dapat belajar menenggang kawan, belajar menghargai, dan hormat-menghormati. Sikap keterbukaan semakin berkembang, sementara sikap isolatifnya semakin berkurang.<sup>69</sup>

## **b. Sejarah Perkembangan Pesantren**

Pendidikan Islam di Indonesia pada mulanya dilakukan di rumah-rumah, suaru, langgar atau masjid. Di tempat itulah anak-anak dan orang-orang baru masuk Islam belajar agama Islam, membaca Al-Qur’an, memahami Al-Qur’an dan ilmu agama lainnya. Jika ditelusuri secara mendalam maka akan ditemukan stemen bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan yang tertua di Indonesia yang berasal dari pribumi.

Dalam catatan sejarah, lembaga pendidikan pesantren tertua adalah Pesantren Tegalsari di Ponorogo, yang didirikan pada tahun 1724. Namun sekitar seabad kemudian berdasarkan survey Belanda tampak bahwa pesantren tumbuh dan berkembang secara pesat terutama didaerah Jawa, seperti di daerah Priangan, Pekalongan, Rmbang, Kedu, Surabaya, Madiun, dan Ponorogo.<sup>70</sup>

Demikian sejarah pondok pesantren pada dasarnya pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia dan lembaga khas Indonesia.

---

<sup>67</sup> Ahmad Mutohar, *Ideologi Pendidikan Pesantren*, Cetakan Pertama, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2007), hal.

<sup>68</sup> Ahmad Mutohar, *Ibid*, hal. 12

<sup>69</sup> Syamsul Ma’arif, *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal*, Cetakan Pertama, (Yogyakarta: Kaukaba Dipantara, 2015), hal. 6

<sup>70</sup> Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam*, ( Jakarta: Prenada Media Group, 2007), hal

Keunikan pondok pesantren membawa daya tarik tersendiri sampai sekarang untuk dikaji lebih mendalam lagi. Keunikan pondok pesantren sebenarnya pada intinya adalah terkait dalam menjalankan tradisinya, namun tidak menutup kemungkinan pondok pesantren itu dikatakan lembaga mewariskan tradisi namun juga peka terhadap perubahan yang terjadi.

### c. Tipologi Pondok Pesantren

Pesantren merupakan hasil usaha mandiri kyai yang dibantu santri dan masyarakat, sehingga memiliki berbagai bentuk. Setiap pesantren memiliki ciri khusus sebagai akibat perbedaan selera kyai dan keadaan sosial budaya maupun sosial geografis yang mengelilinginya. Karena itu, pesantren tidak pernah kehilangan kekhasannya seiring dengan perkembangan dan perubahan zaman.

Ada beberapa tipologi yang bisa diajukan untuk melihat pendidikan di pesantren. *Pertama*, Pesantren tradisional (*salaf*) dan pesantren modern (*khalaf*)<sup>71</sup>. Pesantren *salafiyah*, menurut Husni Rahim, adalah:

Pesantren yang menyelenggarakan sistem pendidikan Islam non-klasikal dengan metode bandongan dan sorogan dalam mengkaji kitab-kitab klasik (kuning) yang ditulis dalam Bahasa Arab oleh ulama-ulama pada abad pertengahan. Sedangkan pesantren *khalafiyah* adalah pesantren yang telah mengadopsi sistem pendidikan klasikal dengan kurikulum tertata, mengintegrasikan pengetahuan umum.<sup>72</sup>

*Tipologi* kedua, adalah pesantren dengan pendidikan formal yaitu jalur sekolah, jalur luar sekolah dan jalur pra-sekolah.

*Ketiga*, pondok pesantren dibedakan berdasarkan jumlah santrinya

NO	KATEGORI	JUMLAH SANTRI	ASAL
1	Besar	>2000	Luar kabupaten, propinsi, luar negeri

<sup>71</sup> Anin Nurhayati, *Inovasi Kurikulum: Telaah terhadap Pengembangan Kurikulum Pendidikan Pesantren*. (Yogyakarta: Teras, 2010), hal 52

<sup>72</sup> Anwar, Ali, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hal 21



2	Menengah	1000-2000	Luar kabupaten
3	Kecil	<1000	Lingkup kabupaten

Tabel 2.4. Tipologi pesantren berdasarkan jumlah santri

#### d. Elemen- elemen Pondok Pesantren

Komponen pesantren yang paling mewakili pendapat para ahli sebagai berikut:

