

**MANAJEMEN PERUBAHAN PONDOK PESANTREN
(STUDI FENOMENOLOGI PADA PONDOK PESANTREN
SUMATERA THAWALIB PARABEK BUKITTINGGI)**



**MUHAMMAD FAZIS
7617100820**

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk
Mendapatkan Gelar Doktor

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2019**

**MANAJEMEN PERUBAHAN PONDOK PESANTREN
(STUDI FENOMENOLOGI PADA PONDOK PESANTREN SUMATERA
THAWALIB PARABEK BUKITINGGI)**

MUHAMMAD FAZIS

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis dan mendapatkan gambaran manajemen perubahan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek Bukittinggi yang terdiri dari: pertama manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan dan pemanfaatan, pengembangan, penilaian pelaksanaan pekerjaan, kompensasi dan pemberhentian. Kedua, manajemen perubahan budaya organisasi yang meliputi budaya *taqwa* (keseimbangan nilai), *himmah* (berkeinginan kuat), *ahl al-‘ilmi wa al-‘ibadah* (berilmu dan berbuat), wara’ (integritas), amanah (dipercaya), *layyin* (lemah lembut), *istiqamah* (teguh pendirian) dan *birrun* (berbuat baik). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi. Hasil penelitian menggambarkan, pertama, telah dilakukan manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dalam: (1) perencanaan, (2) rekrutmen, (3) seleksi, (4) orientasi, (5) penempatan dan pemanfaatan, (6) pengembangan, (7) kompensasi, (8) penilaian pelaksanaan pekerjaan dan (9) pemberhentian. Kedua, telah dilakukan manajemen perubahan budaya organisasi yang meliputi: (1) *taqwa*, (2) *himmah*, (3) *ahl al-‘ilmi wa al-‘ibadah*, (4) wara’, (5) amanah, (6) *layyin*, (7) *istiqamah* dan (8) *birrun*. Belum ada penelitian manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen perubahan budaya organisasi yang dilakukan pada Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek Bukittinggi. Kontribusi penelitian adalah memberikan gambaran manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan serta manajemen perubahan budaya organisasi yang dilakukan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek Bukittinggi. Di samping itu, penelitian berkontribusi memperbaiki manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi pada lembaga-lembaga pendidikan dalam rangka pembangunan pendidikan nasional.

Kata Kunci: manajemen perubahan, pendidik dan tenaga kependidikan, budaya organisasi

**MANAJEMEN PERUBAHAN PONDOK PESANTREN
(Studi Fenomenologi Pada Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek
Bukittinggi)**

***CHANGE MANAGEMENT of ISLAMIC BOARDING SCHOOLS
(Phenomenology Study at the Sumatra Thawalib Parabek Islamic Boarding School
Bukittinggi)***

MUHAMMAD FAZIS

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze and obtain a description of the change management of the Sumatra Thawalib Parabek Islamic Boarding School Bukittinggi which consisted of: first the change management of educators and education staff which included planning, recruitment, selection, orientation, placement and utilization, development, assessment of work implementation, compensation and dismissal . Second, management of organizational culture change which includes culture of taqwa (balance of values), himmah (strong desire), ahl al-'ilmi wa al-'ibadah (knowledge and action), wara' (integrity), amanah (trustworthy), layyin (gentle), istiqamah (firm stand) and birrun (doing good). This study uses a qualitative approach to the type of phenomenological research. The results of the study illustrate, first, the management of educators and educational staff has been changed in: (1) planning, (2) recruitment, (3) selection, (4) orientation, (5) placement and utilization, (6) development, (7) compensation, (8) assessment of work implementation and (9) dismissal. Second, organizational culture change management has been carried out which includes: (1) taqwa (balance of values), (2) himmah (strong desire), (3) ahl al-'ilmi wa al-'ibadah (knowledge and action), (4) wara' (integrity), (5) amanah (trustworthy), (6) layyin (gentle), (7) istiqamah (firm stand) and (8) birrun (doing good). There has been no research into management changes in educators and education personnel and management of organizational culture changes conducted at the Sumatra Thawalib Parabek Islamic Boarding School Bukittinggi. The research contribution is to provide an overview of the change management of educators and education personnel as well as the management of organizational culture changes conducted by the Sumatra Thawalib Parabek Islamic Boarding School Bukittinggi. In addition, research contributes to improving human resource management and organizational culture in educational institutions within the framework of national education development.

Keywords: *change management, educators and education personnel, organizational culture*

RINGKASAN

Pendahuluan

Prestasi akademik dan non akademik yang dicapai Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek, seperti juara lomba musabaqah qiratul kutub (MQK) tingkat nasional dan regional, jumlah santri yang semakin meningkat meskipun biaya pendidikan terkategori tinggi, setiap tahun santri lulus ujian nasional 100% dan memperoleh akreditasi madrasah A, dan 9 orang santri diterima di Universitas Al-Azhar Mesir. Sarana dan prasarana pembelajaran ruang kelas, laboratorium, ruang perkantoran dan asrama selalu ditingkatkan serta perbaikan manajemen pendidikan.

Dari beberapa fenomena keberhasilan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek terlihat keunikan yaitu: (1) Mengangkat semua guru honor menjadi guru tetap Yayasan Syekh Ibrahim Musa, (2) Tidak menerima guru jam-jaman atau guru honor, (3) Tidak menerima guru yang mengajar untuk memenuhi jumlah jam mengajar untuk memperoleh tunjangan profesi, (4) Pendidik dan tenaga kependidikan yang telah diangkat menjadi pegawai tetap Yayasan Syekh Ibrahim Musa tidak boleh melamar sebagai calon aparat sipil negara (CASN), bila melamar berarti mengundurkan diri sebagai pegawai tetap Yayasan Syekh Ibrahim Musa, (5) Menghentikan pembangunan asrama santri 3 lantai karena tidak sesuai dengan spesifikasi meskipun dibiayai Kementrian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia.

Di samping itu, penelitian-penelitian terdahulu tentang perubahan pondok pesantren, Busyairi (2010) dan Efendi (2014) menekankan sisi pengembangan lembaga, model pendidikan, agen/aktor (kiyai), waktu dan tujuan perubahan. Hafidhoh (2016) melihat perubahan pondok pesantren dari aspek modernisasi administrasi, differesiansi struktural dan ekspansi kapasitas (sarana dan prasarana). Hadiyanto (2015) membahas integrasi pendidikan karakter di SMP Pondok Pesantren Nurul Ikhlas, dari aspek penanaman nilai karakter dalam proses pembelajaran, peranan pimpinan pondok/kiyai, program dan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dan model manajemen pendidikan pada lembaga pendidikan kombinasi (pesantren dan SMP). Shodiq (2011) mengkaji pesantren dan perubahan sosial, menekankan pada aspek sistem pendidikan/pembelajaran, lokasi pesantren dan kiyai nashab dan nashib. Astuti (2014) melihat pesantren dari aspek

infrastruktur/sarana dan prasarana, perubahan pola manajerial pesantren, perubahan sikap pesantren dari tertutup menjadi terbuka dan perhatian pemerintah. Dhofier (2015) melakukan penelitian tradisi pesantren dan pandangan hidup kiyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia. Bashori (2017) meneliti modernisasi lembaga pendidikan pesantren dari sisi modernisasi lembaga, kurikulum dan metodologi pembelajaran.

Dari beberapa keunikan dan penelitian-penelitian terdahulu yang berbeda dengan penelitian yang penulis lakukan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian “Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek” dari dua fokus, pertama manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan terdiri perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan dan pemanfaatan, pembinaan dan pengembangan, penilaian pelaksanaan pekerjaan, kompensasi dan pemberhentian. Kedua, manajemen perubahan budaya organisasi meliputi budaya *taqwa, himmah, ahl al-‘ilmi wa al-‘ibadah, wara’*, amanah, *layyin*, istiqamah dan *birrun*.

Metode penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggali dan mencari makna pengalaman informan yang dirasakannya dalam manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan serta manajemen perubahan budaya organisasi Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek. Informan terdiri dari Ketua Yayasan Bidang Pendidikan dan HR&D, syekh madrasah, pimpinan pondok pesantren, Kabag umum, kepala madrasah aliyah, wakil kepala madrasah tsanawiyah bidang kurikulum, guru, staf, masyarakat, mantan pengurus yayasan, orang tua/wali santri dan sekretaris penerimaan pegawai baru tahun 2013. Peneliti memilih informan dengan pertimbangan bahwa informan terlibat, bergumul, berkelindan dan mengalami manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen perubahan budaya organisasi Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek, sehingga diyakini informan kaya dengan informasi manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen perubahan budaya organisasi Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek.

Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Wawancara peneliti lakukan dengan terlebih dahulu memperkenalkan diri, manjalin keakraban dengan cara berbaur, duduk dan ngobrol di ruangan ustad, mendengarkan cerita

informan tentang kegiatan dan pengalaman kerja yang dilakukan baik di pondok pesantren maupun di luar pondok pesantren, ikut bersama-sama menuju masjid untuk melaksanakan sholat berjamaah, ikut bergabung saat makan siang di kantin samping pondok pesantren, ikut bersama informan menghadiri undangan selamat dan pesta perkawinan guru. Berpakaian seperti pakaian seorang ustad, pakai peci, baju kemeja lengan panjang, baju koko, celana dari bahan dasar dan seragam pondok. Peneliti meminta kesediaan, waktu dan tempat wawancara kepada informan, setelah disetujui baru peneliti melakukan wawancara.

