

PERUBAHAN KELEMBAGAAN PENDIDIKAN DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM DI PP. TEBUIRENG JOMBANG DAN PP. LIRBOYO KEDIRI

Lukman Hakim*¹

Prodi Manajemen Pendidikan Islam

FAI Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang

e-mail: hakimbho@gmail.com

Abstract: *This study aims to find changes in Islamic boarding school education institutions, from institutions that are managed in a salaf (traditional) manner with their activities, into educational institutions that have changed their management to become kholaf (modern). As is known, Islamic boarding schools are Islamic educational institutions as well as a place for the spread of Islam in its early existence. The salaf (traditional) sistem, all activities and teaching materials are sourced directly from the kiai as the leader of the Islamic boarding school. Along with the passage of time and the times, the boarding school has changed from various aspects, including the institutional aspect of salaf (traditional) with the existence of a national curriculum that is included in learning activities, human resources, buildings, and the boarding school institutional management sistem that is open with leadership. more delegative. In this study focused on the orientation of educational institutional changes, management of changes in educational institutions, and the implications of changes in educational institutions in two places, namely Pondok Pesantren Tebuireng Jombang and Pondok Pesantren Lirboyo Kediri.*

Keywords: *Institutional Change, Quality, Islamic Boarding School*

Abstrak: Penulisan ini bertujuan untuk menemukan perubahan kelembagaan pendidikan Islam pondok pesantren, dari kelembagaan yang dikelola secara *salaf* (tradisional) dengan kegiatannya, menjadi lembaga pendidikan yang berubah pengelolaannya menjadi *kholaf* (modern). Sebagaimana diketahui pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam sekaligus sebagai tempat penyebaran agama Islam pada awal keberadaannya. Sistem *salaf* (tradisional), segala kegiatan serta materi pengajaran bersumber secara langsung kepada kiai sebagai pemimpin pondok pesantren. Seiring dengan perjalanan waktu serta perkembangan zaman, pondok pesantren mengalami perubahan dari berbagai aspek, diantaranya aspek kelembagaan dari *salaf* (tradisional) dengan adanya kurikulum nasional yang masuk dalam kegiatan pembelajaran, SDM, gedung, serta sistem tata kelola kelembagaan pondok pesantren sudah terbuka dengan kepemimpinan yang lebih delegatif. Dalam penelitian ini difokuskan kepada orientasi perubahan kelembagaan pendidikan, pengelolaan perubahan kelembagaan pendidikan, dan implikasi perubahan kelembagaan pendidikan di dua tempat yaitu Pondok Pesantren Tebuireng Jombang dan Pondok Pesantren Lirboyo Kediri.

Kata Kunci: *Perubahan kelembagaan, Mutu, Pesantren*

*Dosen Prodi MPI Fakultas Agama Islam Universitas hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang

PENDAHULUAN

Pondok pesantren adalah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang ada di Indonesia. Keberadaannya sejak era sebelum kemerdekaan. Memberikan sumbangsih pendidikan sangat besar dalam membangun pengetahuan dibidang pendidikan agama. Keberadaan pondok pesantren tidak bisa dipisahkan oleh kiai sebagai pemimpin. Kiai merupakan motor utama terlaksananya proses pendidikan yang ada di pondok pesantren. Pada awal kemunculannya, pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional dengan seluruh aktivitas kegiatan pendidikan dan pembelajaran serta pengelolaan kelembagaan pendidikan bertumpu kepada kiai.

Pondok pesantren lebih dikenal sebagai lembaga penyebaran agama Islam, mempelajari Islam.² Pada awalnya para santri ditampung dan difasilitasi di rumah kiai. Rumah kiai, dijadikan sebagai pusat kegiatan ibadah dan pendidikan. Akan tetapi, disebabkan oleh semakin banyaknya jumlah anggota masyarakat yang datang, akhirnya rumah kiai tidak memadai lagi untuk menampung para santri. Dari sinilah kemudian muncul inisiatif dari kiai dan para santri, tentunya didukung oleh masyarakat sekitar untuk mendirikan langgar atau masjid yang akan dijadikan pusat ibadah dan belajar sehari-hari, serta pondokan sebagai tempat tinggal para santri.³

Sistem pembelajaran pondok pesantren *salaf* (tradisional), dikenal dengan istilah bandongan, sorogan, dan weton. Sistem ini merupakan bentuk baku dari kegiatan pondok pesantren *salaf*. Materi yang disampaikan merupakan kewenangan kiai dalam menentukan kajian apa yang harus diajarkan kepada santri. Demikian pula soal pengelolaan kelembagaan, kiai mempunyai kendali penuh terhadap kegiatan pondok pesantren. Sehingga kedudukan kiai adalah merupakan tokoh utama semua kegiatan pondok pesantren yang sekaligus sebagai leader dan manajer. Pondok pesantren dibagi dua yaitu, pondok pesantren *salafi* (konservatif), *kholafi* (adaptif).⁴ Ditinjau dari tipologinya, M. Ridwan Nasir menyatakan bahwa, pendidikan pondok pesantren diberikan dengan non klasikal dengan sistem bandongan dan sorogan.⁵

Seiring dengan perkembangan dan perubahan zaman, pondok pesantren banyak melakukan perubahan diberbagai aspek khususnya pada aspek kelembagaan, yaitu perubahan dari sistem *salaf* menjadi *kholaf*. Perubahan kelembagaan dilakukan karena pengaruh faktor eksternal. Masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan pondok pesantren melihat bahwa pondok pesantren

² Ismail SM., dkk., *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 111.