##### 1). Kyai

Kata kyai berasal dari bahasa arab akan tetapi berasal dari bahasa jawa. Kata kyai mempunyai makna yang agung, keramat, dan dituahkan. Namun paling halus di Indonesia sebutan kyai dimaksudkan untuk para pendiri dan pemimpin pesantren yang sebagai muslim terpelajar telah membaktikan hidupnya untuk Allah serta menyebarkan dan memperdalam ajaran-ajaran. Pandangan islam melalui pendidikan

Kyai adalah komponen yang paling *esensial* sebuah pesantren. Hal ini dapat dipahami bahwa kyai pada umumnya adalah pendiri, pengeloladan kadang-kadang sebagai penyandang dana sekaligus. Kyai sebagai figure yang memiliki legitimasi sangat kuat dalam menentukan kebijakan pesantren. Pengeertian kyai dewasa ini telah mengalami pergeseran makna. Gelar kyai tidak hanya diperuntukan bagi mereka yang memimpin pesantren, tetapi juga diperuntukan bagi ahli agama di luar pesantren.

##### 2). Santri

Santri merupakan sebutan bagipara siswa yang belajar mendalami agama di pesantren. Para santri tinggal di pondok pesantren yang menyerupai asrama. Mereka melakukan kegiatan sehari-hari seperti mencuci, memasak, dan lain-lain di tempat tersebut.

Santri merupakan elemen penting dari pesantren, karena seorang alim dikatakan kyai jika ia memiliki santri yang tinggal di pesantren untuk mengkaji kitab-kitab Islam klasik. Dalam tradisi pesantren, santri digolongkan menjadi dua kelompok yaitu:

- a). Santri mukim, santri yang berasal dari tempat jauh dan menetap di lingkungan pesantren.

b). Santri *kalong* , santri yang berasal dari daerah sekitar pesantren dan tidak menetap di pesantren. Untuk mengikuti pembelajaran di pesantren, mereka pulang pergi antara pesantren dan rumah masing-masing (*laju*).

### 3). Masjid

Masjid merupakan tempat yang tidak bias dipisahkan dengan pesantren dan dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik santri, terutama praktik sembayang lima waktu, khutbah, sembyang jum'at dan pengajian kitab klasik. Kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren merupakan manifestasi universalisme dari system Pendidikan Islam tradisional.

Masjid sebagai media strategis pesantren untuk mengembangkan wawasan keagamaan masyarakat sekitar pesantren. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan pengajian secara berkala (biasanya *selapan* atau tiga puluh lima hari sekali) dengan melibatkan masyarakat sebagai pesertanya.

### 4). Kitab kuning

Pengajaran kitab kuning merupakan salah satu elemen yang tidak dapat dipisahkan dari system pesantren. Apabila pesantren tidak lagi mengajarkan kitab kuning maka keaslian pesantren itu sendiri semakin kabur dan lebih tepat dikatakan sebagai sistem madrasah dengan system asrama dari pada pesantren. Hal tersebut dapat berarti bahwa kitab-kitab islam klasik atau kitab kuning merupakan bagian integral dari nilai dan faham pesantren yang tidak dapat dipisah-pisahkan.

Ciri lain dari literature yang dipergunakan di pesantren itu adalah beraksara arab *gundul* (huruf arab tanpa harakat atau *shakal*). Keadaannya yang *gundul* itu pada sisi lain merupakan bagian dari pembelajaran itu sendiri. Pembelajaran kitab-kitab *gundul* itu keberhasilan antara lain ditentukan oleh kemampuan membuka kegundulan itu dengan menemukan harakat-harakat yang benar dan mengucapkan secara fasih.

### 5). Pondok

Pondok atau asrama bagi santri merupakan ciri khas tradisi pesantren, yang membedakan dengan system pendidikan tradisional di masjid-masjid yang berkembang di kebanyakan wilayah Islam negara-negara lain.

Adanya pondok dalam sebuah pesantren membeawa kekhasan tersendiri pada lembaga pendidikan Islam tersebut. Terlebih lagi kalau dilihat dari fungsinya yaitu sebagai tempat menginap santri dan sebagai tempat berinteraksinya santri dengan kyai dalam kehidupan sehari-hari guna memperdalam ilmu agama Islam.