Observasi peneliti lakukan dengan terlebih dahulu mencari informasi pada pimpinan pondok pesantren, unit madrasah, unit asrama dan Kabag Umum tentang kegiatan-kegiatan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek satu minggu kedepan yang berkenaan dengan manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen perubahan budaya organisasi, seperti rapat evaluasi program, pra rapat kerja, rapat kerja, tes penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan, tes micro teaching, tes membaca kitab dan kegiatan bedah buku. Setelah memperoleh informasi, peneliti minta izin terlibat dalam kegiatan untuk melakukan observasi dan setelah mendapat izin, peneliti mengikuti dan terlibat dalam kegiatan secara pasif sebagai observer. Studi dokumentasi peneliti lakukan dengan menanyakan ketersediaan dokumen dan meminta izin memfotokopi dokumen.

Data manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen perubahan budaya organisasi Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek yang peneliti kumpulkan melalui wawancara, peneliti lakukan dengan menanyakan kepada informan apa, mengapa dan bagaimana pengalaman hidup selama terlibat dalam manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen perubahan budaya organisasi Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek. Peneliti mengumpulkan data menggunakan alat pengumpul data berupa peneliti, pedoman wawancara yang berisi sejumlah pertanyaan yang berkenaan dengan manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen perubahan budaya organisasi Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek, catatan lapangan, *recorder* dan *hand camera*.

Peneliti dalam mengumpulkan data membebaskan diri dari prasangka, fikiran dan pengetahuan peneliti tentang manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen perubahan budaya organisasi Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek.

Dengan perkataan lain fenomena manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen perubahan budaya organisasi Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek diungkapkan berdasarkan pengalaman hidup yang dialami dan dirasakan secara alamiah oleh informan tanpa intervensi pemikiran, pengetahuan dan prasangka peneliti. Keberadaan peneliti murni sebagai peneliti, peneliti tidak mempunyai hubungan kekerabatan dengan pendidik dan tenaga kependidikan, pengurus yayasan dan bukan alumni Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek.

Analisis data dilakukan dengan mereduksi atau mengabaikan jawaban informan yang tidak berkaitan dengan manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen perubahan budaya organisasi Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek. Memberi kode pada data atau jawaban informan yang berkaitan manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen perubahan budaya organisasi. Menetapkan kategori atau menempatkan jawaban informan pada sub fokus dan fokus serta menetapkan tema sesuai dengan fokus dan sub fokus dalam manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen perubahan budaya organisasi Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek.

Hasil penelitian

Hasil penelitian dikemukakan sesuai dengan fokus penelitian dan sub fokus. Fokus pertama, manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan yang terdiri dari sub fokus: (1) perencanaan, (2) rekrutmen, (3) seleksi, (4) orientasi, (5) penempatan, (6) pengembangan, (7) penilaian pekerjaan, (8) kompensasi, (9) pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan. Fokus kedua, manajemen perubahan budaya organisasi yang terdiri dari sub fokus: (1) budaya *taqwa*, (2) budaya *himmah*, (3) budaya *ahl al-‘ilmi wa al-‘ibadah*, (4) budaya *wara’*, (5) budaya amanah, (6) budaya *layyin*, (7) budaya *istiqamah* dan (8) budaya *birrun*. Fokus dan sub fokus, kondisi sebelum perubahan dan kegiatan-kegiatan perubahan digambarkan sebagai berikut:

1. Manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan.

Manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan terdiri dari: (a) perencanaan, (b) rekrutmen, (c) seleksi, (d) orientasi, (e) penempatan dan pemanfaatan, (f) pengembangan, (g) kompensasi, (h) penilaian pelaksanaan pekerjaan dan (i) pemberhentian, sebagaimana uraian berikut:

a. *Perencanaan Pendidik dan tenaga kependidikan*

Manajemen perubahan perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan terdiri dari kegiatan analisis kebutuhan, menetapkan formasi, menetapkan persyaratan dan membentuk panitia. Masing-masing kegiatan dilihat dari kondisi sebelum perubahan dan setelah perubahan dan kegiatan perubahan yang dilakukan. Pertama, analisis kebutuhan sebelum perubahan dilakukan karena ada guru yang berhenti mengajar, setelah perubahan dilakukan penghitungan jumlah guru yang ada, jumlah rombongan belajar, jumlah mata pelajaran, jumlah sopir, jumlah tenaga kesehatan dan beban kerja. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan untuk melakukan analisis kebutuhan dalam perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan. Kedua, menetapkan formasi, sebelum perubahan dilakukan berdasarkan guru yang berhenti. Setelah perubahan berdasarkan hasil analisis kebutuhan. Perubahan yang dilakukan adalah yayasan menetapkan formasi, setelah mempertimbangkan pendapat pimpinan pondok, madrasah, asrama dan Kabag umum. Ketiga, persyaratan sebelum perubahan, rekomendasi Inyik Parabek alumni dan lulusan perguruan tinggi. Setelah perubahan, persyaratan akademis dan administratif. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan persyaratan setelah melakukan pembahasan dengan pimpinan pondok, madrasah, asrama dan Kabag umum. Keempat, panitia, sebelum perubahan, ditugaskan staf tata usaha, setelah perubahan dibentuk panitia. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan panitia. Ketua yayasan menugaskan pimpinan pondok, madrasah, asrama dan Kabag umum menyusun kepanitiaan.

b. *Rekrutmen pendidikan dan tenaga kependidikan*

Manajemen perubahan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan melalui filosofis, pengumuman dan pendaftaran. Pertama, filosofis sebelum perubahan, membuka lapangan perjuangan. Setelah perubahan, membuka lapangan perjuangan, mencari pendidik hebat dan menghebatkan santri. Perubahan yang dilakukan ketua yayasan menetapkan filosofis dan menugaskan pimpinan pondok dan panitia mempedomani. Kedua, pengumuman sebelum perubahan, melalui pesan lisan pada guru. Setelah perubahan melalui surat kabar *Republika*, *Padang Ekspres* dan radio, Bukitinggi TV dan *website*. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan pengumuman melalui media cetak, elektronik dan *website*. Ketiga, pendaftaran, sebelum perubahan

dilakukan melalui pos dan diantar langsung ketata usaha. Setelah perubahan, pendaftaran melalui pos dan diantar langsung kesekretariat panitia. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan pendaftaran melalui pos atau diantar langsung kesekretariat panitia.

c. *Seleksi pendidikan dan tenaga kependidikan*

Manajemen perubahan seleksi pendidik dan tenaga kependidikan sebelum perubahan dilakukan dengan cara meminta pelamar mengajar selama satu bulan, menanyakan asal/kampung pelamar dan alumni. Setelah perubahan seleksi dilakukan terhadap fotokopi ijazah, transkrip nilai, SKCK dan foto, ujian tulis bidang studi, membaca kitab, membaca Al-Quran, wawancara dan *microteaching*. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan bahwa seleksi dilakukan terhadap kelengkapan administratif dan kemampuan akademis.

d. *Orientasi pendidikan dan tenaga kependidikan*

Manajemen perubahan orientasi pendidik dan tenaga kependidikan, sebelum perubahan, pendidik dan tenaga kependidikan langsung diberi tugas. Setelah perubahan, diorientasikan sebelum diberi tugas. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan untuk memberikan orientasi pendidik dan tenaga kependidikan yang baru diterima. Ketua yayasan menugaskan pimpinan pondok mengkoordinir pelaksanaan orientasi. Ketua yayasan menugaskan panitia penerimaan pegawai melaksanakan orientasi pendidik dan tenaga kependidikan.

e. *Penempatan dan pemanfaatan pendidikan dan tenaga kependidikan*

Manajemen perubahan penempatan dan pemanfaatan pendidik dan tenaga kependidikan dilihat dari kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas dan tugas tambahan. Pertama, kesesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas, sebelum perubahan terlihat guru lulusan hukum perdata Islam mengajar mata pelajaran hadits. Setelah perubahan guru lulusan hukum perdata Islam mengajar fiqh. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan bahwa penempatan harus sesuai dengan latar belakang pendidikan. Kedua, tugas tambahan, sebelum perubahan, menolak tugas tambahan. Setelah perubahan diberikan tugas kepanitiaan, pembina asrama dan pembimbing kegiatan ekstrakurikuler. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan untuk memanfaatkan pendidik dan tenaga kependidikan dengan memberi

tugas tambahan. Ketua yayasan menugaskan pimpinan pondok untuk mengkoordinir dan mengawasi pemanfaatan pendidikan tenaga kependidikan.

f. Pengembangan pendidikan dan tenaga kependidikan

Manajemen perubahan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, dilihat dari kegiatan peningkatan kemampuan, wawasan dan keterampilan. Sebelum perubahan, dilakukan dengan mendatangi guru tua (guru sepuh). Setelah perubahan, dilakukan dengan pendidikan lanjutan, KKG, MGMP, pelatihan, lokakarya, seminar, bedah buku, pengajian dan studi banding. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan pendidikan lanjutan, KKG, MGMP, pelatihan, lokakarya, seminar, bedah buku, pengajian dan studi banding sebagai wadah peningkatan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan. Ketua yayasan menugaskan pimpinan pondok mengkoordinir pelaksanaan kegiatan penambahan pengetahuan, wawasan, keterampilan dan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan.

g. Kompensasi pendidikan dan tenaga kependidikan

Manajemen perubahan kompensasi pendidik dan tenaga kependidikan, dilihat dari dasar pemberian, bentuk insentif dan besaran insentif. Pertama, dasar pemberian insentif, sebelum perubahan belum jelas. Setelah perubahan berdasarkan upah minimum regional (UMR) Provinsi Sumatera Barat, masa kerja dan prestasi kerja. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan UMR, prestasi kerja dan masa kerja sebagai dasar pemberian insentif. Kedua, bentuk insentif, sebelum perubahan berbentuk gaji/honor, setelah perubahan berbentuk gaji/honor, tunjangan, *laptop*, jam tangan, buku dan *rihlah* (jalan-jalan), pemberangkatan haji dan asuransi kesehatan. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan bentuk insentif berupa materil seperti gaji, honorarium, tunjangan dan *reward*. Sementara kompensasi non materil seperti *rihlah*, pemberangkatan haji dan asuransi kesehatan. Ketiga, besaran insentif, sebelum perubahan Rp 65.000,-/bulan bagi guru senior dan Rp. 45.000/bulan bagi guru baru tahun 1998. Setelah perubahan, besaran kompensasi/gaji pokok sesuai upah minimum regional (UMR) Provinsi. Bulan pertama diberikan 80% dari gaji pokok, bulan ke 7 diberikan 100%. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan besaran kompensasi/gaji pokok berdasarkan UMR Provinsi Sumatera Barat, masa kerja dan prestasi kerja.

h. *Penilaian prestasi kerja pendidikan dan tenaga kependidikan*

Manajemen perubahan penilaian prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dilihat dari aspek, indikator, bobot, hasil, penilai dan penyerahan hasil penilaian. Pertama, aspek penilaian sebelum perubahan adalah kehadiran. Setelah perubahan, afektif, psikomotor, kreativitas dan akademik/hasil pekerjaan. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan aspek penilaian setelah melakukan pembahasan dengan pimpinan pondok, madrasah, asrama dan Kabag umum.