³ Abd, Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: Lkis, 2013), 35

⁴ Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Penerbit Erlangga, 2007), 58

⁵ M. Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal, Pondok pesantren Di Tengah-Tengah Arus Perubahan*, (Cet. II, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 81

perlu melakukan perubahan orientasi dalam melayani masyarakat. Keberadaan pondok pesantren *salaf* sudah harus dirubah menjadi pondok pesantren *kholaf* dengan menghadirkan lembaga pendidikan di lingkungan pondok pesantren.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma naturalistik. Mengkaji secara mendalam dan utuh (*holistic*) guna memperoleh makna di balik data yang terungkap dan tampak (data emik) dari perspektif subyek yang diteliti. Ditafsiri dengan perspektif etik dari peneliti yang tidak keluar dari substansi informasi emik. Jenis penelitian studi kasus dengan rancangan penelitian multisitus. Penelitian ini mengedepankan etika penelitian dengan menerapkan norma-norma penelitian di lapangan.⁶ Data disajikan berupa uraian yang berbentuk deskripsi.⁷ Dilakukan dengan cara *Snowball Sampling*.⁸ Selanjutnya dianalisis catatan hasil observasi partisipan, wawancara mendalam dan dokumentasi sesuai skema analisis kualitatif.⁹

HASIL PENELITIAN

1. Pondok Pesantren Tebuireng Jombang

Berdiri pada tanggal 25 Rabiul Awal 1317 H, bertepatan dengan tanggal 3 Agustus 1899 M. Kiai Hasyim Asy'ari mendirikan sebuah bangunan kecil yang terbuat dari anyaman bambu (Jawa: *tratak*), berukuran 6 X 8 meter. Bangunan sederhana itu disekat menjadi dua bagian. Bagian belakang dijadikan tempat tinggal Kiai Muhammad Hasyim Asy'ari bersama istrinya, Nyai Khodijah, dan bagian depan dijadikan tempat salat (*musholla*). Saat itu santrinya berjumlah 8 orang, dan tiga bulan kemudian meningkat menjadi 28 orang.¹⁰ Kepengasuhan sekaligus kepemimpinan yang ada di Pondok Pesantren Tebuireng, berjalan dengan menghasilkan kebijakan pada masing-masing periode dengan pola kepengasuhan yang berbeda akan tetapi untuk mencapai tujuan yang sama.

a. Orientasi Perubahan Kelembagaan Pendidikan

1.1. Output Pendidikan Siap Pakai

Pondok pesantren *salaf* (tradisional), tidak mengenal musyawarah/diskusi bagi santri. Dalam salah satu unsur perubahan adalah diawali dengan adanya musyawarah/diskusi. Sebagaimana *trademark* pondok pesantren *salaf* (tradisional), tidak mengenal adanya

⁶ YS. Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, (Baverly Hill, California: Sage Publications, 1985), hlm 35

⁷ Jack C Richard, *Longman Dictionary language off Teaching and Aplied Linguistics*, (Malaysia, Longman Group), hlm. 96

⁸ W. Manja *Etnografi: Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, (Malang: Winaka Media, 2003) hlm: 7

⁹ Robert C. Bogdan, dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998), hlm. 22

¹⁰ A. Mubarrok Yasin, Fatkhurrohman Karyadi, *Profil Pesantren Tebuireng*, (Pustaka Tebuireng, 2011), hlm. 4

musyawarah/diskusi. Pendidikan dan pembelajaran searah datang dari kiai. Dengan adanya musyawarah/diskusi ada ruang pembelajaran yang dilakukan oleh santri sendiri.

Pondok Pesantren Tebuireng saat ini mempunyai cabang di 10 (sepuluh) provinsi dengan sistem pendidikan dan pembelajaran keagamaan menginduk kepada Pondok Pesantren Tebuireng. Sedangkan pengelolaan kelembagaan diserahkan kepada masing-masing cabang. Dengan lulusan yang siap disemua bidang lapangan pekerjaan baik formal maupun non formal.

1.2. Mutu Sebagai Tujuan

Mutu guru dengan kompetensi yang sesuai dan benar-benar mapan, menentukan keberhasilan proses pendidikan dan pembelajaran, sehingga *output* pendidikan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. SDM guru yang berkualitas menjadi penentu mutu lulusan yang berkualitas. Sebagai bentuk upaya keseriusan dalam menghasilkan mutu, adalah memberikan pelatihan kepada guru-guru. Dengan guru yang bermutu akan menghasilkan siswa dan santri yang bermutu.

b. Manajemen Perubahan Kelembagaan Pendidikan

1.2 Perencanaan Organisasi Pendidikan

Program sekolah dan madrasah disusun berdasarkan kebutuhan yang didasarkan kepada analisis kebutuhan. Program yang disusun berupa program regular dan instruktif. Program regular adalah program yang disusun bersama-sama antara kepala sekolah, bidang kelembagaan pendidikan, bidang pondok, penjamin mutu, bidang pelatihan, bersama-sama dengan pengasuh. Program instruktif yang diinstruksikan oleh pengasuh kepada bawahan.

1.3 Pembentukan Bidang Organisasi

Bidang organisasi dibentuk, sebagai kepanjangan tangan pengasuh dalam mewujudkan keterlaksanaan program yang dapat mencapai tujuan organisasi. Keberadaan bidang organisasi ini mempunyai target capaian masing-masing yang mengimplementasikan program yayasan. Bidang-bidang tersebut antara: (a) Bidang Pembinaan Pondok, (b) Bidang kelembagaan pendidikan, (c) Bidang penjamin mutu (*quality assurance*), (d) Balai diklat.

1.4 Pendirian Madrasah Muallimin dan SMA Trensain

Keberadaan Madrasah Muallimin adalah merupakan upaya pengembalian kurikulum *salaf* di dalam lingkungan Pondok Pesantren Tebuireng. Pendirian SMA Trensain mempunyai spesifikasi yang berbeda, penguatan kurikulum ditekankan kepada sains dan agama. Sehingga di SMA Trensain menggunakan kurikulum *Adapt Adopt*.

c. Resistensi perubahan

Resistensi merupakan dinamika yang muncul di dalam organisasi. Dijawab dengan keberhasilan program dan prestasi yang nyata.

d. Implikasi Positif Terhadap Perubahan

1.1. Meningkatnya Minat Masyarakat

Perubahan kelembagaan pendidikan memberi dampak positif terhadap minat masyarakat. Banyak santri baru yang mau masuk ke PP. Tebuireng sebagai indikator hasil perubahan dari sisi kualitas. Dari sisi infrastruktur, adanya perubahan gedung yang lebih baik dan modern dengan fasilitasnya.

1.2. Peran kepemimpinan

Kepemimpinan yang terbuka dan delegatif, memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap perubahan organisasi yang lebih produktif. Motor perubahan adalah *leadership power* yang dimiliki seorang pemimpin. Dengan kepemimpinan dan kepengasuhan yang terbuka dan delegatif tahapan perubahan yang dilakukan mengalami percepatan yang signifikan. Kepemimpinan yang terbuka dan delegatif berimplikasi kepada pengelolaan yang lebih berhasil dalam pelaksanaan program organisasi.

