

## Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam Pesantren Al-Hasyimiyah Pabatu

**Wulan Sari**

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

**Nuri Aslami**

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Email: [nuriaslami@uinsu.ac.id](mailto:nuriaslami@uinsu.ac.id)

Korespondensi penulis: [wulansari22122002@gmail.com](mailto:wulansari22122002@gmail.com)

**Abstract.** *This journal discusses changes in educational organizations in Islamic educational institutions, where organizational changes are a very natural thing to happen, changes also occur in Islamic educational institutions such as Islamic boarding schools. This study aims to: 1) Obtain a complete picture of the stages of change in Islamic Education Institutions and 2) Explain the changes that have occurred in Educational Institutions in the form of Islamic boarding schools in the realm of structure, physical layout, technology and people. This research was conducted using a qualitative approach, with case study designs and explanations using analytical deductive logic. The location of this research is at the Medan Islamic Boarding School. Data collection was carried out by field observations, interviews and documentation. The results of the study show that 1) there are three phases of change, namely the first phase of unfreezing, namely the initial step of the organization to discuss and analyze the readiness of the organization to face change, the second phase of change, which is the core step for changes to be implemented. 2) changes in the realm of structure, this Islamic Boarding School in terms of organizational structure changed from a centralized leadership to a foundation system and technically formed an institutional organization in each field which involved students as administrators. Technological changes, Islamic boarding schools have utilized computerized technology facilities and internet networks. For human change, many students and lecturers have attended lectures, in terms of quantity the number of students has increased as well as the number of lecturers.*

**Keywords:** *Change Management, Boarding School*

**Abstrak.** Jurnal ini membahas tentang perubahan organisasi pendidikan pada lembaga pendidikan Islam, dimana perubahan organisasi merupakan hal yang sangat wajar terjadi, perubahan juga terjadi pada lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren. Kajian ini bertujuan untuk: 1) Memperoleh gambaran secara lengkap tentang tahapan-tahapan perubahan Lembaga Pendidikan Islam dan 2) Menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi pada Lembaga Pendidikan berbentuk pondok pesantren dalam ranah struktur, tata letak fisik, teknologi dan rakyat. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, dengan desain studi kasus dan penjelasan menggunakan logika deduktif analitis. Lokasi penelitian ini adalah di Pesantren Medan. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi lapangan, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) terdapat tiga fase perubahan yaitu pertama fase unfreezing yaitu langkah awal organisasi untuk membahas dan menganalisis kesiapan organisasi menghadapi perubahan, kedua fase perubahan, yang merupakan langkah inti untuk perubahan yang akan dilaksanakan. 2) perubahan pada ranah struktur, Pesantren ini dari segi struktur organisasi berubah dari kepemimpinan terpusat

menjadi sistem yayasan dan secara teknis membentuk organisasi kelembagaan di masing-masing bidang yang melibatkan santri sebagai pengurus. Perubahan teknologi, pesantren telah memanfaatkan fasilitas teknologi komputerisasi dan jaringan internet. Untuk human change, banyak mahasiswa dan dosennya yang telah mengikuti perkuliahan, dari segi kuantitas jumlah mahasiswa mengalami peningkatan begitu juga dengan jumlah dosen.

**Kata kunci:** Manajemen Perubahan, Pesantren

## LATAR BELAKANG

Perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam Lembaga Islam tentu saja dipengaruhi oleh sejarah awal mula Islam masuk ke nusantara melalui jalur perdagangan yang saat itu pendatang dari Negara-negara Islam menyebarkan agama Islam secara damai tanpa ada pertentangan dari masyarakat secara berarti, yaitu sekitar awal 822 H. Untuk mencapai sebuah kesempurnaan-diperlukan keberanian dalam menjalani perubahan, dalam hal ini yang menjadi motivasi besar adalah firman Allāh Swt. dalam QS. Ar-Ra'd ayat 11:

وَقَدْ آمَدُوا لِيُغَيِّرَ تَحَدًا وَأُْمُهُمْ قُنَابِ آمَ ٠ ....