Kedua, indikator penilaian, sebelum perubahan adalah kehadiran, setelah perubahan, indikator penilaian untuk pendidik dalam aspek afektif meliputi: loyalitas, kerjasama, disiplin. Aspek psikomotor terdiri dari penyiapan perangkat pembelajaran, pelaksanaan dan evaluasi. Aspek kreativitas terdiri dari pembuatan media dan *teaching aid*. Aspek akademik terdiri dari tingkat pencapaian KKM. Sementara itu, indikator penilaian tenaga kependidikan dalam aspek afektif terdiri dari loyalitas, dan disiplin. Aspek psikomotor yaitu pelaksanaan pekerjaan. Aspek kreativitas, terdiri dari: menciptakan bagan alur kerja, SOP pelayanan dan metode kerja baru. Aspek hasil pekerjaan terdiri dari: target penyelesaian dan tingkat kesalahan. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan indikator penilaian setelah membahas bersama dengan pimpinan pondok, madrasah, asrama dan Kabag umum serta nara sumber dari lembaga *training*.

Ketiga, bobot penilaian sebelum perubahan belum ada, sesudah perubahan adalah Aspek afektif 40%, kreativitas 25%, psikomotor 20% dan hasil pekerjaan 15%. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan bobot penilai setelah menerima masukan dari pimpinan pondok, madrasah, asrama dan Kabag umum serta nara sumber dari lembaga *training*. Keempat, hasil penilaian penilaian sebelum perubahan berupa jumlah kehadiran, setelah perubahan adalah jumlah bobot yang dikonversikan menjadi A, B, C, D dan E. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan hasil penilaian, setelah mendiskusikan dengan pimpinan pondok, madrasah, asrama dan Kabag umum serta nara sumber dari lembaga *training*.

Kelima, penilai sebelum perubahan dilakukan pimpinan pondok, setelah perubahan dilakukan dilakukan atasan langsung, disetujui pimpinan pondok dan disahkan Ketua yayasan. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan pimpinan pondok, kepala madrasah, kepala asrama, dan Kabag umum sebagai pejabat penilai. Ketua

yayasan menugaskan pimpinan pondok mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan penilaian.

Keenam, penyerahan dokumen hasil penilaian sebelum perubahan belum ada, setelah perubahan diserahkan dalam bentuk dokumen rapor kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan bahwa hasil penilaian diserahkan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang berfungsi sebagai rapor. Ketua yayasan menugaskan pimpinan pondok untuk mengkoordinir penyerahan hasil penilaian (rapor) kepada pendidik dan tenaga kependidikan.

i. Pemberhentian pendidikan dan tenaga kependidikan

Manajemen perubahan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan, dilihat dari jenis pemberhentian dan alasan pemberhentian. Pertama, jenis pemberhentian sebelum perubahan adalah pemberhentian dengan hormat. Setelah perubahan, pemberhentian dengan hormat dan tidak dengan hormat. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan Ketua yayasan menerbitkan peraturan pegawai Yayasan Syekh Ibrahim Musa. Menyampaikan jenis pemberhentian pada saat orientasi pendidik dan tenaga kependidikan. Kedua, alasan pemberhentian, sebelum perubahan adalah karena permintaan sendiri, setelah perubahan karena permintaan sendiri, menikah, ikut suami, memasuki usia pensiun dan melakukan pelanggaran. Perubahan yang dilakukan adalah melakukan tes komitmen dan keperibadian pada saat penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan. Ketua yayasan menetapkan alasan pemberhentian sebagai materi orientasi pendidik dan tenaga kependidikan.

2. Manajemen Perubahan Budaya Organisasi Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek

Manajemen perubahan budaya organisasi terdiri dari budaya: (a) *taqwa*, (b) *himmah*, (c) *ahl al-‘ilmi wa al-‘ibadah*, (d) *wara’*, (e) *amanah*, (f) *layyin*, (g) *istiqamah* dan (h) *birrun*, seperti uraian berikut:

a. Manajemen perubahan budaya taqwa

Manajemen perubahan budaya taqwa Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek, terlihat dari: pertama perilaku membangun sarana dan prasarana, sebelum perubahan membiarkan pembangunan tidak sesuai spesifikasi. Setelah perubahan, mengawasi pembangunan asrama/Rusunawa yang tidak sesuai spesifikasi/dokumen kontrak.

Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menghentikan pembangunan asrama/Rusunawa yang tidak sesuai dengan spesifikasi. Pembangunan dapat dilanjutkan bila pemakaian material sesuai dengan spesifikasi/dokumen kontrak. Ketua yayasan menunjuk pengawas pembangunan sarana dan prasarana. Kedua, perilaku ibadah pendidik, tenaga kependidikan dan santri, sebelum perubahan masih tetap melaksanakan kegiatan pada saat azan berkumandang. Setelah perubahan, pendidik, tenaga kependidikan dan santri menghentikan semua kegiatan pada saat azan berkumandang dan bergegas menuju masjid untuk sholat berjamaah. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menjadikan perilaku sholat berjamaah sebagai salah satu indikator penilaian aspek afektif pendidik dan tenaga kependidikan. Melakukan evaluasi perilaku sholat berjamaah pendidik dan tenaga kependidikan dan meminta pimpinan pondok, madrasah, asrama, dan Kabag umum menjadi contoh perilaku beribadah Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek. Ketiga, sebelum perubahan belum ada tulisan-tulisan dalam bentuk spanduk dan banner berisi ajakan muslimah berpakaian menutup aurat, berakhlak mulia dan budaya hidup bersih. Setelah perubahan, sudah terlihat tulisan dalam bentuk spanduk dan banner yang mengajak muslimah berpakaian menutup aurat, serta berakhlak mulia dan berbudaya hidup bersih. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan dan pimpinan pondok, pimpinan madrasah, ketua asrama dan Kabag umum menyepakati membuat tulisan-tulisan yang mengajak dan memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, masyarakat dan santri untuk melaksanakan perintah Allah dan Rosul serta meninggalkan larangan. Menuliskan dalam peraturan kepegawaian Yayasan Syekh Ibrahim Musa bahwa pendidik dan tenaga kependidikan dan santri berpakaian menutup aurat beserta contoh dan model pakaian menutup aurat. Menjadikan tata cara berpakaian seorang muslim dan muslimah sebagai salah satu materi orientasi pendidik, tenaga kependidikan dan santri baru. Keempat, sebelum perubahan tidak mengikuti lomba-lomba yang membayar insert, setelah perubahan, mengikuti kegiatan lomba-lomba secara selektif. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan, pimpinan pondok, pimpinan madrasah, ketua asrama dan Kabag umum sepakat untuk mencari tahu apakah lomba mempersyaratkan peserta membayar insert dan untuk apa insert digunakan. Kalau insert digunakan untuk operasional kegiatan maka Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek mengikuti, tetapi kalau digunakan untuk membeli hadiah, maka tidak akan mengikuti perlombaan/pertandingan.

Kelima, sebelum perubahan ada keinginan pimpinan madrasah Aliyah mensiasati agar santri diterima sebagai mahasiswa perguruan tinggi negeri melalui jalur undangan. Setelah perubahan, tidak boleh melakukan siasat tidak jujur dengan alasan apapun. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan tidak menyetujui cara bohong atau tidak jujur yang dilakukan untuk memenuhi quota calon mahasiswa undangan perguruan tinggi negeri yang diberikan pada PPSTP. Ketua yayasan meminta pimpinan pondok, madrasah, asrama dan Kabag umum sebagai pelopor kejujuran dan mempedomani budaya organisasi PPSTP.

b. Manajemen perubahan budaya *himmah*

Manajemen perubahan budaya *himmah* Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek terlihat dari kegiatan Manajemen budaya *himmah* terlihat dari beberapa kegiatan yaitu kegiatan rapat-rapat, pertemuan dengan orang tua dan masyarakat, memperbaiki ibadah santri, perilaku pendidik, mengelola anggaran, arah pengembangan pondok pesantren dan pelaksanaan tugas pendidik dan tenaga kependidikan. Masing-masing kegiatan akan dikemukakan kondisi sebelum perubahan, sesudah perubahan dan kegiatan perubahan yang dilakukan, sebagaimana uraian berikut:

Rapat rutin dan priodik terjadwal sebelum perubahan belum dilakukan, setelah perubahan, melaksanakan rapat rutin setiap hari senen dan rapat periodik hari senen minggu pertama setiap bulan. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan rapat rutin pimpinan setiap senen yang diikuti pimpinan pondok pesantren, pimpinan madrasah, kepala asrama dan Kabag umum. Ketua yayasan memutuskan rapat periodik dilakukan senen minggu pertama setiap bulan, dihadiri oleh pimpinan pondok pesantren, pimpinan madrasah, kepala asrama, Kabag umum, wali kelas dan koordinator.