1.3. Perubahan Sarana Prasarana dan SDM

Sarana prasarana pendidikan yang baik merupakan upaya yang ditempuh pondok untuk memberikan layanan pendidikan yang berkualitas. Sarana prasarana yang baik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kenyamanan proses pendidikan dan pembelajaran. SDM yang berkualitas akan dapat menghasilkan *output* pendidikan yang berkualitas.

e. Temuan Penelitian

1.1. Fokus Orientasi Perubahan

Menyiapkan *output* pendidikan siap pakai. Santri tidak hanya mampu dibidang dakwah keagamaan, akan tetapi santri juga mampu dibidang formal. Mutu Sebagai Tujuan. Dengan SDM yang berkualitas akan dapat menciptakan suasana belajar menyenangkan sebagai tujuan pembelajaran yang diciptakan.

1.2. Fokus Manajemen Perubahan

Pengelolaan organisasinya dilakukan melalui perencanaan yang tertuang dalam program, yaitu program regular dan instruktif. Dengan melakukan perubahan di bidang SDM dan sarana prasarana pendidikan. Pembentukan bidang kegiatan organisasi baru. Mendirikan Madrasah Muallimin, SMA Trensain.

1.3. Temuan Implikasi Perubahan

Meningkatnya mutu sarana prasarana pendidikan, mutu SDM Perubahan Kurikulum. Kurikulum madrasah mengikuti Kemenag. Membuat kurikulum *Adapt Adopt* di SMA Trensain yang mengacu kepada dinas pendidikan. Selain itu meningkatnya Minat Masyarakat ditandai dengan Pendidikan formal dan sarana prasarana yang baik, meningkatkan minat masyarakat untuk memondokkan putra putrinya di pondok pesantren. Terdapat implikasi kepemimpinan dimana

kepemimpinan yang delegatif, dan terbuka berimplikasi terhadap akselerasi perubahan pondok pesantren.

2. Pondok Pesantren Lirboyo

a. Orientasi Perubahan

1.1. Perubahan Paradigma Masyarakat Terhadap pondok pesantren

Keberadaan lembaga formal ditujukan dalam rangka menyediakan kebutuhan masyarakat yang menginginkan adanya kemampuan dalam penguasaan agama dan ijazah formal. Untuk itu didirikan lembaga pendidikan formal yang mewadahi kebutuhan masyarakat terhadap keberadaan pendidikan formal. Paradigma masyarakat terhadap pondok pesantren *salaf*, beranggapan bahwa perlu adanya lembaga pendidikan formal di lingkungan pondok pesantren, menjadi tuntutan bagi pondok pesantren untuk menambah dan mendirikan lembaga pendidikan formal.

1.2. Memberikan Pilihan Pendidikan

Keberadaan lembaga pendidikan formal di lingkungan pondok pesantren menjadi pilihan bagi masyarakat. Keberadaan lembaga pendidikan formal juga merupakan upaya pondok pesantren dalam mempertahankan eksistensinya. Bahwa respon masyarakat terhadap keberadaan sekolah/madrasah formal sangat bagus, cenderung mendukung dengan keberadaan lembaga pendidikan formal.¹¹

b. Manajemen Perubahan Kelembagaan Pendidikan

1.1. Madrasah Hidayatul Mubtadiin sebagai Pondok Induk

Madrasah Hidayatul Mubtadiin sebagai pondok induk, tetap mempertahankan kurikulum *salaf* (tradisional). Kurikulum yang menitikberatkan kepada penguasaan kitab kuning. Kekuatan dalam penguasaan kitab kuning menjadi unggulan. Penguasaan kekuatan kitab kuning dimulai sejak dari Ibtidaiyah sampai Aliyah.

Terbangunnya karakter pesantren adalah dibangun melalui keteladanan yang diambil dari pelajaran budi pekerti pondok pesantren. Materi pelajaran tidak hanya sekedar dipelajari akan tetapi secara langsung di praktikkan dalam pergaulan pondok, antara guru dan kiai, guru dan murid, antara murid dan teman. Dengan ahlak yang baik, merupakan tujuan utama pondok pesantren dalam mendidik santri. Keberhasilan pendidikan pondok pesantren diukur melalui tertanamnya nilai-nilai agama yang diteladani melalui pelajaran dan perilaku yang dicontohkan setiap hari di lingkungan pondok pesantren.

Biaya pendidikan di madrasah induk tidak menjadi hambatan dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar khususnya dalam persoalan gaji bagi guru. Orientasi ketawadhu'an, berkhidmat kepada kiai dan pondok sebagai tujuan, sehingga bisyaroh bukan menjadi tujuan.

¹¹KH. Reza Ahmad Zahid, *Wawancara*, Pengasuh Pondok pesantren Al-Mahrusiyah Lirboyo.

1.2. Lembaga Pendidikan Formal

Untuk mewakili bahan penulisan ini adalah dua pondok pesantren yang ada di bawah BPK P2L yang mengelola lembaga pendidikan formal yaitu, PP. HM. Al-Mahrusiyah dan PP. Ar- Risalah Lirboyo.

1.3. Resistensi Perubahan

Resistensi perubahan di lingkungan PP. Lirboyo Kediri tidak terjadi karena factor kelembagaan BPK P2L. Semua harus tunduk terhadap keputusan BPK P2L yang dipimpin oleh Kiai tertua yang ada di lingkungan PP. Lirboyo Kediri.

1.4. Implikasi Perubahan

Meningkatnya Mutu Layanan Pendidikan, Minat Masyarakat Meningkat, dan Distribusi Tugas.