### 3. Revolusi Industri 4.0

Istilah “Revolusi Industri” sendiri diperkenalkan oleh Friedrich Engels dan Louis-Augeste Blanquol di pertengahan abad ke-19. Revolusi industry 4.0 (four point zero) merupakan fase keempat dari perjalanan Revolusi industry yang dimulai dari abad 18 dengan perubahan yang sangat cepat terkait dengan segala dimensi kehidupan dengan wujud adanya sebuah digitalisasi sector kehidupan, sedangkan industry adalah kegiatan memproses atau mengelola.<sup>73</sup> Merujuk beberapa literature Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Revolusi industry terdiri dari dua (2) kata yaitu revolusi dan industry. Revolusi berarti perubahan yang bersifat sangat cepat, sedangkan pengertian industry adalah usaha pelaksanaan proses produksi dimana yang semula pekerjaan proses produksi itu dikerjakan oleh manusia digantikan oleh mesin, sedangkan barang yang diproduksi mempunyai nilai tambah (value added) yang komersial.<sup>74</sup>

Dalam konsep industry 4.0, perangkat IoT tersebut dapat terhubung ke jaringan WAN melalui lingkungan *cloud*, data dapat diproses dan di sebar ke pihak lain. Disini memerlukan otomatisasi dan orkestrasi pada lingkungan *hybrid cloud*, dengan tujuan untuk memudahkan pengembang dan pihak operasional untuk terus meningkatkan performa dan layanan.

Selain itu, fenomena *disruptive innovation* juga menyebabkan beberapa profesi hilang karena digantikan oleh mesin. Dampak lainnya adalah bermunculnya profesi-profesi baru yang sebelumnya tidak ada, seperti Youtuber, Website Devoloper, Blogger, Game Devoloper dan sebagainya.<sup>75</sup>

Industry 4.0 yang mengandalkan internet juga memiliki beberapa manfaat, secara garis besar diantaranya:

---

<sup>73</sup> Akmal, *Industri 4.0*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2019), hal 21

<sup>74</sup> Nurdianita Fonna, *Pengembangan Revolusi Industri 4.0 dalam Berbagai Bidang*, (Medan, 2019), hal 9

<sup>75</sup> Rhenal Kasali, *Disruption “Tak Ada yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi Motivasi Saja Tidak Cukup” Menghadapi Lawan-lawan Tak Kelihatan dalam Peradaban Ube*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2017), hlm 16.

## 1. Optimasi

Mengoptimalkan produksi adalah keuntungan utama untuk industry 4.0. Pabrik cerdas yang berisi ratusan atau bahkan ribuan perangkat cerdas yang dapat mengoptimalkan produksi sendiri akan mengarah ke waktu produksi yang hampir nol. Ini sangat penting bagi industry yang menggunakan peralatan manufaktur mahal seperti industry semi konduktor. Mampu memanfaatkan produksi secara konstan dan konsisten akan menguntungkan perusahaan. Adapun bagi lembaga pendidikan, optimalisasi mesin dapat membantu masyarakat dalam mendistribusikan konten-konten positif.

## 2. Penyesuaian

Menciptakan pasar fleksibel yang berorientasi pada pelanggan akan membantu kebutuhan masyarakat dengan cepat dan lancar. Ini juga akan melebur batas antara pabrikan dan pelanggan, antara guru dan murid. Komunikasi akan berlangsung antara keduanya secara langsung. Ini mempercepat proses produksi dan pengiriman, secara tepat dan efisien serta mempercepat proses pembelajaran yang positif.

## 3. Mendorong Pendidikan dan Penelitian

Penerapan teknologi Industri 4.0 akan mendorong berbagai bidang seperti TI dan akan meningkatkan pendidikan pada khususnya. Industry baru akan membutuhkan seperangkat keterampilan baru. Konsekuensinya, pendidikan dan pelatihan akan mengambil bentuk baru yang menyediakan industry semacam itu akan tenaga kerja yang dibutuhkan.