Rapat evaluasi program tahun berjalan, sebelum perubahan dilakukan pada saat rapat penyusunan program kegiatan tahun yang akan datang. Setelah perubahan, rapat evaluasi tahun berjalan dilaksanakan satu bulan sebelum rapat kerja dipimpin kapala unit masing-masing. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan bahwa pimpinan unit mengadakan rapat evaluasi program tahun berjalan satu bulan sebelum rapat kerja dilaksanakan.

Pra rapat kerja, sebelum perubahan belum dilakukan kegiatan pra rapat kerja. Setelah perubahan, dilakukan pra rapat kerja diikuti oleh pimpinan pondok pesantren,

pimpinan madrasah, pimpinan asrama, Kabag umum, wali kelas dan koordinator yang dilaksanakan 15 hari sebelum rapat kerja. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan bahwa masing-masing unit (madrasah, asrama dan bagian umum) menyusun pra rencana kerja tahunan berdasarkan hasil evaluasi program. Ketua yayasan menugaskan pimpinan pondok untuk mengkoordinir kegiatan pra rapat kerja.

Rapat kerja, sebelum perubahan kegiatan rapat kerja tahunan belum terorganisir sebagai wadah evaluasi menyeluruh dan penyusunan program/rencana kerja tahunan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek. Setelah perubahan sudah dilakukan kegiatan rapat kerja tahunan sebagai wadah evaluasi menyeluruh dan penyusunan program/rencana kerja tahunan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan rapat kerja sebagai wadah melakukan evaluasi menyeluruh pelaksanaan program tahun sebelumnya dan menyusun serta membahas program kerja tahun yang akan datang. Ketua yayasan menugaskan pimpinan pondok mengkoordinir pelaksanaan rapat kerja.

Pertemuan dengan orang tua santri, sebelum perubahan belum dilakukan secara terjadwal dan terprogram. Setelah perubahan pertemuan orang tua dengan pondok sudah terprogram dan terjadwal, satu tahun minimal 4 kali pertemuan. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan, menetapkan bahwa kehadiran orang tua minimal 4 kali dalam satu tahun. Ketua yayasan menugaskan pimpinan pondok untuk mengkoordinir kegiatan pertemuan dengan orang tua, bekerjasama dengan pimpinan unit madrasah, asrama dan Kabag umum. Ketua yayasan meminta pimpinan pondok untuk mengisi kegiatan pertemuan dengan orang tua santri dengan tausiah, menyampaikan program dan perkembangan PPSTP, tanya jawab, sholat berjemaah dan penyerahan rapor. Ketua yayasan, meminta pimpinan pondok mengundang syekh madrasah, pimpinan pondok, pimpinan madrasah, pimpinan asrama dan Kabag umum harus menghadiri pertemuan dengan orang tua santri.

Kerjasama dengan masyarakat, sebelum perubahan sebatas menghadiri undangan acara seremonial kunjungan pejabat pusat atau daerah dan kegiatan keagamaan. Setelah perubahan, melibatkan masyarakat dalam pengembangan dan evaluasi PPSTP serta mengawasi perilaku santri. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan untuk melibatkan masyarakat dalam pengembangan PPSTP. Ketua yayasan

meminta pimpinan pondok mengkoordinir pelibatan masyarakat dalam pengembangan PPSTP. Pimpinan PPSTP bekerja sama dengan pimpinan madrasah, pimpinan asrama dan Kabag umum dalam kegiatan melibatkan masyarakat dalam pengembangan dan evaluasi PPSTP. Pimpinan pondok mengundang masyarakat untuk meminta masukan dalam pengembangan dan evaluasi PPSTP serta meminta kesediaan masyarakat untuk mengawasi perilaku santri saat berada di luar pondok pesantren/di masyarakat seperti perilaku bergaul, berkomunikasi dan beribadah. Pimpinan pondok meminta kesediaan masyarakat pemilik rumah kos sebagai pembina perilaku santri saat berada di rumah.

Perilaku pendidik, sebelum perubahan terlihat datang saat mengajar, selesai mengajar pergi meninggalkan pondok pesantren, terlambat datang mengajar, berhenti mengajar dipertengahan semester tanpa alasan yang jelas. Setelah perubahan pendidik dan tenaga kependidikan hadir pukul 7.00 sampai dengan 15.30 setiap hari kerja dan tidak meninggalkan pondok pesantren selama jam sekolah/pebelajaran. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah Ketua yayasan mengangkat guru honor sebagai guru/pegawai Yayasan Syekh Ibrahim Musa. Ketua yayasan memutuskan memberikan gaji pokok, tunjangan dan hak lainnya sesuai dengan peraturan pegawai Yayasan Syekh Ibrahim Musa.

Ketua yayasan membuat kebijakan memperbaiki manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang diawali dengan perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pengembangan, penilaian pelaksanaan pekerjaan, kompensasi dan pemberhentian. Ketua yayasan menyiapkan instrument penilaian pekerjaan, bentuk *reward* dan hukuman bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Ketua yayasan menetapkan pola pengembangan karir pendidik dan tenaga kependidikan. Ketua yayasan menetapkan pendidikan lanjutan, KKG, MGMP, pelatihan, seminar, lokakarya, studi banding dan bedah buku sebagai bentuk pengembangan kompetensi pendidik. Tidak menerima guru negeri (ASN) yang diperbantukan mengajar. Tidak menerima guru honor jam-jaman dan guru mengajar untuk memenuhi persyaratan tunjangan profesi. Pendidik dan tenaga kependidikan hadir di pondok pesantren melaksanakan tugas meskipun hari libur.

Perilaku ibadah santri, sebelum perubahan terlihat santri tidak peduli dengan suara azan, guru harus mengejar santri dan memaksa untuk sholat berjamaah di masjid. Santri banyak, tetapi yang mengikuti shalat berjamaah kurang lebih hanya 25 santri. Santri masuk masjid pada saat iqamah dan setelah selesai melaksanakan sholat wajib langsung keluar

masjid. Sedikit sekali santri yang melaksanakan puasa sunah senen dan kamis. Setelah perubahan, terlihat perilaku santri mendengar azan berkumandang semua kegiatan santri dihentikan dan semua santri menuju masjid untuk shalat berjamaah. Semua santri mengerjakan shalat sunat sebelum dan sesudah shalat wajib.

Hampir semua santri melaksanakan ibadah puasa sunah senen dan kamis. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menerbitkan peraturan dan tata tertib santri Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek, diantaranya mengatur tata tertib ibadah santri. Ketua yayasan menetapkan koordinator ibadah dan guru pembina ibadah. Koordinator ibadah menyusun program ibadah santri sebelum dan sesudah shalat fardhu. Guru pembina mengawasi santri dalam melaksanakan program ibadah santri.

Pengelolaan anggaran sebelum perubahan, dilakukan dengan menyusun anggaran melalui rapat pimpin yayasan dengan guru-guru. Rencana anggaran, pendapatan dan belanja pondok pesantren belum dituangkan dalam dokumen rencana anggaran dan belanja pondok pesantren. Permintaan anggaran belum melampirkan penggunaan/pertanggung jawaban anggaran sebelumnya dan SPMU.

Setelah perubahan, penyusunan anggaran diawali dengan rapat evaluasi pelaksanaan anggaran sebelumnya, melaksanakan pra rapat kerja, melaksanakan rapat kerja tahunan untuk menyusun, dan membahas rencana anggaran untuk dimintakan persetujuan yayasan. Pelaksanaan anggaran berpedoman pada rencana anggaran belanja pondok pesantren yang telah disetujui yayasan. Pengajuan anggaran melampirkan pertanggung jawaban/penggunaan anggaran sebelumnya. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan mekanisme perencanaan, penggunaan, pertanggung jawaban dan pelaporan anggaran.

Mekanisme perencanaan anggaran berdasarkan program kerja yang diawali dengan evaluasi kegiatan, pra rencana, rapat kerja dan penetapan anggaran oleh yayasan. Penggunaan anggaran berdasarkan rencana kerja/program yang telah tertuang dalam dokumen anggaran pendapatan dan belanja pondok pesantren. Permintaan anggaran melampirkan penggunaan anggaran/pertanggung jawaban anggaran sebelumnya. Permintaan dilakukan setelah memperoleh surat perintah membayar uang (SPMU) dari yayasan. Pelaporan penggunaan anggaran dilakukan paling lambat 1 minggu setelah berakhir kegiatan.

Arah pengembangan PPSTP, sebelum perubahan belum jelas terlihat, tujuan, strategi dan kegiatan untuk mencapai tujuan, kegiatan yang dilaksanakan hanyalah kegiatan rutin dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan belum memiliki standar pelaksanaan pekerjaan. Setelah perubahan, arah pengembangan sudah terlihat jelas. Tujuan, strategi dan kegiatan untuk untuk pencapaian tujuan sudah jelas, kegiatan yang dilaksanakan sudah terlihat inovatif. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan visi, misi, tujuan dan strategi PPSTP, budaya organisasi, *quality assurance dan standar operating procedure (SOP)* untuk setiap kegiatan yang dilakukan.

Memperbaiki manajemen pendidikan dengan mengawasi penyusunan program dengan evaluasi, pra rapat kerja dan rapat kerja pada setiap ruang lingkup manajemen pendidikan. Melakukan pengawasan dan supervisi melalui rapat rutin dan periodik dalam pelaksanaan program tahunan. Membentuk tim pelatihan guru pembelajaran berbasis *multiple intelegency*. Memperbaiki manajemen kesiswaan melalui pembenahan organisasi santri yang disebut ikatan pelajar sumatera thawalib (IPST) seperti pembenahan sekretariat, kepengurusan, pelatihan dasar kepemimpinan, kriteria pemimpin dan program kegiatan ekstra kerikuler.