PEMBAHASAN

1. Orientasi Perubahan

Pondok pesantren sebagai organisasi pendidikan, harus mempunyai kemampuan cepat beradaptasi dengan perubahan yang ada di masyarakat. Kemampuan ini menjadikan pondok pesantren selalu dapat memunculkan inovasi-inovasi baru dalam mengelola lembaga pendidikan. Secara organisatoris pondok pesantren mempunyai kapabilitas dalam membaca dan memahami perubahan baik dari eksternal maupun internal organisasi. Dalam hal ini kiai dituntut untuk dapat memahami secara detail terhadap perubahan-perubahan yang ada. Selanjutnya digunakan untuk memformulasikan orientasi perubahan yang tepat dan sesuai dengan keinginan masyarakat. Keinginan masyarakat sebagai stimulus respon bagi pondok pesantren untuk dijadikan pintu masuk perubahan pondok pesantren.

Orientasi perubahan kelembagaan pendidikan di kedua pondok pesantren merespon terhadap perubahan lingkungan eksternal organisasi. Menyiapkan output pendidikan yang dapat berkiprah di sektor publik adalah merupakan respon pondok pesantren terhadap permintaan pasar. Pada mulanya keberadaan pondok pesantren hanya mengajarkan kitab kuning pondok pesantren tidak memberikan bekal keterampilan hidup berupa kemampuan dibidang formal. Meminjam pernyataan Ismail SM. Sejak semula, pesantren telah dikenal sebagai lembaga pendidikan Islam, yaitu lembaga yang digunakan untuk penyebaran agama dan tempat mempelajari agama Islam.¹²

Abdul Halim Subahar menyatakan, pada awalnya kemunculan pondok pesantren, para santri ditampung dan difasilitasi di rumah kiai. Rumah kiai, selain sebagai tempat tinggal, di masa-masa awal dijadikan pula sebagai pusat

¹² Ismail SM., dkk., *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 111.

kegiatan ibadah dan pendidikan. Akan tetapi, disebabkan oleh semakin banyaknya jumlah anggota masyarakat yang datang, akhirnya rumah kiai tidak memadai lagi untuk menampung para santri. Dari sinilah kemudian muncul inisiatif dari kiai dan para santri, tentunya didukung oleh masyarakat sekitar untuk mendirikan langgar atau masjid yang akan dijadikan pusat ibadah dan belajar sehari-hari, serta pondokan sebagai tempat tinggal para santri.¹³

Perubahan yang dilakukan sebagaimana disampaikan adalah mengikuti apa yang terjadi di masyarakat. Dari kemunculan pondok pesantren yang paling sederhana, sebatas tempat mengaji menjadi tempat transformasi pendidikan dengan pondokannya merupakan respon pondok pesantren terhadap perkembangan yang terjadi. Pada akhirnya perkembangan pondok pesantren semakin pesat, menerima kelembagaan pendidikan formal sehingga type pondok pesantren berubah dari salaf menjadi kholaf. Dari proses perubahan salaf ke kholaf masih banyak pondok pesantren yang belum mampu melakukan perubahan sehingga keberadaan pondok pesantren yang sudah mempunyai pendidikan formal belum bisa mengelola pendidikan secara baik dan profesional.

Sebagaimana juga disampaikan Mujammil Qomar, bila saja pesantren tradisional sejak semula dikelola secara profesional berdasarkan skill manajerial, tentu telah mampu berkembang dengan pesat menjadi pusat kajian keislaman yang progresif dan produktif dalam menghasilkan karya-karya ilmiah yang berbobot. Bahkan dapat mengembangkan kajiannya pada berbagai disiplin ilmu seperti Harvard University di Amerika yang dahulu merupakan pesantren umat Katolik. Faktor utama keterlambatan ini adalah manajemen.¹⁴

Kedua pondok pesantren dengan perubahan yang telah dilakukan dalam hal ini adalah berstatus kholaf. Keberadaan pendidikan formal yang dimiliki dikelola dengan mengacu kepada delapan standar pendidikan nasional (BSNP). Secara kelembagaan orientasi kedua pondok pesantren dalam menjalankan proses pendidikan dan pembelajaran adalah menghasilkan output pendidikan yang siap pakai, melakukan perubahan sarana prasarana pendidikan, SDM, dan mutu pendidikan. Keberadaan pendidikan formal menjawab kebutuhan perubahan zaman, dan pendidikan formal pondok pesantren menjadi pilihan bagi masyarakat.

March dan Olson menjelaskan bahwa perubahan yang dinamis dan masa depan tergantung pada kemampuan individu maupun organisasi dalam memprediksi apa yang terjadi akibat perubahan, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu: 1. *learning to adapt*, 2. *Structure*, 3. *Skill*, 4. *management*

¹³ Abd, Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: Lkis, 2013), 35

¹⁴ Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Penerbit Erlangga, 2007), 59

*styles, 5. impact of technology information, 6. new ways of working, 7. innovation, dan, 8. measure of success.*¹⁵

Pendidikan formal dengan legalitas yang dimiliki serta output pendidikan yang diakui, menuntut pondok pesantren untuk dapat menghasilkan output pendidikan bermutu, mempunyai keterampilan yang dapat ditunjukkan kepada masyarakat setelah selesainya pendidikan. Lulusan dapat berkiprah diberbagai sektor, tidak hanya mampu di bidang ilmu agama akan tetapi juga mampu dibidang ilmu pengetahuan umum. Keberadaan pondok pesantren dengan adanya pendidikan formal serta mutu layanan ditingkatkan menjawab kebutuhan perubahan, dan menjadi pilihan bagi masyarakat. Ini merupakan orientasi re-engineering organization.

Edward Salis menyebutkan tentang indikator lembaga pendidikan yang bermutu sebagai berikut: 1) *high moral values*; 2) *excellent examination results*; 3) *the support of parents, business and the local community*; 4) *plentiful resources*; 5) *the application of the latest technology*; 6) *strong and purposeful leadership*; 7) *the care and concern for pupils and students*; 8) *a well-balanced and challenging curriculum.*¹⁶ Dengan indikator mutu tersebut, keberadaan pondok pesantren dapat diukur sejauhmana telah merekayasa organisasi pondok pesantren dengan standar mutu yang digunakan untuk mewujudkan orientasi perubahan. Apakah indikator mutu itu sudah ada dalam kegiatan manajerial pondok pesantren. Mutu merupakan hal yang sangat esensial dalam proses pendidikan dan pembelajaran, mutu menjadi daya tarik bagi pengguna jasa pendidikan. Dimana dengan indikator mutu yang sudah dicapai, kepuasan pengguna jasa pendidikan dengan harapan-harapannya dapat dipenuhi oleh pondok pesantren.