### **a. Sejarah dan Tahapan Revolusi Industri 4.0**

Sejarah revolusi industry sampai akhirnya menyentuh generasi keempat. Berikut ini empat tahap evolusi industry dari awal hingga saat ini:

#### 1. Akhir abad ke-18

Revolusi yang pertama terjadi pada akhir abad ke-18. Ditandai dengan ditemukan alat tenun mekanis pertama pada 1784. Saat itu industry, diperkenalkan dengan fasilitas produksi mekanisme menggunakan tenaga air uap. Peralatan kerja yang awalnya bergantung pada tenaga manusia dan hewan akhirnya digantikan dengan mesin tersebut. Pada abad ini atau disebut dengan industry 1.0 ditandai

dengan mekanisasi produksi untuk menunjang efektivitas dan efisiensi aktivitas manusia. Aktivitas manusia mempunyai perkembangan.

## 2. Awal abad ke-20

Revolusi industry 2.0 terjadi diawal abad ke-20. Kala itu, ada pengenalan produksi massal berdasarkan pembagian kerja. Kini produksi pertama melibatkan rumah potong hewan di Cincinnati, Amerika Serikat, pada 1870. Pada era ini disebut dengan industry 2.0 dicirikan oleh produksi massal dan standarisasi mutu.

## 3. Awal 1970

Pada awal tahun 1970 ditengarai sebagai perdana kemunculan revolusi industry 3.0. dimulai dengan penggunaan elektronik dan teknologi informasi guna otomatisasi produksi. Debut revolusi industry generasi ketiga ditandai dengan kemunculan pengontrolan logika terprogram pertama (PLC), yakni modern 084-969.

## 4. Awal 2018

Memasuki tahun 2018 merupakan zaman revolusi industry 4.0 yang ditandai dengan sistem *cyber physical*. Dunia industry mulai menyentuh dunia virtual, berbentuk konektivitas manusia, mesin dan data, semua sudah ada dimana-mana. Istilah ini dikenal dengan nama *internet of things (IoT)*.<sup>76</sup>

Industry 4.0 merupakan perubahan yang progress dan signifikan. Segala aspek kehidupan berubah menjadi *real change*. Industry 4.0 mempromosikan komputerisasi. Komputerisasi dengan segala perangkat digitalisasi menjadi kuat. Dengan sebab itu industry 4.0 yang merupakan bagian individu mengalami peningkatan oleh empat factor: 1). Peningkatan volume data, kekuatan komputasi, dan konektivitas. 2) munculnya analisis, kemampuan, dan kecerdasan bisnis, analisis terhadap semua aktivitas dipentingkan. 3) terjadinya bentuk interaksi baru antara manusia dengan mesin. 4) perbaikan intruksi transfer digital kedunia fisik, seperti robotika dan 3D *printing*.<sup>77</sup>

Ringkasan Perkembangan Revolusi Industri sebagai berikut:

No	Revolusi Industri ke	Jenis Penemuan	Tahun
----	----------------------	----------------	-------

<sup>76</sup> Nurdianita Fonna, Ibid. hal. 21

<sup>77</sup> Asfiati, *Redesign Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Menuju Revolusi Industri 4.0*, (Jakarta: Kencana, 2020, hal 16

01.	Pertama	Lahirnya mesin uap yang berbahan bakar kayu dan batu bara terjadi di Inggris	1784
02.	Kedua	Lahirnya mesin bermotor berbahan bakar bensin dan listrik di Amerika dan Jerman	1870
03.	Ketiga	Berkembangnya teknik kimia hayati, nuklir. Terjadi di Amerika dan Uni Soviet	Abad ke-20
04.	Keempat	Dimulai pada tahun 2018 ditandai dengan: 1. Hadirnya digital ekonomi, Big Data, IoT, Robotic. Cloud Sistem semua aktivitas berbasis teknologi. 2. Terjadi di Cina, Korsel, Jerman, Amerika, Singapura, dan Malaysia.	2018

Tabel 2.5. Perkembangan revolusi

## b. Tantangan dan Manajemen Pendidikan

Revolusi telah terjadi sepanjang sejarah ketika teknologi baru dan cara baru untuk memahami dunia memicu perubahan besar dalam sistem ekonomi dan struktur sosial. Revolusi Industri 4.0 tidak hanya mesin dan sistem cerdas, cakupannya jauh lebih luas karena terjadi bersamaan, yaitu berupa gelombang terobosan di berbagai bidang, sekuensing gen hingga nanoteknologi, dari energi terbarukan hingga komputasi kuantum.<sup>78</sup>