Pelaksanaan tugas pendidik dan tenaga kependidikan, sebelum perubahan hanya sebatas tugas pokok dan waktu yang telah ditetapkan. Setelah perubahan terlihat pendidik dan tenaga kependidikan mendahulukan kepentingan PPSTP dari kepentingan pribadi dan bersedia melaksanakan tugas kapanpun dan dimanapun, seperti mengikuti pelatihan, rapat dan tugas lainnya pada hari libur.

Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan merealisasikan hak-hak pendidik dan tenaga kependidikan. Ketua yayasan melakukan tes komitmen dalam penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan. Ketua yayasan mengajak pendidik dan tenaga kependidikan mengikuti studi banding pada pondok/madrasah/sekolah yang maju dan mendiskusikan hasil studi banding untuk mencoba menerapkan di PPSTP.

Ketua yayasan, pimpinan pondok, pimpinan madrasah, pimpinan asrama dan Kabag umum memperlihatkan kepada pendidik dan tenaga kependidikan disiplin, kerja keras dan mendahulukan kepentingan PPSTP dari pada kepentingan pribadi misalnya datang lebih awal dan pulang paling akhir. Bersedia dihubungi dan merespon komunikasi kapan dan di manapun berada untuk pengembangan PPSTP.

c. Manajemen perubahan budaya ahl al-‘ilmi wa al-‘ibadah

Manajemen perubahan budaya *ahl al-‘ilmi wa al-‘ibadah* Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek terlihat dari: peningkatan kemampuan, wawasan dan pengetahuan guru kitab, sebelum perubahan dilakukan dengan mendatangi guru tuo (guru kitab sepuh). Setelah perubahan, peningkatan kemampuan dan wawasan guru sudah dilaksanakan untuk semua guru dan semua mata pelajaran melalui pendidikan lanjutan KKG, MGMP, lokakarya, pelatihan, seminar, bedah buku, studi banding dan pengajian.

Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan program peningkatan kemampuan, wawasan, pengetahuan pendidik dan tenaga kependidikan melalui kegiatan pendidikan lanjutan, KKG, MGMP, lokakarya, pelatihan, bedah buku dan studi banding. Ketua yayasan bekerjasama dengan Universitas Negeri Padang, Universitas Andalas, UIN Padang, dinas pendidikan Kabupaten Agam, Kantor Kemenag Kabupaten Agam dan lembaga-lembaga training antara lain dengan lembaga pelatihan *Global Learning Centre (GLC)* Jakarta. Ketua yayasan menugaskan pimpinan pondok mengkoordinir pelaksanaan kegiatan peningkatan kemampuan, wawasan dan keterampilan pendidik dan tenaga kependidikan.

d. Manajemen perubahan budaya wara’

Manajemen perubahan budaya wara’ Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek, dilihat dari: pertama, pemberian hukuman sebelum perubahan, dilakukan bagi pendidik dan tenaga kependidikan pacaran dan tidak amanah dengan uang titipan santri. Setelah perubahan, hukuman dilakukan bagi pendidik dan tenaga kependidikan pacaran, tidak amanah dengan uang titipan santri, dan mendaftar sebagai calon aparat sipil Negara atau instansi lain, terlambat datang mengajar dan tidak melaksanakan tugas. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menerbitkan peraturan pegawai Yayasan Syekh Ibrahim Musa yang memuat antara lain jenis pelanggaran dan hukuman. Ketua yayasan memberhentikan pendidik dan tenaga kependidikan pacaran, tidak amanah dan mendaftar sebagai calon aparat sipil negara (CASN) atau instansi lain. Memberikan surat peringatan (SP) pendidik dan tenaga kependidikan terlambat datang dan merumahkan pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak melaksanakan tugas

Kedua, pemberian *reward*, sebelum perubahan, belum memberikan *reward*. Setelah perubahan, *reward* diberikan dalam bentuk, memberangkatkan haji, *rihlah* (jalan-jalan),

promosi, *laptop*, jam tangan, buku cetak dan uang. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menerbitkan peraturan pegawai Yayasan Syekh Ibrahi Musa memuat antara lain memberikan penghargaan atau *reward* bagi pendidik dan tenaga kependidikan berprestasi. Ketua yayasan memberikan penghargaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan peraturan pegawai Yayasan Syekh Ibrahim Musa.

Ketiga, mengutamakan alumni dan kerabat dalam penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan. Sebelum perubahan, alumni mendapat prioritas dalam penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan, setelah perubahan, menolak permintaan ketua yayasan untuk meluluskan kerabatnya dalam tes penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan. Calon pendidik dan tenaga kependidikan berasal dari pulau Jawa, Provinsi Aceh Nangru Darussalam dan Provinsi Sumatera Utara. Perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan memberikan kesempatan kepada semua warga negara Indonesia yang memenuhi persyaratan untuk mendaftar sebagai calon pegawai YASIM. Kelulusan peserta tes penerimaan pegawai YASIM berdasarkan hasil tes.

e. *Manajemen perubahan budaya amanah*

Manajemen perubahan budaya amanah Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek, dari pertama, perilaku pendidik dan tenaga kependidikan terlambat datang. Sebelum perubahan masih terlihat terlambat datang, tidak melaksanakan tugas, dan berhenti mengajar dipertengahan semester tanpa alasan yang jelas. Setelah perubahan, terlihat pendidik dan tenaga kependidikan datang pukul 7.15 dan pulang 15.30 serta mengajar sampai akhir semester. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menerbitkan peraturan pegawai Yayasan Syekh Ibrahim Musa sebagai pedoman perilaku pendidik dalam melaksanakan tugas yang memuat antara lain kewajiban, hak, hukuman/sangsi, penghargaan dan tata tertib. Ketua yayasan mengimplentasikan dan mengawasi pelaksanaan peraturan pegawai bagi semua pendidik dan tenaga kependidikan.

Kedua, hukuman/sangsi bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Sebelum perubahan memberikan sangsi pemberhentian bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang pacaran dan tidak amanah terhadap uang titipan santri. Setelah perubahan, memberikan sangsi atau hukuman berupa surat peringatan (SP), merumahkan dan memberhentikan. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah untuk pelanggaran berat. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan adalah menerbitkan peraturan pegawai Yayasan

Syekh Ibrahim Musa yang memuat antara lain hukuman/sangsi, bentuk sangsi dan jenis sangsi. Memberikan surat peringatan (SP) untuk pelanggaran ringan, merumahkan untuk pelanggaran sedang dan memberhentikan untuk pelanggaran berat sesuai dengan peraturan pegawai yayasan.

Ketiga, penghargaan (*reward*) bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Sebelum perubahan, belum memberikan penghargaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang berprestasi. Setelah perubahan, memberikan penghargaan berupa kenaikan gaji, promosi, *laptop*, jam tangan dan buku cetak. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menerbitkan peraturan pegawai Yayasan Syekh Ibrahim Musa yang memuat antara lain penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan berprestasi. Ketua yayasan memberikan penghargaan terhadap prestasi berupa kenaikan gaji, *laptop/note book*, jam tangan dan buku cetak. Keempat, bantuan operasional madrasah, setelah perubahan dikelola sesuai dengan petunjuk pengelolaan bantuan operasional madrasah (BOM). Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan mengawasi pengelolaan bantuan operasional madrasah dan meminta kepala madrasah Tsanawiyah melaporkan penggunaan dana BOM kepada pimpinan pondok pesantren setiap bulan.

Kelima, pengelolaan anggaran pendapatan belanja pondok pesantren sebelum perubahan, belum menggunakan dokumen dan mekanisme yang jelas. Setelah perubahan, pengelolaan anggaran belanja pondok pesantren sesuai dokumen anggaran hasil rapat kerja dan mekanisme yang jelas. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan bahwa penggunaan anggaran harus sesuai dengan dokumen hasil rapat kerja dan permintaan anggaran melampirkan pertanggung jawaban penggunaan dana sebelumnya. Anggaran dapat dibayarkan melalui penerbitan surat perintah membayar uang (SPMU) yang diterbitkan yayasan. Ketua yayasan menugaskan pimpinan pondok mengkoordinir pelaksanaan anggaran.

Keenam, laporan penggunaan dana donator. Sebelum perubahan, laporan kemajuan dan hasil pembangunan belum disampaikan kepada donator secara tertulis. Setelah perubahan laporan penggunaan dana dan kemajuan pembangunan dan hasil yang dicapai sudah disampaikan pada donator secara tertulis. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan untuk melaporkan penggunaan dana, kemajuan pembangunan dan hasil yang dicapai setiap bulan kepada donator secara tertulis. Ketua yayasan

menugaskan pimpinan pondok pesantren mengkoordinir pelaksanaan anggaran donasi. Mengundang donatur untuk melihat hasil pemanfaatan dana sumbangannya pada saat proses dan selesai pembangunan.

f. *Manajemen perubahan budaya layyin*

Manajemen perubahan budaya *layyin* Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek dilihat dari: pertama, ucapan terima kasih kepada donator, sebelum perubahan ucapan terima kasih disampaikan secara lisan. Setelah perubahan, ucapan terima kasih kepada donator disampaikan dalam bentuk prasasti bertuliskan nama donator, asal, tahun dan doa bagi donator. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan untuk menyampaikan ucapan terima kasih pada donator berbentuk prasasti dan ditempelkan di salah satu dinding bangunan yang didonasikan. Kedua, penyambutan santri di gerbang, sebelum perubahan belum dilakukan, santri langsung masuk kelas. Setelah perubahan, santri datang di pondok pesantren disambut pendidik dan tenaga kependidikan di gerbang dan menyalami santri. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan bahwa salah satu tugas pendidik dan tenaga kependidikan adalah melakukan penyambutan santri di gerbang. Pimpinan pondok dan pimpinan madrasah mengkoordinir pelaksanaan penyambutan santri di gerbang dengan menetapkan dan menyiapkan daftar hadir penyambutan santri oleh pendidik dan tenaga kependidikan.