Perspektif karakter menyebutkan pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan penghasil karakter ahlak/moral sebagai tujuan utama produk pendidikan. Keberhasilan pendidikan diukur bagaimana santri setelah lulus dari pondok pesantren menjadi figure yang menjadi panutan bagi masyarakat. Karakter santri dibentuk selama di pondok pesantren yang dicontohkan oleh kiai, ustad, dan senior dengan keteladanan yang diajarkan baik secara langsung maupun dari kajian-kajian kitab yang disampaikan dalam pembelajaran.

Sebagaimana dalam teori Tripusat Pendidikan Karakter¹⁷ bahwa manusia sebagai *kholifatulloh fi-al-ardi*, berkepribadian Islam yang tunduk kepada Allah melalui kegiatan ibadah mahdhoh (Ibadah vertikal secara langsung kepada Allah), dengan sholat fardhu, membayar zakat, puasa, ibadah haji.

¹⁵ Mada Sutapa, Daya Saing Organisasi (Bangsa) Dalam Strategi Globalisasi, (Jurnal Manajemen Pendidikan), No. 01/Th VII/April/2011, 6

¹⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*. (London: Kogan Page Limited, 2005), 1-2

¹⁷ https://kumparan.com/tugumalang/membangun-qaryah-thayyibah-menuju-negeri-gemah-riyah_1tb3bd5eHfC/full?utm_source=kumMobile&utm_medium=whatsapp&utm_campaign=share&shareID=2picjSo3Q6hz (Diakses tanggal 17 Juni 2020)

Santri dengan segala kegiatan yang ada ditanamkan nilai-nilai yang kuat dalam rangka menuju jatidiri hamba yang mencari ridho Allah. Bangunan karakter ini juga diimplementasikan dalam kesehariannya dengan perwujudan ibadah social, hubungan antar manusia yang tidak dibatasi oleh agama, suku, dan warna kulit. Santri dengan karakternya tidak hanya mampu dalam pemahaman agama akan tetapi juga mengimplementasikan nilai-nilai agama yang dipelajari. Sehingga dalam hubungan vertical maupun horizontal santri dengan karakternya mengedepankan ikatan ukhuwah Islamiya/diniyah bagaimana seharusnya kebersamaan yang harus dibangun dalam hubungan persaudaraan sesama Islam, ukhuwah basyariah bagaimana seharusnya hubungan sesama manusia dibangun yang tidak membedakan RAS, dan *ukhuwah wathoiniyah* bagaimana nasionalisme kebangsaan dibangun dalam menjaga NKRI. Tatanan ahlaq/moralitas ini menjadi kunci sukses santri dalam menjalankan nilai-nilai yang ditanamkan di pondok pesantren.

Orientasi mutu pendidikan harus menghasilkan mutu lulusan dan pelayanan. Mutu lulusan diukur sejauhmana output pendidikan dibekali dengan hasil pendidikan yang memuaskan berupa nilai afektif, psikomotorik, dan kognisi yang memuaskan bagi pengguna jasa pendidikan. Output pendidikan dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi serta dapat mengimplementasikan ilmunya di masyarakat dengan kepribadian ahlaq dan moralitas yang baik, prestasi yang membanggakan. Mutu pelayanan berkaitan dengan aktivitas melayani keperluan peserta didik, guru, pegawai serta masyarakat pengguna jasa pendidikan secara tepat sehingga layanan yang diberikan benar-benar memberikan kepuasan.

a. Pengelolaan Perubahan

Pada kedua situs, manajemen perubahan kelembagaan pendidikan pondok pesantren dilakukan dengan pendekatan pola sistem yaitu merubah type *salaf* ke *kholaf*, perubahan ini dilakukan secara sistematis. Dimana institusi pondok pesantren dirubah sistemnya secara radikal dari non formal menjadi formal. Kreitner dan Kinicki,¹⁸ menyatakan pendekatan sistem ini merupakan kerangka kerja perubahan organisasional yang terdiri dari tiga komponen yaitu: *Input* yang merupakan masukan dan sebagai pendorong bagi terjadinya proses perubahan. Semua perubahan organisasional harus konsisten dengan visi, misi, dan rencana strategis. Kemudian Target *element of change* ini mencerminkan elemen di dalam organisasi yang dilakukan dalam proses perubahan. Sasaran perubahan diarahkan pada pengaturan organisasi, penetapan tujuan, faktor sosial, metode, desain kerja dan teknologi, dan aspek manusia. Terakhir, *Outputs* merupakan hasil akhir yang diinginkan dari suatu perubahan. Hasil akhir ini harus konsisten dengan rencana strategi organisasi.

Pendekatan sistem dari Kreitner dan Kinicki ini, mengemukakan bahwa perubahan organisasi dilakukan melalui perubahan sistem. *Input*

¹⁸ Angelo Kinicki dan Robert Kreitner, *Organizational Behavior* (edisi Indonesia, Jakarta: Salemba Empat. 2000), 55

masuk informasi tentang kondisi organisasi pada kondisi kekinian tentang visi misi organisasi, tantangan organisasi, kondisi faktual organisasi dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk dilakukan perubahan dengan membuat strategi perubahan yang tepat. Target elemen perubahan organisasi sebagai sasaran pengaturan organisasi yang berubah dari salaf ke kholaf, membuat tujuan perubahan, mempertimbangkan faktor sosial, metode pengajaran dan teknologi yang berkembang, dan mempertimbangkan aspek manusia keinginan dan harapan terhadap keberadaan lembaga pendidikan. Sedangkan hasil perubahan yang telah diukur dengan cermat disesuaikan dengan strategi yang telah dibuat, sehingga output nya memenuhi harapan.

Pendekatan sistem model Tiyagi, dalam perubahannya akan memberikan gambaran menyeluruh dalam perubahan organisasi. Komponen dalam sistem tersebut adalah dimulai dengan : (1) adanya kekuatan untuk perubahan; (2) mengenal dan mendefinisikan masalah; (3) proses penyelesaian masalah; (4) mengimplementasikan perubahan; dan (5) mengukur, mengevaluasi, mengontrol hasil.¹⁹ Perubahan sistem organisasi pada dasarnya adalah perubahan seluruh komponen organisasi baik visi, misi, tujuan organisasi. Termasuk di dalamnya adalah perubahan sarana prasarana, dan SDM.