Melihat kenyataan bahwa TI dan internet tidak sekadar sebagai alat pelengkap (sekunder) manusia saja tetapi sudah menjadi bagian dari kehidupan (primer) manusia, serta urgensinya bagi pendidikan Islam, maka tulisan ini perlu memaparkan tantangan dan manajemen lembaga pendidikan, khususnya bagi pengelola lembaga pendidikan Islam, bagaimana para kepala sekolah/ madrasah atau pimpinan pondok pesantren dapat menavigasi perubahan ini, dengan mengintegrasikan teknologi digital dan fisik di semua bidang bisnis, produksi, mobilitas, dan komunikasi, revolusi industri keempat mewakili pergeseran luas dan menyeluruh yang harus ditangani secara komprehensif jika sekolah/ madrasah/ pondok pesantren ingin berkembang. Setidaknya ada tiga hal yang harus dicermati dalam menghadapi industri 4.0, yaitu:

### 1. Masyarakat

Masyarakat merupakan elemen penting dalam perubahan. Masyarakat, khususnya di kota besar, termasuk yang paling menikmati perubahan ini. Masyarakat

<sup>78</sup> Klaus Martin Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, (Geneva Switzerland: World Economic Forum, 2017), hlm. 11 -12

kotalah pengguna jasa terbesar layanan transportasi online berbasis aplikasi, masyarakat kota pulalah pengakses terbesar informasi yang bertebaran di pelbagai media berbasis internet maupun media sosial. Masyarakat kota sebagai pengguna jasa internet terbesar dibandingkan masyarakat pedesaan. Tanpa masyarakat, teknologi menjadi tidak berarti. Hal inilah menjadi tantangan sekaligus peluang bagi lembaga pendidikan Islam. Masyarakat dapat menjadi “market” baru sebagai warga belajar yang tidak dibatasi usia, ruang dan waktu.

Sudah saatnya, pengelola pendidikan Islam menyiapkan model pendidikannya tidak lagi mengandalkan model klasikal yang memanfaatkan ruang dan waktu. Dalam menjawab tantangan dan peluang ini, para pengelola dapat mengembangkan tutorial pembelajaran maupun e-book (*electronic book*) berbasis android.<sup>79</sup>

## 2. Strategi

Pihak pengelola lembaga pendidikan Islam sudah saatnya untuk membuka diri terhadap teknologi ini. Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh pengelola, di antaranya:

- a). Menyiapkan sumber-sumber talenta dari pelbagai perguruan tinggi untuk menunjang pengembangan teknologi informasi atau internet dalam proses pembelajaran, baik sebagai penyedia konten pembelajaran maupun sebagai tata kelola kelembagaannya.
- b). Memperbesar “market” atau pasar yang kurang terlayani dan terjangkau melalui pengembangan e-learning maupun pengelolaan media sosial yang ramah, inspiratif lagi mencerdaskan.
- c). Menawarkan alat prediksi untuk membantu meningkatkan proses dan mengurangi risiko, khususnya dalam penunjang keputusan, sebagaimana yang dikemukakan Marquardt terkait subsistem teknologi *electronic performance support system*.
- d). Membangun jejaring dengan pemerintah, penyedia jasa internet maupun kalangan swasta lainnya.

## 3. Teknologi

---

<sup>79</sup>Muhammad Haris, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0*. Vol 1, No. 1, Jurnal Manajemen Pendidikan, 2019, hal. 50

Revolusi industri 4.0 menjamin teknologi digital dan fisik yang terintegrasi. Pendekatan ini dapat meningkatkan operasi organisasi, produktivitas, pertumbuhan, dan inovasi. Selama ini, para pengelola lembaga pendidikan seolah-olah sudah memanfaatkan teknologi ini, sayangnya justru mereka menggunakan teknologi digital ini untuk melakukan hal yang sama yang selalu mereka lakukan sebelumnya, hanya untuk perkara lebih cepat dan lebih baik. Padahal, banyak peneliti menemukan bahwa organisasi industri 4.0 yang benar menggunakannya untuk membuat model bisnis baru. Sudah sepatutnya, lembaga pendidikan Islam yang memperluas penggunaan teknologi Industri 4.0 untuk menyertakan pemasok, pelanggan, pekerja, mitra, dan pihak lain dalam ekosistem, agar dapat menemukan manfaat yang lebih transformatif.<sup>80</sup>

## **B. Kajian Penelitian yang Relevan**

Penelitian mengenai manajemen pendidikan pesantren di era revolusi industri 4.0 bukanlah merupakan bentuk penelitian yang sama sekali baru, namun sudah ada beberapa penelitian yang dilakukan dengan tema yang sama. Berikut akan peneliti paparkan beberapa penelitian terdahulu yang telah membahas manajemen pendidikan pesantren di era revolusi industri 4.0.