Ketiga, santri terlambat, sebelum perubahan kadang diproses kadang langsung masuk kelas tanpa proses. Setelah perubahan santri yang terlambat datang, diproses sesuai peraturan tata tertib santri dan SOP yang telah ditetapkan. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan peraturan tata tertib santri, SOP dan menunjuk koordinator disiplin dan beberapa anggota untuk memproses santri yang terlambat. Pimpinan pondok dan pimpinan madrasah mengkoordinir dan melakukan pengawasan pelaksanaan penanganan santri terlambat sesuai peraturan dan SOP. Keempat, orientasi santri baru sebelum perubahan, belum terkoordinir secara baik. Setelah perubahan orientasi dilaksanakan dengan menetapkan materi, nara sumber dan unit pelaksana. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan unit pelaksana kegiatan orientasi santri baru. Ketua yayasan menunjuk pimpinan pondok, pimpinan madrasah, pimpinan asrama dan Kabag umum mengkoordinir kegiatan orientasi santri baru, mulai dari persiapan, pelaksanaan dan evaluasi.

Kelima, pendidik dan tenaga kependidikan sebelum perubahan belum memcontohkan perilaku beribadah kepada santri kerana masih melaksanakan pekerjaan saat azan berkumandang. Setelah perubahan, pendidik dan tenaga kependidikan menghentikan kegiatan pada saat azan berkumandang dan bergegas menuju masjid. Perubahan yang dilakukan adalah, ketua yayasan menghimbau agar pendidik dan tenaga kependidikan menjadi teladan bagi santri dalam beribadah baik wajib maupun sunat seperti sholat berjamaah, sholat sunat dan puasa sunat.

Keenam, keterlibatan masyarakat dalam pengembangan PPSTP, sebelum perubahan masyarakat diundang kepondok pesantren menghadiri tablig akbar dan pengajian. Setelah perubahan, meminta masyarakat untuk terlibat dan memberikan masukan dalam pengembangan PPSTP. Kegiatan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan melibatkan masyarakat dalam mengembangkan pondok pesantren. Ketua yayasan meugaskan pimpinan pondok mengkoordinir pelaksanaan pelibatan masyarakat dalam pengembangan pondok pesantren bersama pimpinan madrasah, pimpinan asrama dan Kabag umum. Mengundang masyarakat secara periodik untuk memberikan masukan dalam pengembangan PPSTP.

Ketujuh, komunikasi antara PPSTP dengan orang tua santri, sebelum perubahan sebatas mengundang untuk menerima rapor, setelah perubahan, mengundang orang tua santri pengajian, mendengarkan penjelasan dari ketua yayasan dan pimpinan pondok, kepala madrasah, kepala asrama dan Kabag umum kegiatan-kegiatan yang telah, sedang dan akan dilakukan PPSTP serta menyampaikan masukan/saran. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan dan pimpinan pondok, memaparkan program yang telah, sedang dan akan dilakukan. Ketua yayasan mohon dukungan materil terhadap program pembangunan sarana dan prasarana yang sedang dan terus dilakukan. Pimpinan pondok meminta dukungan dan komitmen orang tua terhadap putusan yang telah diambil, misalnya tidak memberikan HP pada santri karena untuk santri lebih banyak negatif dari positifnya. Pimpinan pondok mencarikan solusi bila orang tua ingin menghubungi santri yaitu melalui HP guru pembina asrama. Meminta saran, pendapat, dukungan dan komitmen orang tua santri untuk penyempurnaan program.

g. Manajemen perubahan budaya istiqamah

Manajemen perubahan budaya istiqamah Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek, dilihat dari: pertama, pembelajaran kitab kuning, sebelum perubahan sudah mempelajari kitab kuning. Sesudah perubahan mempelajari dan meningkatkan pembelajaran kitab kuning melalui pelatihan. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan memutuskan mempertahankan pembelajaran kitab kuning dengan cara, guru kitab kuning mendatangi guru tuo (sepuh) untuk belajar kitab kuning, melakukan pelatihan pembelajaran kitab kuning bagi guru-guru kitab, mendatangkan guru kitab dari Jawa sebagai nara sumber pelatihan guru kitab dan merekrut guru kitab dari luar Sumatera Barat atau pulau Jawa.

Kedua, bersyukur dan memelihara sarana dan prasana yang dimiliki sudah dilaksanakan sebelum perubahan. Setelah perubahan bersyukur, memelihara dan meningkatkan sarana dan prasarana. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah meningkatkan anggaran pemeliharaan sarana dan prasarana dalam anggaran pendapatan dan belanja pondok pesantren. Menjalin kerjasama dengan masyarakat dan perantau dalam peningkatan sarana dan prasarana serta menjalin kerjasama dengan pemerintah melalui Kementerian Agama dan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR).

Ketiga, sebelum perubahan pendidik dan tenaga kependidikan menerima insentif berapapun diberikan pondok pesantren. Setelah perubahan pendidik dan tenaga kependidikan menerima sistem penggajian *general increase* dan *merit increase* yang ditetapkan yayasan. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan sistem penggajian dengan memberikan gaji pokok, kenaikan gaji dengan sistem *general increase* dan *merit increase* yaitu sistem kenaikan gaji berdasarkan masa kerja dan prestasi pendidik dan tenaga kependidikan. Yayasan memberikan honorarium kelebihan jam mengajar, membimbing dan mendampingi santri dalam lomba-lomba/olympiade.

Keempat, sebelum perubahan telah memberikan hukuman pendidik, tenaga kependidikan dan santri yang melakukan pelanggaran. Setelah perubahan memberikan hukuman santri dan guru yang melakukan pelanggaran ringan, sedang dan berat serta memberikan *reward* pada guru dan santri berprestasi. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah yayasan menerbitkan peraturan pegawai Yayasan Syekh Ibrahim Musa, sebagai pedoman dalam memberikan hukuman bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang

melakukan pelanggaran dan *reward* bagi yang berprestasi. Pimpinan pondok menerbitkan peraturan dan tata tertib santri Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek, sebagai pedoman dalam memberikan hukuman santri yang melakukan pelanggaran dan *reward* bagi santri berprestasi.

Kelima, sebelum perubahan tidak melakukan siasat yang tidak jujur untuk memenuhi quota mahasiswa undangan yang diberikan perguruan tinggi negeri. Setelah perubahan, menolak siasat tidak jujur untuk memenuhi quota mahasiswa undangan yang diberikan perguruan tinggi negeri pada PPSTP. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan dan pimpinan pondok menolak cara-cara yang tidak jujur yang bertentangan dengan budaya organisasi PPSTP untuk meluluskan santri sebagai calon mahasiswa undangan perguruan tinggi negeri.

h. *Manajemen perubahan budaya birrun*

Manajemen perubahan budaya *birrun* Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek dilihat dari: pertama, membantu calon santri yang mempunyai kemampuan akademik tinggi dan lemah ekonomi dengan cara membebaskan atau meringankan biaya masuk dan SPP, sebelum perubahan belum dilakukan dengan kriteria yang jelas. Setelah perubahan, membebaskan atau meringankan biaya masuk, membebaskan SPP dan mencarikan orang tua asuh sudah memiliki kriteria yang jelas. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah Ketua yayasan memutuskan untuk memberikan keringan berupa pembebasan pembayaran biaya masuk kepada masyarakat Nagari se Kecamatan Banuhampu sebanyak 10 orang dengan persyaratan mampu membaca al-quran, memiliki nilai matematika atau IPA 9 dan ranking I. Ketua yayasan meminta pimpinan pondok untuk mengkoordinir pelaksanaan pemberian pembebasan atau keringanan pembayaran biaya masuk dan SPP.

Kedua, pengajian bulanan bersama masyarakat, sebelum perubahan sudah dilaksanakan. Setelah perubahan tetap mengadakan pengajian bersama masyarakat se Kecamatan Banuhampu, minggu III tiap bulan. Menjemput masyarakat peserta pengajian dengan mobil PPSTP. Kegiatan perubahan yang dilakukan adalah ketua yayasan menetapkan pengajian dengan masyarakat satu bulan sekali. Ketua yayasan menugaskan pimpinan pondok mengelola pelaksanaan pengajian dengan masyarakat. Pimpinan pondok menetapkan pelaksanaan pengajian dengan masyarakat dilakukan pada minggu ke III

setiap bulan. Pemateri dari guru Pondok Pesantren Sumatera Thawalib. Materi pengajian masalah berkenaan dengan fiqh, tafsir dan hadits.

Kesimpulan

Manajemen perubahan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek dilihat dari dua fokus, pertama manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan yang terdiri dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan dan pemanfaatan, pengembangan, penilaian pelaksanaan pekerjaan, kompensasi dan pemberhentian. Kedua manajemen perubahan budaya organisasi, meliputi perubahan budaya *taqwa*, himmah, *ahl al-‘ilmi wa al-‘ibadah*, wara’, amanah, *layyin*, istiqamah dan *birrun*. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi dan metode penelitian fenomenologi. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Instrument penelitian peneliti sendiri dan pedoman wawancara, recorder dan *handcamera*. Analisis data dilakukan melalui display data, reduksi data, koding, kategori dan penetapan tema. Hasil penelitian menemukan, pertama Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek telah melakukan manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan terdiri dari: (a) perencanaan, (b) rekrutmen, (c) seleksi, (d) orientasi, (e) penempatan dan pemanfaatan, (f) pengembangan, (g) penilaian pelaksanaan pekerjaan, (h) kompensasi dan (i) pemberhentian. Kedua, Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek telah melakukan manajemen perubahan budaya organisasi terdiri dari: (a) budaya *taqwa*, (b) himmah, (c) *ahl al-‘ilmi wa al-‘ibadah*, (d) wara’, (e) amanah, (f) *layyin*, (g) istiqamah dan (h) *birrun*. Manajemen perubahan pendidik dan tenaga kependidikan dan manajemen perubahan budaya organisasi dilihat dari kondisi sebelum perubahan, setelah perubahan dan intervensi kebijakan atau kegiatan perubahan yang dilakukan Ketua Yayasan Syekh Ibrahim Musa Parabek dan Pimpinan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek.