Diskusi temuan manajemen perubahan kelembagaan pendidikan pada kedua situs yang dimulai dari merubah tipe pondok pesantren dapat merubah posisi tawar dimasyarakat manakala perubahan itu mempunyai nilai akuntabilitas. Perubahan dikelola dengan memahami peran saling mempengaruhi dari asumsi akuntabilitas normatif dari inisiatif perubahan dengan serangkaian perangkat. asumsi akuntabilitas yang mewakili logika individu dalam organisasi.

Perubahan kelembagaan pendidikan juga mempertimbangkan kondisi internal anggota organisasi sebagai cara mengarahkan orientasi perubahan. Anggota organisasi secara keseluruhan dilibatkan dalam perubahan yang dilakukan. Pelibatan anggota organisasi digunakan untuk meredam resistensi yang muncul. Sehingga pelibatan anggota organisasi menghilangkan resistensi terhadap perubahan yang dilakukan. Perubahan harus direkonseptualisasikan melalui visi, misi, dan tujuan organisasi. Target utama perubahan adalah eksistensi organisasi tetap terjaga bahkan bisa lebih baik dari sebelumnya. Dengan merekonseptualisasi perubahan menghasilkan kerangka kerja baru yang dikelola untuk meningkatkan *performance* organisasi yang lebih baik.

Perubahan kelembagaan pendidikan direncanakan, dikelola dengan analisis yang tepat. Perencanaan perubahan kelembagaan pendidikan sebagai titik awal dari kesuksesan perubahan organisasi. Perubahan kelembagaan pendidikan yang direncanakan akan menghasilkan *output*

¹⁹ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Edisi ketiga, Cetakan ke empat, PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 213

yang terukur sesuai dengan kebutuhan perubahan itu sendiri. Demikian sebaliknya perubahan kelembagaan pendidikan yang tidak direncanakan akan menghasilkan kegagalan.

Kurt Lewin mengembangkan model perubahan terencana yang disebut *force-field* model yang menekankan kekuatan penekanan. Model ini dibagi menjadi tiga tahap, yang menjelaskan cara-cara mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilkan proses perubahan. Yaitu: *unfreezing*, *changing*, atau *moving* dan *refreezing*. Tahap *unfreezing* adalah tahap dimana pemimpin perubahan mengintensitaskan perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap situasi ini. Ketika perasaan tidak puas terhadap situasi ini sudah cukup kuat, tahap berikutnya yakni *moving* (perubahan) dapat dimulai. Perubahan dalam hal ini adalah berpindah dari keadaan yang tidak memuaskan menuju situasi baru yang diinginkan.

Keberadaan lembaga pendidikan formal dalam pondok pesantren tidak hadir dengan sendirinya, akan tetapi keberadaan lembaga pendidikan dihadirkan melalui mekanisme perencanaan. Keberadaan pendidikan salaf sebagai awal keberadaan pendidikan di pondok pesantren tidak dihapus sistem pendidikan dan pembelajaran di lingkungan pondok pesantren. Akan tetapi ditambah kurikulumnya dengan kurikulum nasional. Penambahan kurikulum nasional dalam struktur kurikulum salaf merupakan langkah yang harus dilakukan bagi pondok pesantren sekaligus merubah type pondok pesantren dari salaf ke *khalaf*.

Dalam perwujudan perubahan temuan dilapangan tersebut didekati dengan teori perubahan dari Kurt Lewin, disebutkan bahwa proses perubahan organisasi dilakukan melalui *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. *Pertama, unfreezing* suatu proses penyadaran tentang perlu, atau adanya kebutuhan untuk berubah.²⁰ Pondok pesantren melihat adanya perubahan yang terjadi di masyarakat terhadap penilaian metode *salaf* dengan pendidikan non formal sudah kurang diminati. Terbukti banyak permintaan kepada pondok pesantren adanya unit lembaga pendidikan formal di dalam pondok pesantren. Masyarakat menganggap perlu lulusan pondok pesantren juga memiliki formalitas ijazah yang dapat digunakan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Keadaan ini mewajibkan pondok pesantren melakukan perubahan perspektif dari memberikan layanan pendidikan non formal berubah menjadi formal. Kiai sebagai pimpinan pada tahap ini fokus dalam membangun motivasi bersama untuk membangun perubahan kelembagaan pendidikan dengan pemahamannya yang harus dipahami adanya kebutuhan perubahan oleh semua anggota. Pada akhirnya seluruh anggota menerima adanya kebutuhan perubahan kelembagaan pendidikan. Langkah ini

²⁰ Rhenald Kasali, *Change*

menentukan keberhasilan perubahan kelembagaan pendidikan yang diinginkan.

Changing adalah langkah berupa tindakan, baik memperkuat “*driving forces*” maupun memperlemah “*resistences*”. Kiai selaku pimpinan pondok pesantren memberikan informasi tentang diferensiasi antara pendidikan *salaf* dan *kholaf* di masa kekinian. Kondisi masyarakat dahulu, sekarang, dan akan datang tentang pendidikan. Semua itu disampaikan dalam rangka menyampaikan konsep perubahan kelembagaan pendidikan. Hal ini dilakukan agar supaya seluruh anggota organisasi mempunyai pandangan yang sama terhadap pentingnya perubahan kelembagaan pendidikan. Sehingga kesepahaman dalam mewujudkan perubahan kelembagaan pendidikan mengurangi adanya resistensi dengan perubahan yang dilakukan. Kesepahaman merupakan alat pendorong untuk melakukan percepatan perubahan kelembagaan pendidikan.

Refreezing (membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru *a new dinamic equilibrium*) Ketika semua anggota organisasi melaksanakan kebijakan kiai dalam melakukan perubahan kelembagaan pendidikan. Semua anggota organisasi menjalankan seluruh aktivitas baru dan menjadi sebuah kebiasaan. Kebiasaan yang ada di lembaga baru melekat menjadi kebiasaan baru sebagai hasil dari perencanaan perubahan yang dibuat oleh kiai. Kegiatan pendidikan dan pembelajaran pada metode *salaf* dengan seluruh aktivitasnya. Adalah kegiatan pendidikan non formal yang tidak dituntut adanya formalitas administrasi pendidikan yang banyak. Kurikulum tidak mengacu RPP, silabus dan sebagainya.