*“Sesungguhnya Allāh tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.” (QS. Ar-Ra'd ayat 11)*

Perubahan dapat terjadi apabila memenuhi dua syarat pokok: (a) adanya nilai; dan (b) adanya pelaku-pelaku yang menyesuaikan diri dengan nilai-nilai tersebut. Manusia adalah para pelaku yang menciptakan sejarah. Pada rezim Orde Baru, pendidikan mengalami perubahan yang sangat dramatis, karena sebuah perubahan politik yaitu isu demokratis, bahkan dinyatakan dalam undang-undang siswa Indonesia perlu diajarkan dan praktik demokrasi. Selanjutnya dengan semangat yang lebih baru, pesantren berkembang secara pesat dan menjadi sebuah trend tersendiri dalam dunia pendidikan di Indonesia, jumlah pesantren meningkat dan jumlah santri juga meningkat seiring dengan perkembangan yang ada.

Kontribusi besar yang dilakukan sebuah pesantren adalah membentuk masyarakat yang melek huruf dan melek budaya. Hal ini semakin tampak pada saat Indonesia mengalami masa penjajahan ketika pendidikan hanya menjadi monopoli bangsa kolonial dan bangsawan, pesantren tampil sebagai lembaga pendidikan alternatif yang kontra elit. Keberadaan pesantren yang pada umumnya terletak di pedesaan sebagai basis Islam tradisional walaupun sekarang pesantren telah mengalami urbanisasi. Selain sebagai lembaga pendidikan, pesantren dapat

pula dipandang sebagai lembaga moral dan lembaga kemasyarakatan atau ketiga-tiganya sekaligus. Pesantren merupakan salah satu kekuatan pendidikan Indonesia yang akomodatif dan mewakili kondisi budaya nusantara. Dalam bahasa Abdurrahman Wahid, pesantren disebut sebagai subkultur. Sebagaimana disinyalir Nurkholish Madjid, seandainya Indonesia tidak mengalami penjajahan bangsa Barat maka sistem pendidikan Indonesia adalah sistem pendidikan pesantren. Pesantren memiliki potensi dan tanggung jawab yang besar dalam berpartisipasi membentuk manusia Indonesia seutuhnya.

Pesantren mengalami tantangan globalisasi dan modernisasi yang tidak dapat dibendung dan dihindari. Dua fenomena ini memiliki implikasi yang signifikan terhadap tata nilai dunia, pola pergaulan antar bangsa dan kompetisi untuk saling menguasai. Peristiwa yang pertama adalah “mega kompetisi” yang ditandai dengan persaingan kualitas dan keunggulan. Kualitas dan keunggulan suatu bangsa merupakan tolok ukur kemampuannya untuk menjadi aktor dan pemenang mega kompetisi ini. Kondisi ini akan menciptakan dua kelompok yang kontradiktif, satu kelompok sebagai victim (korban) karena tidak mampu berkompetisi dan kelompok victor (pemenang) karena memiliki perangkat kompetisi yang relevan dan tangguh. Dengan begitu, tidak ada pilihan lain bagi pesantren untuk tetap eksis dan kompetitif kecuali hanya dengan menjadi victor. Kelompok victor akan menguasai seluruh aspek kehidupan, baik ekonomi, sosial, pendidikan, politik, budaya dan informasi. Sebagai masyarakat, pesantren harus berpikir ulang dalam merespon tuntutan zaman yang ditandai dengan cepatnya perubahan di semua sektor. Respon pesantren itu harus tetap pada koridor al-muhafādhotu ‘ala al-qodīm al-ṣōliḥ wa al-akhdu bi al-jadīd al-aṣlaḥu. Hal ini untuk menghindari perubahan radikal yang memungkinkan terjadinya krisis identitas pada pesantren. Wawasan kependidikan Islam sangat mengkhawatirkan terhadap kesinambungan pemikiran pendidikan Islam dalam merespon tuntutan perkembangan IPTEK dan perubahan kultural-sosial yang ada.