1. Tesis Fitri Yusfi Hartini (2017) berjudul “Implementasi Manajemen Perubahan Pada Bidang Kesiswaan Study Kasus di SMA Al Ma’some Jatinegara), membahas tentang pembinaan kesiswaan yang menyebabkan siswa Sma Al Ma’soem harus dapat mengimplementasikan manajemen perubahan agar senantiasa bertahan dan menghadapi keadaan tersebut. Adapun hasil penelitian ini yaitu bahwa Sma Al Ma’soem secara umum sudah mengimplementasikan manajemen perubahan dalam meningkatkan pembinaan siswa. Namun pada pelaksanaannya masih terdapat tahap-tahap yang belum dilalui secara utuh sehingga ada beberapa program yang kurang berjalan dengan optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif jenisnya study kasus dengan pengambilan sampel berdasarkan *proposive sampling* dan *snowball sampling*.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Muhammad Haris, Ibid, hal. 51

<sup>81</sup> Fitri Yusfi Hartini, ” Implementasi Manajemen Perubahan Pada Bidang Kesiswaan Study Kasus di SMA Al Ma’some Jatinegara” (Tesis Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia, 2019)



Persamaan kajian terdahulu dengan kajian peneliti adalah meneliti terkait manajemen perubahan, perbedaannya untuk kajian terdahulu lebih menitik fokuskan pada perubahan pembinaan kesiswaan, adapun untuk kajian peneliti lebih menitik fokuskan pada perubahan pendidikan di era revolusi 4.0.

2. Tesis Sainon (2018) berjudul “Manajemen Perubahan dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidikan di SMA Santo Ignasius Singkawang”, membahas mengenai manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja Tenaga Pendidikan. Adapun hasil penelitian ini yaitu sejak alih kelola manajemen sekolah SMA santo Ignasius mengalami perubahan yakni perubahan secara fisik dan non fisik, adapun perubahan secara fisik meliputi memperbaiki dan melengkapi sarana prasarana sekolah. Perubahan non fisik meliputi meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dengan pendampingan dan pelatihan-pelatihan serta meningkatkan jumlah dan prestasi siswa. Adapun proses perubahannya membuat perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.<sup>82</sup>

Persamaan kajian penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif selain itu persamaan kajian terdahulu dengan kajian peneliti mengalami perubahan secara fisik dari segi sarana dan prasarana. Adapun perbedaannya adalah penelitian kajian terdahulu mengitik fokuskan pada perubahan dengan tujuan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, adapun kajian peneliti menitik fokuskan pada perubahan pendidikan di era revolusi 4.0.

3. Tesis Ali Mustopa (2018) yang berjudul “Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam Studi kasus di Pesantren Fathul ‘Ulum Kwagean Kediri). Hasil penelitian ini yaitu jenis perubahan yang terjadi di Pesantren Fathul ‘Ulum Kwagean perubahan menaik atau radikal (*Inceremental change*), merupakan perubahan suatu organisasi melalui langkah-langkah yang terlibat kecil namun terus menerus dilakukan sebagai langkah rekayasa ulang organisasi lain ataupun

---

<sup>82</sup> Sainon, “Manajemen Perubahan Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidikan di SMA Santo Ignasius Singkawang” (Tesis Fakultas Keguruan, Universitas Tanjungpra Pontianak, 2018).

sebelumnya. Selain itu tetap mempertahankan sifat salaf, meningkatkan SDM pendidik, dan meningkatkan SDA.<sup>83</sup>

Persamaan kajian peneliti terdahulu dengan kajian peneliti adalah sama-sama mempertahankan kesalafan tipologi pesantren, dan meningkatkan Sdm. Adapun perbedaannya adalah pada kajian penelitian terdahulu menitik fokuskan pada perubahan kelembagaan, sedangkan kajian penelitian menitik fokuskan pada perubahan pendidikan di era revolusi 4.0.