Kebiasaan pada periode *salaf* berubah ketika pendidikan formal sebagai gantinya. Guru dituntut dengan kehadiran mengajar yang terjadwal, RPP dan silabus yang terukur, evaluasi hasil pembelajaran yang tersusun. Awalnya perubahan kelembagaan ini memberikan efek negative berupa munculnya kebiasaan baru yang begitu banyak tuntutan menurut perasaan anggota organisasi. Pada akhirnya semua anggota organisasi dapat melaksanakan perubahan dengan kebiasaan baru menjadi lebih baik.

Resistensi/penolakan terhadap perubahan organisasi adalah mempertahankan zona nyaman serta merasa takut, tidak nyaman terhadap perubahan baru. Kondisi anggota organisasi seperti ini cenderung mempertahankan diri dari perubahan dari pada menerima perubahan. Sebagaimana dikatakan Robbins,²¹ bahwa sifat mereka dalam organisasi pada umumnya mempunyai sifat konservatif; mereka secara aktif menentang perubahan.

Perubahan menjadi kebutuhan setiap organisasi, dimanapun, kapanpun perubahan organisasi dibutuhkan. Perubahan bisa dipastikan ada resistensi terhadap perubahan yang dilakukan. Di kedua pondok pesantren dalam upaya perubahan kelembagaan pendidikan resistensi dapat diminimalisir keberadaanya. Sebagaimana diketahui organisasi pondok

²¹ Winardi, J., *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), 7

pesantren adalah lembaga pendidikan yang mengajarkan dan mengedepankan nilai-nilai agama. Ditemukan bahwa resistensi dapat diselesaikan dengan cepat adalah adanya penanaman tata nilai agama yang demikian kuat. Sehingga apa yang menjadi dawuh kiai merupakan hal yang harus dilaksanakan.

Budaya pondok pesantren terhadap dawuh kiai adalah “*sami’na wa tho’na*” “saya dengarkan saya taati”. Disamping itu apa yang disampaikan kiai tidak boleh su’udhon terhadap apa yang disampaikan kiai. Adab tatakrama merupakan nilai yang dibudayakan dalam hubungan interaksi social antara guru dengan murid, murid dengan santri senior, murid dengan murid. Hal ini menjadi faktor kunci keberhasilan perubahan kelembagaan dapat diwujudkan dengan cepat.

Ada tiga hal yang menjadi factor kemudahan dalam melakukan perubahan di pondok pesantren yaitu ketaatan terhadap dawuh kiai (*sami’na wa atho’na*), penanaman nilai tata krama (penghormatan kepada kiai, guru), dan Prasangka baik (*khusnudzon*) dengan dawuh kiai. Selanjutnya resistensi yang ada juga dijawab dengan implementasi program yang memenuhi ekspektasi anggota. Resistensi terhadap perubahan diwujudkan dengan ketercapaian program secara maksimal. Sehingga anggota organisasi yang semula menolak perubahan menerima perubahan dengan hasil-hasilnya. Dalam jurnal penelitian Motab Raja Aljohani,²² menemukan bahwa Perubahan bisa berhasil ketika dapat menghubungkan orang dengan kepuasan kerja dan produktivitas kerja dalam suatu organisasi.

b. Implikasi Perubahan

Keberadaan pendidikan formal di lingkungan pondok pesantren membawa implikasi positif terhadap orientasi mutu pendidikan. Dengan adanya pendidikan formal tata kelola kelembagaan pendidikan baik administrasi maupun layanan berupaya memberikan layanan mutu kepada pengguna jasa pendidikan baik kepada wali santri, santri/siswa, maupun kepada masyarakat secara umum. Program pondok pesantren sudah tidak berorientasi pada kiai, akan tetapi berorientasi kepada program layanan. Sehingga dengan layanan mutu pendidikan eksistensi pendidikan tetap dapat dijaga. pemerintah Pendidikan formal menjadi babak baru dalam kegiatan proses pendidikan maupun administrasi di lingkungan pondok pesantren. Dengan mengacu kepada aturan pemerintah dan standarisasi pendidikan, pondok pesantren dituntut untuk menghasilkan *output* pendidikan yang berkualitas. Sehingga mutu pendidikan diupayakan semaksimal mungkin untuk dipenuhi.

1.1. Perubahan Kurikulum

Sebagaimana perubahan kelembagaan pendidikan yang terjadi di kedua situs, secara langsung merubah struktur kurikulum pendidikan dari *salaf*

²² Motab Raja Aljohani, Change Management, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 5, ISSUE 05, ISSN 2277-8616, May 2016, 319

ke *kholaf*. Kurikulum pendidikan *kholaf* sebagai bagian utama dari pendidikan formal mengacu kepada dua departemen yaitu, Kemenag dan Kemendiknas. Pengelolaan perubahan kurikulum pendidikan formal dilakukan sebagai konsekuensi dari perubahan *salaf* ke *kholaf*. Kurikulum pondok pesantren berubah secara drastis, semula tanpa adanya perencanaan, jadwal, materi pelajaran, RPP, silabus, evaluasi. Semua mengacu kepada perencanaan kurikulum yang sudah ditetapkan dan terencana sesuai ketentuan dari Kemenag maupun Kemendiknas.

Perubahan kurikulum dilakukan dengan mengikuti kebutuhan unit pendidikan, struktur kurikulum yang ada ditemukan bahwa kurikulum ada empat model kurikulum yang digunakan pada masing-masing unit pendidikan sudah mendapatkan pengesahan dari departemen terkait. Empat model itu antara lain: Kurikulum *salaf* dengan ijazah *Mu'adalah* (Kemenag), kurikulum regular (Kemenag dan Kemendikbud), Kurikulum Adapt-Adopt (Kemendikbud), dan kurikulum terintegrasi (sekolah/madrasah/madrasah diniyah)

Keberadaan kurikulum ini sebagai sarana untuk mengantarkan santri untuk mendapat ilmu pengetahuan agama maupun umum. Kurikulum digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Kurikulum mempunyai tujuan utama dan pertama dalam pendidikan. Sebagaimana dikatakan oleh Mauritz Johnson²³ kurikulum "*prescribes (or at least anticipates) the result of instruction*". Kurikulum menggambarkan tujuan pendidikan dengan hasil-hasilnya yang diinstruksikan.