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI/
PROMOSI DOKTOR**

Promotor



Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd

Tanggal:.....4/12/2019.....

Ko- Promotor



Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd

Tanggal:.....4/12/19.....

Nama

Tanda Tangan

Tanggal

Dr. Komarudin, M.Si

Ketua¹



.....

16-12-2019

.....

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd

Sekretaris²



.....

6-12-2019

.....

Nama : Muhammad Fazis

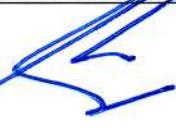
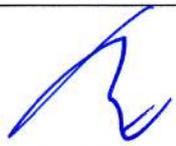
No. Registrasi : 7617100820

Tanggal Lulus :

¹ Rektor Universitas Negeri Jakarta

² Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

**PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. Ir. Ivan Hanavi, M.Pd (Wakil Direktur)		5/12/2019
2.	Dr. Suryadi (Koordinator Prodi)		2/12/2019
3.	Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd (Promotor)		4/12/2019
4.	Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd (Co-Promotor)		4/12/2019
5.	Prof. Dr. Mukneri Mukhtar, M.Pd (Penguji)		19/11 - 2019
6.	Dr. Neti Karnati, M.Pd (Penguji)		4/12 - 2019
7.	Toto Amin Soefijanto, Ed.D (Penguji Luar)		3/12 '19

Nama : Muhamad Fazis
No. Registrasi : 7617100820
Angkatan : 2010/2011

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian disertasi ini bukan hasil karya sendiri atau ada plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang disandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, Desember 2019



Muhammad Fazis
No. Reg: 7617100820



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Muhammad Fazis
NIM : 7617100820
Fakultas/Prodi : Pascasarjana/Manajemen Pendidikan S3
Alamat email : fazis2019116301@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul : Manajemen Perubahan Pondok Pesantren (Studi Fenomenologi Pada Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek Bukittinggi)

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 5 Agustus 2020

Penulis

(Muhammad Fazis)

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan *Alhamdulillah*, berkat rahmat, hidayah, inayah dan karunia Allah SWT, disertasi yang merupakan salah satu syarat meraih gelar Doktor dalam bidang Manajemen Pendidikan dapat penulis selesaikan dengan baik. Disertasi ini mengambil unit analisis Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek, berjudul Manajemen Perubahan Pondok Pesantren (Studi Fenomenologi Pada Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek Bukittinggi)

Penulis telah menampilkan karya ilmiah ini dalam kondisi yang terbaik, namun karena keterbatasan ilmu pengetahuan, kemungkinan terdapat kesalahan dalam penelitian ini. Oleh sebab itu penulis mengharapkan masukan dari semua pihak untuk perbaikan disertasi ini.

Selanjutnya penulis menyadari selesainya disertasi ini berkat bimbingan, bantuan dan dorongan serta saran-saran dari berbagai pihak antara lain:

1. Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd dan Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd selaku promotor dan co-promotor yang telah memberikan banyak pencerahan dalam proses bimbingan penulisan disertasi ini, baik dalam kerangka perkuliahan maupun pada kesempatan lain diluar waktu perkuliahan. Berkat bimbingan dan arahan yang diberikan, penulisan disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Koordinator Program Studi Manajemen Pendidikan Dr. Suryadi beserta para dosen-dosen Program Studi Manajemen Pendidikan dan dosen program studi selingkungan Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
3. Rektor Universitas Negeri Jakarta, Dr. Komarudin, M.Si, dan Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd
4. Kementerian Agama Republik Indonesia yang telah memberikan kesempatan tugas belajar sehingga penulis berkesempatan untuk kuliah pada Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
5. Pimpinan Yayasan Syekh Ibrahim Musa Parabek, pimpinan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek, pimpinan unit madrasah tsnawiyah dan aliyah, kepala unit asrama, Kabag umum, koordintor selingkungan Pondok Pesantren Sumatera

Thawalib Parabek, guru dan tenaga kependidikan, alumni dan masyarakat lingkungan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek.

6. Kakak, adik, istri tercinta Dra. Ernawita, M.Si dan anak tersayang dr. Anisha Fazlisia yang telah memberikan semangat, dukungan dan doa.
7. Teman-teman mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan angkatan 2010, baik yang sudah menyelesaikan pendidikan maupun yang masih sedang berjuang untuk menyelesaikan yang selalu memberi dukungan dan motivasi.

Akhirnya penulisan mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang selalu memberi motivasi, semangat dan doa dalam penyelesaian disertasi ini. Penulis mengharapkan semoga hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan ilmiah dalam pengembangan lembaga pendidikan secara umum dan pondok pesantren secara khusus dimasa depan.

Jakarta, Desember 2019

Peneliti

Muhammad Fazis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
RINGKASAN	iv
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR	xxvii
PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN	xxviii
LEMBAR PERNYATAAN	xxix
KATA PENGANTAR	xxx
DAFTAR ISI	xxxii
DAFTAR TABEL	xxxvi
DAFTAR GAMBAR	xxxviii
DAFTAR LAMPIRAN	xxxix

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Sub Fokus.....	11
C. Rumusan Masalah.....	12
D. Kegunaan penelitian.....	13

II. KAJIAN TEORITIK

A. Manajemen Perubahan.....	15
1. Manajemen.....	15
a. Pengertian Manajemen.....	15
b. Fungsi Manajemen.....	17
2. Perubahan.....	22
a. Pengertian Perubahan.....	22
b. Faktor Pendorong Perubahan.....	24
c. Tujuan dan Sasaran Perubahan.....	41
d. Jenis-Jenis Perubahan.....	43
e. Tipologi Perubahan.....	44

f. Sifat Perubahan.....	44
g. Bentuk Perubahan.....	47
h. Karakteristik Perubahan	52
i. Mengapa Perubahan Gagal.....	53
j. Membuat Perubahan Berjalan	55
k. Agen Perubahan.....	56
l. Resistensi Perubahan	58
m. Mengatasi Resistensi	74
n. Model Perubahan.....	76
3. Manajemen Perubahan	80
a. Pengertian.....	80
b. Pendekatan Manajemen Perubahan.....	81
c. Model Manajemen Perubahan.....	81
d. Menyiapkan Perubahan organisasi	82
e. Peran dan Tanggung Jawab Perubahan	82
f. Aspek Perubahan.....	82
g. Manfaat Manajemen Pendidikan	83
h. Tujuan Manajemen Perubahan	84
i. Langkah-Langkah Manajemen Perubahan	84
4. Manajemen Perubahan Pondok Pesantren.....	86
a. Pengertian Pondok Pesantren	87
b. Karakteristik Pondok Pesantren	88
c. Tipe Pondok Pesantren	88
d. Tujuan Pondok Pesantren	89
e. Perubahan Pondok Pesantren	90
f. Budaya Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	105

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian.....	109
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	110
C. Latar Penelitian	110

D. Metode dan Prosedur Penelitian	111
E. Data dan Sumber Data	114
F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	117
G. Prosedur Analisis Data	120
H. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	120

IV. TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Latar Penelitian.....	123
1. Letak Geografis Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	123
2. Sejarah Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	124
3. Perkembangan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	125
4. Visi, Misi, Core Value dan Quality Assurance	135
5. Perkembangan Sarana dan Prasarana	135
6. Perkembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	137
B. Temuan Penelitian	138
1. Manajemen Perubahan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	138
a. Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	138
b. Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	142
c. Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	145
d. Orientasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	148
e. Penempatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	149
f. Pembinaan dan Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	149
g. Kompensasi/ <i>Reward and Punish</i>	150
h. Penilaian dan Kenaikan Pangkat Pendidik dan Tenaga Kependidikan	151
i. Pemberhentian Pendidik dan Tenaga Kependidikan	152
2. Manajemen Perubahan Budaya Organisasi	153
a. <i>Taqwa</i> (keseimbangan nilai).....	153
b. <i>Himmah</i> (keinginan kuat)	155
c. <i>Ahl al- 'ilmi wa al- 'ibadah</i> (berilmu dan beramal)	167
d. <i>Wara'</i> (integritas)	168
e. Amanah (dipercaya)	169

f. <i>Layyin</i> (lemah lembut).....	175
g. <i>Istiqamah</i> (teguh pendirian)	180
h. <i>Birrun</i> (berbuat baik).....	183

V. PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

A. Manajemen Perubahan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	185
1. Perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan	188
2. Rekrutmen pendidik dan tenaga Kependidikan.....	194
3. Seleksi pendidik dan tenaga kependidikan.....	198
4. Orientasi pendidik dan tenaga kependidikan.....	201
5. Penempatan dan pemanfaatan pendidik dan tenaga kependidikan.....	204
6. Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.....	208
7. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pendidik dan tenaga kependidikan	213
8. Kompensasi pendidik dan tenaga kependidikan.....	219
9. Pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan	225
B. Manajemen perubahan budaya organisasi Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	229
1. Manajemen perubahan budaya <i>taqwa</i>	230
2. Manajemen perubahan budaya <i>himmah</i>	235
3. Manajemen perubahan budaya <i>Ahl al-‘ilmi wa al-‘ibadah</i>	250
4. Manajemen perubahan budaya wara’	253
5. Manajemen perubahan budaya amanah.....	258
6. Manajemen perubahan budaya <i>layyin</i>	263
7. Manejemen perubahan budaya istiqomah	269
8. Manajemen perubahan budaya <i>birrun</i>	274