Pondok Pesantren Modern Al-Hasyimiyah mempunyai pendidikan formal yaitu Kulliyatul Muallimin wal Muallimat Al-Islamiyah (KMI) atau persemaian guru-guru, dimana para siswa mulai kelas 3 KMI sudah dibekali ilmu pendidikan dan pengajaran agar suatu saat nanti mereka bisa mengamalkan ilmunya yang tidak terbatas hanya mentransfer ilmu pengetahuan saja akan tetapi lebih dititik beratkan pada pendidikan mental dan akhlak.

### 1. Program Kelas Biasa

Program ini diperuntukkan bagi lulusan SD atau MI dengan masa belajar selama 6 tahun, yaitu dimulai dari kelas 1 KMI sampai dengan kelas 6 KMI. Di KMI Pondok Pesantren Modern Al-Hasyimiyah kelas 1 KMI s.d kelas 3 KMI adalah tingkatan Madrasah Tsanawiyah sedangkan kelas 4 KMI s.d kelas 6 KMI adalah tingkatan Madrasah Aliyah.

### 2. Program Kelas Intensif

Program ini diperuntukkan bagi lulusan SMP atau MTS yang masuk ke KMI dengan masa belajar 4 tahun. Untuk satu tahun pertama para siswa diwajibkan mengikuti program penyetaraan materi pesantren khususnya untuk persiapan komunikasi dalam belajar dengan menggunakan bahasa arab dan inggris. Kemudian 3 tahun berikutnya para siswa sudah terdaftar sebagai siswa Madrasah Aliyah sebagaimana di program kelas biasa.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu deskripsi yang intensif dan holistik serta analitis terhadap suatu entitas, fenomena atau unit sosial. Alasan studi kasus digunakan dalam penelitian ini antara lain penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam mengenai manajemen perubahan di Pesantren Al-Hasyimiyah.

### **Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang sesuai dengan pembahasan dan fokus penelitian yaitu Pesantren Al-Hasyimiyah , Jalan Danau Singkarak, Pabatu, Kec. Padang Hulu, Kota Tebing Tinggi, Sumatera utara. Pemilihan dan penentuan lokasi tersebut dilatar belakangi oleh pertimbangan atas dasar kemenarikan dan kesesuaian dengan topik yang ada dalam penelitian.

### **Tahapan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap, yaitu Observasi Awal (pengamatan pra lapangan). Tahap ini meliputi proses pengamatan awal (go to people), mempersiapkan pedoman pengamatan dan pedoman wawancara, pemilihan lokasi penelitian, pemilihan model pengamatan dan model wawancara. Kegiatan pra lapangan berupa pengamatan awal merupakan kegiatan mengunjungi beberapa kali ke beberapa tempat tanpa berinteraksi dengan subjek. Pada waktu melakukan pengamatan awal, peneliti hanya mengamati subjek,

lingkungan subjek, tindakan subjek, tanpa melakukan wawancara. Sifat pengamatan awal ini hanya mendapatkan gambaran global tentang lingkungan fisik dan sosial subjek penelitian. Pada tahap ini peneliti mendatangi Pesantren Al-Hasyimiyah berinteraksi langsung dengan kegiatan-kegiatan pesantren. Untuk mendapatkan gambaran secara umum dan luas dan mencari-cari apa yang perlu diteliti dan apa yang menarik untuk diteliti, pada saat itulah peneliti mendapat gambaran tentang manajemen pesantren dalam perubahan-perubahan yang terjadi.