4. Jurnal Muhammad Haris (2019) yang berjudul “Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0”. hasil analisis dan kajian dari jurnal menghasilkan sebagai berikut: *Pertama*, Revolusi Industri 4.0 tidak mungkin hanya dihadapi dengan pengembangan teknologi tanpa melibatkan dinamika social di dalamnya. *Kedua*, Pendidikan masyarakat perlu mulai beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan keahlian di era industry 4.0. *Ketiga*, Lembaga Pendidikan Islam memiliki andil dalam mengisi industry 4.0, terutama dari sisi nilai-nilai yang dibangun, sebab tidak berarti industry 4.0 tanpa akses negative.<sup>84</sup>

Persamaan kajian penelitian terdahulu dengan kajian peneliti adalah sama-sama menitikfokuskan pada manajemen pendidikan islam dalam menghadapi era revolusi 4.0, adapun perbedaannya adalah hasil penelitian.

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

---

<sup>83</sup> Ali Mustopa, "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam Studi kasus di Pesantren Fathul 'Ulum Kwagean Kediri" (Tesis Fakultas MPI, IAIN Ponorogo, 2018)

<sup>84</sup> Muhammad Haris, "Manajemen Lembaga Pendidikan Islam dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0", (Jurnal Manajemen Pendidikan, 2019)

Peranan metodologi penelitian sangatlah menentukan dalam upaya menghimpun data yang diperlukan dalam penelitian. Dengan kata lain, metodologi akan memberikan petunjuk terhadap pelaksanaan penelitian atau petunjuk bagaimana penelitian yang dilaksanakan.<sup>85</sup>

### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian *Field Research* (penelitian lapangan) yang berjenis kualitatif yang menggunakan deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan suatu proses penelitian ilmiah yang focus untuk memahami masalah-masalah manusia dalam konteks social dengan membuat gambaran menyeluruh dan kompleks yang disajikan, melaporkan pandangan terperinci dari sumber informasi, serta dilakukan dalam *setting* yang alamiah tanpa adanya intervensi dari peneliti.<sup>86</sup> Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.<sup>87</sup>

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data yang dihasilkan berupa data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati.

### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah Pondok Pesantren Al-Falah Sumberadi Kebumen. Alasan dipilihnya pondok pesantren karena pada era revolusi 4.0 tentunya banyak pesantren yang mengalami perubahan dari segi manajemen pendidikan maupun kelembagaannya, dimana pesantren Al-Falah termasuk pesantren yang

---

<sup>85</sup> Amiruddin Hatibe, *Pengantar Metodologi Penelitian Pendidikan IPA (SAINS)*, cet. Kesatu, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2015), hal. 45

<sup>86</sup> Haris Hardiyansah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu*

<sup>87</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, cet. keiga puluh dua, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2014), hal. 6

mengalami manajemen perubahan. Adapun disini peneliti akan meneliti perubahan pesantren dari aspek pendidikannya. Adapun waktu penelitian dilaksanakan adalah pada bulan februari 2021 sampai maret 2021.

### **C. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah seseorang yang terlibat dalam peneliian dan keberadaanya menjadi sumber data penelitian. Subjek penelitian memiliki kompetensi dan relevansi informasi dengan fokus masalah.<sup>88</sup> Subjek penelitian disebut juga informan yaitu orang yang memberikan informasi atau sumberdata. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul atau data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data primer yang diperoleh adalah data mengenai pengelolaan pendidikan pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen di era revolusi industry 4.0. Adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah Pengasuh Pondok Pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen, kepala pondok pesantren, dewan asatidz dan juga sebagian pengurus Pondok Pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen. Data Sekunder Menurut Sugiyono data sekunder adalah data yang diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti atau data yang di peroleh tidak langsung dari sumbernya. Adapun sumber data sekunder berupa data-data pondok pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen.