1.2. Minat Masyarakat Meningkat

Keberadaan lembaga pendidikan formal dalam pondok pesantren memberi pengaruh kuat terhadap minat masyarakat dengan layanan pendidikan formal. Sebagaimana keberadaan pendidikan formal di lingkungan pondok pesantren dikelola secara profesional dengan mengacu kepada Kemenag maupun kemendiknas. Semula pondok pesantren hanya sebagai lembaga pendidikan non formal output pendidikannya belum bisa berkiprah di sektor formal, namun seiring perjalanan waktu dan pengaruh dari lingkungan eksternal, serta kebutuhan perubahan pondok pesantren melakukan perubahan kelembagaan pendidikan menjadi pendidikan formal. Perubahan ini tidak menjadikan pondok pesantren ditinggalkan masyarakat akan tetapi pondok pesantren semakin diminati masyarakat. Terbukti semakin diminati masyarakat dengan banyaknya santri yang masuk ke pondok pesantren. Ada empat aspek yang menjadikan pendidikan formal pondok pesantren diminati masyarakat yaitu, sarana prasarana pendidikan, SDM, ideology, dan ijasah.

1.3. Distribusi Tugas

²³ Mauritz Johnson. *Intentionality in Education*. New York: Center for Curriculum Research and Services, 1977), 130

Pondok pesantren sebagaimana dengan kultur kepemimpinan yang digunakan, pada prinsipnya adalah bagaimana kepemimpinan kiai menjadi kata kunci untuk terwujudnya perubahan. Terbangunnya komitmen bawahan untuk mewujudkan perubahan. Kiai sebagai *leader* dalam pondok pesantren mempunyai otoritas yang sangat kuat dalam melakukan perubahan sistem organisasi. Apa yang disampaikan menjadi hukum bagi seluruh masyarakat pondok pesantren. Kedua pondok pesantren dalam type kepemimpinannya berbeda. PP. Tebuireng Jombang menggunakan type rasional manajerial, kiai menjadikan partner pimpinan–pimpinan unit pendidikan dan lembaga dalam mengelola organisasi. PP. Lirboyo Kediri menggunakan model kharismatik delegatif. Produk kebijakan kepemimpinan di PP. Lirboyo Kediri berada di BPK P2L dengan produk kebijakan yang bersifat umum. Sedangkan produk kebijakan pendidikan yang ada di unit-unit pendidikan menjadi kewenangan pimpinan unit.

KESIMPULAN

Perubahan kelembagaan pendidikan pondok pesantren secara spesifik adalah diarahkan kepada perubahan kelembagaan pendidikan pondok pesantren sebagai *Centre of Excelent Education Boarding School* (Pusat Pendidikan Sekolah Berasrama yang Unggul). Pondok pesantren memberikan layanan pendidikan dengan keunggulan di bidang agama dan umum. Pondok pesantren tidak hanya kuat di bidang ilmu agama akan tetapi juga kuat di bidang ilmu pengetahuan. *Output* pendidikan dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Untuk mewujudkan adanya peningkatan mutu pendidikan dengan perubahan yang dilakukan dengan pondok sebagai *Centre of Excelent Education Boarding School*, maka dilakukan melalui tahapan perubahan dengan meningkatkan kualitas sarana prasarana pendidikan, meningkatkan kualitas input siswa melalui ujian test tulis, psikotes, dan wawancara, meningkatkan kualitas *input* SDM guru yang kompeten melalui ujian test tulis, psikotes, dan wawancara, dan menghasilkan prestasi akademik dan non akademik. Perubahan kelembagaan pendidikan dalam lingkungan pondok pesantren berimplikasi pada peningkatan mutu lembaga pendidikan, pondok pesantren berimplikasi pada meningkatnya kualitas sarana prasarana pendidikan, meningkatnya kualitas *input* siswa, dan meningkatnya kualitas SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Bogdan, Robert C., dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Aliyn and Bacon, Inc., 1998)
- Johnson. Mauritz, *Intentionality in Education*. New York: Center for Curriculum Research and Services, 1977)
- Halim Soebahar, Abd, *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: Lkis, 2013)

- Kinicki, Angelo, dan Robert Kreitner, *Organizational Behavior* (edisi Indonesia, Jakarta: Salemba Empat, 2000)
- Kasali, Rhenald, *Change*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2013)
- Lincoln, YS., and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, (Baverly Hill, California: Sage Publications, 1985)
- Motab Raja Aljohani, *Change Management*, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 5, ISSUE 05, ISSN 2277-8616, May 2016
- Manja, W., *Etnografi: Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*, (Malang: Winaka Media, 2003)
- Nasir, M. Ridwan, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, Pondok pesantren Di Tengah-Tengah Arus *Perubahan*, (Cet. II, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005)
- Qomar, Mujammil, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Penerbit Erlangga, 2007)
- Richard, Jack C, *Longman Dictionary language off Teaching and Aplied Linguistics*, (Malaysia, Longman Group), hlm. 96
- SM., Ismail, dkk., *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002)
- Soebahar, Abd, Halim, *Modernisasi Pesantren Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: Lkis, 2013)
- Sutapa, Mada, *Daya Saing Organisasi (Bangsa) Dalam Strategi Globalisasi*, (Jurnal Manajemen Pendidikan), No. 01/Th VII/April/2011, 6
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*. (London: Kogan Page Limited, 2005)
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Edisi ketiga, Cetakan ke empat, PT. Raja Grafindo Persada, 2012)
- Winardi, J., *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*, (Jakarta: Prenada Media, 2005)
- Yasin, A. Mubarrok, Fatkhurrohman Karyadi, *Profil Pesantren Tebuireng*, (Pustaka Tebuireng, 2011)
- https://kumparan.com/tugumalang/membangun-qaryah-thayyibah-menuju-negeri-gemah-ripah-1tb3bd5eHfC/full?utm_source=kumMobile&utm_medium=whatsapp&utm_campaign=share&shareID=2pjcjSo3Q6hz (Diakses tanggal 17 Juni 2020)