Kemudian, observasi langsung yang merupakan proses penelitian menggunakan wawancara. Pengamatan dengan berperan serta ketika memasuki lapangan dapat menjalin hubungan dengan subjek atas dasar kepercayaan, dan adanya saling tukar informasi yang bebas dan terbuka. Hal yang dilakukan peneliti dalam tahap memasuki lapangan meliputi: menjalin hubungan dan komunikasi dengan informan antara lain kyai, pengajar, dan santri Pesantren Al-Hasyimiyah; mengamati rutinitas dan interaksi yang terjadi antara komunitas Pesantren ; melaksanakan wawancara mendalam dengan para informan yaitu para kyai, pengajar dan santri; membuat catatan lapangan dan mengumpulkan data-data yang relevan.

Selanjutnya, tahap analisis data yaitu proses yang memerlukan usaha untuk secara formal mengidentifikasi tema-tema dan menyusun gagasan-gagasan yang ditampilkan oleh data, serta upaya untuk menunjukkan bahwa tema dan gagasan tersebut didukung oleh data. Tahap analisis data penelitian ini meliputi: analisis selama dan setelah pengumpulan data. Analisis difokuskan terhadap data mengenai Manajemen Perubahan, Fase manajemen perubahan serta perubahan yang terjadi pada ranah struktur, teknologi, tata fisik dan manusia di Pesantren Al-Hasyimiyah Pabatu.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Umum Pesantren Al-Hasyimiyah**

Pada awal berdirinya Pesantren ini bernama Perguruan Islam Al-Athfal yang dirintis oleh KH. Hasyim bin Salim tahun 1925 yang pendidikan formalnya terbatas pada tingkat Ibtidaiyah saja, dilengkapi dengan pendidikan non formal mencakup kitab-kitab Salafiyah/Kitab Kuning. Sepeninggal beliau tahun 1946, pesantren ini mengalami pasang surut sesuai dengan perkembangan zaman. Hal ini terasa sejak tahun 1974. Pesantren ini mengalami pasang surut sesuai dengan perkembangan zaman. Pesantren ini berdiri di atas Lijajar terkena proyek Pelabuhan PT. Krakatau Steel, sehingga kegiatan belajar mengajar praktis berhenti. Namun berkat rintisan kembali oleh anak cucu beliau, berdirilah Yayasan Pendidikan Islam

Al-Hasyimiyah untuk tingkat Tsanawiyah dan Aliyah yang diresmikan pada tanggal 4 Desember 1992. Visi dari Pesantren Al-Hasyimiyah adalah Terwujudnya penyelenggaraan Pendidikan yang Islami syarat dengan ilmu pengetahuan, berakhlakul karimah dan berketrampilan yang memadai.

Misi:

1. Menyebarkan Syariat Islam secara komprehensif di kalangan anak didik.
2. Mempersiapkan kader-kader pemimpin umat dari kalangan anak didik yang berpengetahuan luas serta dilandasi ruhul islam yang kuat.
3. Meningkatkan penguasaan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris bagi anak didik.
4. Mengembangkan potensi yang dimiliki oleh anak didik melalui berbagai aktifitas yang terakomodir dalam ekstrakurikuler.
5. Mempersiapkan anak didik yang mandiri dengan dibekali berbagai keterampilan sesuai dengan minat dan bakat yang dipilihnya.

### **Manajemen Perubahan pada Pesantren Al-Hasyimiyah**

Perubahan yang terjadi melalui beberapa fase, fase tersebut adalah

- Fase eksplorasi, yaitu organisasi menggali dan menentukan apakah akan melakukan perubahan secara spesifik atau tetap bertahan, jika melakukan perubahan maka harus komit dengan SDM serta SDA untuk perubahan tersebut.
- Fase perencanaan, yaitu pengumpulan informasi serta diagnosa 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) kepada 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).