### **D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data**

Sugiyono menyatakan metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowbaal, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Musfiqon, Metodologi Penelitian Pendidikan, (Jakarta: Prestasi Pustaka karya, 2012), Hal.97

<sup>89</sup> Musfiqon, Ibid. hal.115

Teknik pengumpulan data adalah cara mengumpulkan informasi terkait dengan pendukung penelitian.<sup>90</sup> Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data, antara lain :

### 1. Observasi/ Survei

Observasi/ Survei merupakan memaksimalkan kemampuan penyelidikan untuk memahami motiv, kepercayaan, perhatian, keterarikan, perilaku tidak sadar, budaya, dan lainnya; observasi untuk mengijinkan penyelidik untuk melihat dunia sebagaimana yang dia lihat, unuk menangkap fenomena dalam istilahnya sendiri, dan untuk memahami budaya dalam kenaturalanya.

Observasi dilakukan sebelum peneliti melangkah dalam penelitian guna mendapatkan gambaran-gambaran tentang obyek yang akan diteliti. Obsevasi penulis gunakan dalam penelitian untuk mendapatkan data tentang gambaran umum pondok pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen.

### 2. Wawancara dan Interview

Wawancara atau interview adalah proses pengumpulan data dengan cara komunikasi interaktif dengan sumber informasi untuk mendapatkan data tentang pemikiran, konsep atau pengalaman, yang mendalam dari informan sesuia masalah penelitian.<sup>91</sup>

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data agar peneliti mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi, sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang akurat.

### 3. Dokumentasi

Dokumen adalah kumpulan fakta dan data yang tersimpan dalam bentuk teks atau artefak. Teknik dokumentasi ini sering digunakan menjadi teknik utama dalam penelitian sejarah atau analisis teks.<sup>92</sup>

Metode ini penulis gunakan untuk memperoleh data tentang hal-hal yang berhubungan dengan keadaan objek penelitian yaitu Pondok Pesantren Al Falah Sumberadi Kebumen.

---

<sup>90</sup> Musfiqoh, Ibid. 115

<sup>91</sup> Musfiqoh, Ibid. 117

<sup>92</sup> Musfiqoh, Ibid. 131

## E. Uji Keabsahan Data

Teknik uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi melalui observasi, wawancara dan dokumentasi, lalu menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang meliputi Pengasuh Pondok Pesantren Al Falah, Kepala Pondok Pesantren Al Falah, Dewan Asatidz, dan Santri Pondok Pesantren Al Falah. Triangulasi sumber yang peneliti gunakan adalah dengan membandingkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, membandingkan keadaan dan perspektif antara satu sumber informan dengan beberapa sumber lainnya. Selain itu, juga membandingkan dengan berbagai data yang diperoleh dari hasil observasi dan dokumentasi yang berasal dari sumber yang berbeda. Penelitian harus valid, maka data dan dokumen yang diperoleh perlu diperiksa keabsahannya.

Keabsahan data merupakan konsep keasliannya (validitas) dan keandalannya (reabilitas). Menurut teori “positivisme” yang disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri. Menurut Moloeng pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Empat kriteria yang digunakan derajat kepercayaan (credibility), keteralihan (transferability).<sup>93</sup>

## F. Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, pengorganisasian data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>94</sup>

Analisis data kualitatif adalah data bersifat induktif yaitu suatu analisis data berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pada hubungan tertentu atau menjadi hipotesis.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, cet. keiga puluh dua, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2014), hal. 8

<sup>94</sup> Lexy J Moleong, *Ibid.* 248

<sup>95</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif Kualitaif Dan R&D*, cet. kedua puluh enam, (Bandung:Alfabeta,2017), hal. 15

Teknis analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif, (Interaktif Model) dari Huberman dan Miles. Model ini memiliki kelebihan yaitu apabila ada data yang kurang segera dapat dilengkapi secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu data reduction, data display, data display dan conclusion drawing/verivication. Aktifitas tersebut yakni<sup>96</sup>:

1. Data Reduction ( Reduksi Data)

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keleluasaan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Mereduksi data berarti merangkum dan memilih hal-hal pokok, memfokuskan hal-hal yang penting, dicari tema polanya dan membuang hal yang tidak perlu. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari apabila diperlukan.

2. Data Display ( Penyajian Data)

Penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat berbentuk tabel, grafik, phie card, pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian data terebut maka dat terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami, yang paling sering digunakan, untuk penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah bentuk teks yang bersifat naratif.

3. Conclusion Drawing/ Verivication

Langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, kesimpulan awal yangmasih bersifat sementara yang akan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan belum ditemukan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan yang kekemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

---

<sup>96</sup> Sugiyono, Ibid. 16