## **1. Perubahan Struktur Organisasi**

Pesantren pada Era 1974-1991 belum memiliki sistem kepengurusan keorganisasian yang mapan, sehingga kyai sebagai pendiri merangkap sebagai pengasuh secara tunggal tanpa ada garis koordinasi dan garis instruksi yang paten, meskipun begitu, seorang kyai yang mempunyai charisma dan kewibawaan yang tinggi membuat santri dan masyarakat sekitar “sendiko dawuh” 5 , sehingga tetap bias dengan lancer melaksanakan kegiatan ngaji dengan khidmat. Pada masa pertengahan kira-kira tahun 1992 ke atas, pesantren mulai mengadministrasikan segala kegiatan di pesantren dengan jalan membuat kepengurusan teknis yang dianggotai oleh para santri sendiri, hal ini secara garis organisasi lebih bias memudahkan kinerja serta dapat mengontrol secara langsung penanggungjawab secara personal. Secara administrasi keuangan juga telah dimanajemen sedemikian rupa, dampaknya pesantren cepat berkembang serta cepat menyebar keseluruh antero nusantara tentang keberadaannya.

## **2. Tata Fisik**

Sarana dan prasarana pesantren pada era 1974 memang masih terbilang sangat sederhana, dengan memanfaatkan rumah mertua kyai pengajian yang dihadiri sekitar 90-an orang dapat bertahan hingga empat sampai lima (4-5) tahun kemudian, rumah tersebut disebut dengan ndalem wetan. Dengan asrama masih menempati rumah mertua dan mushola. Kemudian sekitar tahun 2000-an, pesantren mulai sangat mengedepankan kebutuhan bangunan seperti asrama serta perkantoran, sarana untuk ibadah dan toilet. Hal tersebut terdukung karena pertambahan jumlah santri yang cenderung naik pesat sehingga mau tidak mau pesantren harus menyediakan tempat-tempat tersebut. Pada era itu sampai sekarang pesantren mempunyai target dan telah terlaksana sampai sekarang yakni pembangunan gedung dan sarana pendidikan setiap tahun minimal satu kali atau satu lokal bangunan, dan yang besar membuat target ini berjalan lancer tanpa hambatan yang berarti, karena pendapatan dari asma'arto dan ijazah kubro setiap tahun saja telah cukup untuk mendirikan sebuah gedung berlantai dua.

### **3. Perubahan Teknologi**

#### a. Teknologi berupa sarpras

Sarana dan prasarana yang memadai membuat sebuah iklim pendidikan cenderung efektif, pesantren sangat sensitive terhadap perubahan serta kebutuhan untuk berubah menyesuaikan kondisi dunia global. Dalam proses belajar mengajar memang memakai system bandongan, sorogan dan wetonan, akan tetapi pemanfaatan alat-alat modern yang berkaitan dengan elektronik ataupun sejenisnya tidak ditolak mentah-mentah oleh pesantren yang terkenal dengan pesantren salaf ini. Computer sebagai alat administrasi pendidikan, pembukuan keuangan serta hasil karya tangan yang berupa tulisan telah memanfaatkan komputer, proses pembelajaran menggunakan pengeras suara.

#### b. Teknologi berupa strategi

Seiring dengan berbagai kebutuhan masyarakat era modern, pesantren yang cenderung salaf mulai menentukan sebuah langkah strategis bagaimana menyediakan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat yang membutuhkan ijazah ketimbang ijazah, maka pesantren mendirikan sebuah pesantren formal yang diperuntukkan bagi santri yang ketika pagi sekolah formal umum.

#### c. Teknologi Informasi dan Komunikasi

Komunikasi serta informasi merupakan hal yang penting bagi kehidupan manusia. tidak dipungkiri bahwa teknologi selalu identik dengan komputerisasi oleh kebanyakan orang. Komunikasi dalam pesantren yang awalnya hanya menggunakan komunikasi verbal, langsung, surat serta siaran radio dan televis. Pada era, komputer dan internet menjadi idola bagi kehidupan masyarakat modern saat ini termasuk PFU, kini telah mempunyai berbagai Media informasi dan komunikasi yang memanfaatkan internet seperti facebook , E-mail, Blog , web. serta alat telepon dan handphone. Profil pesantren dapat diakses oleh khalayak umum tanpa harus melihat langsung, pendaftaran santri baru juga dapat melalui web.pfu, hal ini menandakan bahwa pesantren tidak meskipun sangat menjaga ke tradisionalannya namun membuka diri untuk teknologi yang berkembang untuk menunjang kemajuannya.

#### **4. Perubahan Manusia**

Perubahan manusia merupakan salah satu penunjang perubahan sebuah organisasi. Organisasi yang dimaksud adalah organisasi profit seperti perusahaan, salah satu indikasinya adalah pergantian seorang pegawai, penambahan personil, penambahan pelatihan-pelatihan dengan menampilkan job-job baru serta jabatan-jabatan baru. Namun Pesantren Al-Hasyimiyah sebagai lembaga pendidikan non formal bentuk perubahan manusia tidaklah demikian di beberapa hal, karena tidak ada system pemecatan kariawan atau guru, namun penambahan personil mungkin masih selaras dengan teori tersebut. Sisi yang berbeda adalah perubahan secara mental, spiritual, akhlaq serta ketawadu'an santri merupakan hal yang sulit diterjemahkan oleh teori, namun Pesantren Al-Hasyimiyah mampu merubah kebiasaan seorang santri yang buruk menjadi lebih baik. Kebanyakan dari alumni pesantren ini tidak begitu tergantung dengan alat-alat berteknologi, karena kebiasaan di pesantren yang tak membutuhkan alat-alat tersebut.

#### **KESIMPULAN**

Manajemen Perubahan yang dilakukan Pesantren Al-Hasyimiyah yaitu mempertahankan sifat salaf, Pesantren Al-Hasyimiyah merupakan pesantren yang terkenal karena kesalafannya sehingga tetap menjaganya dengan baik namun merubah strategi dalam menghadapi tantangan dunia yang serba modern, memanfaatkan perangkat-perangkat modern, memberikan menu baru yang sesuai dengan keinginan masyarakat modern, mendirikan pesantren formal dalam satu naungan. Meningkatkan SDM pendidik, pendidik di pesantren Al-Hasyimiyah melakukan formasi baru dalam meningkatkan kualitas para pendidik dengan cara memberikan kebebasan para pendidik untuk menempuh perkuliahan pada universitas di luar pesantren yang diharapkan nantinya akan memberikan warna, potensi, dan langkah baru sesuai dengan isu-isu modern. Meningkatkan SDA, pesantren mendirikan badan usaha yang dikelola pesantren seperti percetakan, mini market, rumah makan, toko baju, persewaan sepeda dan sepeda motor, peternakan serta pertanian untuk mewujudkan kemandirian pesantren sehingga mampu bertahan dan maju serta me-minimalisir tingkat intervensi globalisasi.

Jenis perubahan yang dilakukan oleh Pesantren Al-Hasyimiyah yaitu perubahan menaik atau radikal (Incremental change), merupakan perubahan suatu organisasi melalui langkah-langkah yang terlihat kecil namun terus menerus dilakukan sebagai langkah rekayasa ulang organisasi lain ataupun sebelumnya. biasanya objek perubahannya adalah hal-hal yang cakupannya kecil dan secara tidak langsung menjadi sebuah hal yang sangat biasa.

**DAFTAR REFERENSI**

- Arikunto, Suharsimi.2019. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*.Jakarta: Rineka Cipta,.
- Ary, Donald, et.al.,2020.*Introduction to Research in Education*.Canada: Wadsworth.
- Basrowi, Nahrowi.2017.Memahami Penelitian Kualitatif, Jakarta: Paramadina.
- Efendi, Nur.2016.*ManajemenPerubahan di PondokPesantren*.Yogyakarta: Kalimedia.
- Flick, Ghony,M.etal.,2012.*Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: ArRuzz Media.
- Shulhan,Mawahid,Soim,.,2018.*Manajemen Pendidikan Islam “Strategi Dasar Dalam Meningkatkan Mutu pendidikan Islam”*.Yogyakarta: Kalimedia .
- Wibowo.2013.*ManajemenPerubahan*.Jakarta: PT. Raja grafindopersada.