VI. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Simpulan	279
B. Rekomendasi.....	305

DAFTAR PUSTAKA	309
-----------------------------	------------

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perkembangan pondok pesantren di Indonesia dari tahun 1942-2012	3
Tabel 1.2	Daftar jumlah sarana dan prasarana Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	7
Tabel 1.3	Daftar Jumlah santri baru Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek.....	7
Tabel 1.4	Daftar jumlah santri Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek 2010-2013	8
Tabel 1.5	Daftar perkembangan pendidik dan tenaga kependidikan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek 2010-2013	8
Tabel 1.6	Daftar perkembangan prestasi akademik santri Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek 2010-2013	9
Tabel 4.1	Daftar jumlah sarana dan prasarana Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	136
Tabel 5.1	Manajemen perubahan perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan	188
Tabel 5.2	Manajemen perubahan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan.....	194
Tabel 5.3	Manajemen perubahan seleksi pendidik dan tenaga kependidikan	198
Tabel 5.4	Manajemen perubahan orientasi pendidik dan tenaga kependidikan	201
Tabel 5.5	Manajemen perubahan penempatan dan pemanfaatan pendidik dan tenaga kependidikan.....	204
Tabel 5.6	Manajemen perubahan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.....	208
Tabel 5.7	Manajemen perubahan penilaian pelaksanaan pekerjaan pendidik dan tenaga kependidikan	213
Tabel 5.8	Manajemen perubahan kompensasi pendidik dan tenaga kependidikan	219
Tabel 5.9	Manajemen perubahan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan.....	225
Tabel 5.10	Manajemen perubahan budaya <i>taqwa</i> Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	230
Tabel 5.11	Manajemen perubahan budaya <i>himmah</i> Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	236

Tabel 5.12	Manajemen perubahan budaya <i>ahl al-‘ilmi wa al-‘ibadah</i> Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek.....	250
Tabel 5.13	Manajemen perubahan budaya wara’ Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	253
Tabel 5.14	Manajemen perubahan budaya amanah Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	258
Tabel 5.15	Manajemen Perubahan budaya <i>layyin</i> Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parebek	263
Tabel 5.16	Manajemen perubahan budaya istiqamah Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	269
Tabel 5.17	Manajemen perubahan budaya <i>birrun</i> Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	275



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Peta Lokasi Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	123
Gambar 4.2	Gedung Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	137
Gambar 4.3	Tes <i>micro teaching</i> dan membaca kitab kuning calon pendidik	146
Gambar 4.4	Orientasi pendidik dan tenaga kependidikan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	149
Gambar 4.5	Lokakarya pendidik Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	150
Gambar 4.6	Ajakan muslimah wajib menutup aurat dan berakhlak mulia	154
Gambar 4.7	Rapat evaluasi program kerja tahunan	156
Gambar 4.8	Pra rapat kerja Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	158
Gambar 4.9	Rapat kerja tahunan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	159
Gambar 4.10	Pertemuan pimpinan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek dengan orang tua/wali santri	161
Gambar 4.11	Kegiatan bedah buku pendidik Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	167
Gambar 4.12	Pelaksanaan ibadah shalat berjama'ah diawal waktu dan ceramah santri, setelah selesai shalat	168
Gambar 4.13	Koordinator disiplin sedang menertibkan santri yang terlambat datang .	171
Gambar 4.14	Ucapan terima kasih dan doa untuk pewaqaf pembangunan lokal belajar PPSTP	176
Gambar 4.15	Pendidik menyambut kedatangan santri dan menyalami santri	177
Gambar 4.16	Dialog orang tua/wali santri dengan pimpinan Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	179
Gambar 4.17	Pengajian bulanan masyarakat bersama pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	184

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN1	Protokol Penelitian	1
LAMPIRAN 2	Pedoman Wawancara, Observasi dan Instrumen	5
LAMPIRAN 3	Hasil Analisis Data Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan...25	
LAMPIRAN4	Hasil Analisis Data Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan	31
LAMPIRAN5	Hasil Analisis Data Seleksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	35
LAMPIRAN6	Hasil Analisis Data Orientasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	41
LAMPIRAN7	Hasil Analisis Data Penempatan dan Pemanfaatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	43
LAMPIRAN 8	Hasil Analisis Data Pembinaan dan Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	48
LAMPIRAN9	Hasil Analisis Data Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.....	53
LAMPIRAN 10	Hasil Analisis Data Kompensasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	57
LAMPIRAN11	Hasil Analisis Data Pemberhentian Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	61
LAMPIRAN12	Hasil Analisis Data Manajemen Perubahan Budaya <i>Taqwa</i>	63
LAMPIRAN13	Hasil Analisis Data Manajemen Perubahan Budaya <i>Himmah</i>	73
LAMPIRAN14	Hasil Analisis Data Manajemen Perubahan Budaya <i>Ahl al- 'ilmi wa al- 'ibadah</i>	111
LAMPIRAN15	Hasil Analisis Data Manajemen Perubahan Budaya Wara'	117
LAMPIRAN16	Hasil Analisis Data Manajemen Perubahan Budaya Amanah	121
LAMPIRAN 17	Hasil Analisis Data Manajemen Perubahan Budaya <i>Layyin</i>	127
LAMPIRAN 18	Hasil Analisis Data Manajemen Perubahan Budaya Istiqamah	135
LAMPIRAN19	Hasil Analisis Data Manajemen Perubahan Budaya <i>Birrun</i>	141
LAMPIRAN 20	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Pembinaan Tugas, Pening- katan Kemampuan Guru Dan Penghargaan	147
LAMPIRAN 21	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Roda Boleh Berputar Kencang Tapi Sumbu Tetap Di Tempat.....	155

LAMPIRAN 22	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Pengumuman Penerimaan Tenaga Kependidikan Melalui Surat Kabar	163
LAMPIRAN 23	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Guru Menolong Yayasan dan Murid	167
LAMPIRAN 24	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Gaji Rp.25.000,-/bulan dan Berkah PPSTP	171
LAMPIRAN 25	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara S, Sebagai Pimpinan Orang yang Tidak Pernah Hidup Susah	173
LAMPIRAN 26	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Tiada Hukum (Peraturan) Tanpa Pengecualian	177
LAMPIRAN 27	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Guru Dikumpulkan Dan Diberitahu Bila ada Program Baru	183
LAMPIRAN 28	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Perubahan Terjadi Setelah Ibu Susi Masuk	185
LAMPIRAN 29	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Pembinaan Guru	191
LAMPIRAN 30	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Pengadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Mengacu Kepada Hasil Rapat Kerja	195
LAMPIRAN 31	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Berbagai Upaya Perubahan Dilakukan	199
LAMPIRAN 32	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Informasi Kepada Orang Tua Tentang Perkembangan Anak	203
LAMPIRAN 33	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Roda Boleh Berputar Tetapi Sumbu Tetap	205
LAMPIRAN 34	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara PPSTP Sudah Bergeser Dari <i>Liyatafaqqahu Fiddini</i>	217
LAMPIRAN 35	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Partisipasi 100%	225
LAMPIRAN 36	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Langkah Awal Perubahan	233
LAMPIRAN 37	Deskripsi Catatan Lapangan Wawancara Perjelas Visi, Misi, <i>Core Value</i> , Qa dan Perbaiki SDM	243
LAMPIRAN 38	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Semakin Tinggi Biaya Sekolah Semakin Tinggi Insentif Guru	257

LAMPIRAN 39	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Sekarang Semua Kegiatan Sudah Terporgram dan Terukur	261
LAMPIRAN 40	Transkrip Catatan Lapangan Wawancara Perubahan Menjadikan PPSTP Lebih Baik	265
LAMPIRAN 41	Catatan Lapangan Observasi Memahami Latar Penelitian	273
LAMPIRAN 42	Catatan Lapangan Observasi Menyambut Santri di Gerbang, Ruang POSKESREN dan Kegiatan Sholat Zhuhur	277
LAMPIRAN 43	Catatan Lapangan Observasi Ujian <i>Micro Teaching</i> Calon Guru PPSTP.....	279
LAMPIRAN 44	Catatan Lapangan Observasi Syekh Mengajar Dan Evaluasi Program Kerja Madrasah Aliyah	281
LAMPIRAN 45	Catatan Lapangan Observasi Membahagiakan Keluarga Besar PPSTP.....	283
LAMPIRAN 46	Catatan Lapangan Penyerahan Rapor Bulanan	285
LAMPIRAN 47	Catatan Lapangan Observasi Pengajian Al-Bayan.....	287
LAMPIRAN 48	Catatan Lapangan Observasi Bedah buku.....	289
LAMPIRAN 49	Catatan Lapangan Observasi Tes Penerimaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	291
LAMPIRAN 50	Catatan Lapangan Observasi Shalat Magrib, Isya & Belajar Malam....	293
LAMPIRAN 51	Catatan Lapangan Shalat Subuh, Ruhyah Sabaniah dan Piket Asrama	295
LAMPIRAN 52	Catatan Lapangan Observasi Pertandingan Futsal Antar Pondok Pesantren se Kab.Agam.....	297
LAMPIRAN 53	Catatan Lapangan Observasi Pembukaan Pra Raker dan Evaluasi Program Kerja Madrasah Aliyah.....	299
LAMPIRAN 54	Catatan Lapangan Observasi Pra Rapat Kerja Tsanawiyah	313
LAMPIRAN 55	Catatan Lapangan Obsevasi Pra Rapat Kerja Bag. Umum PSTP	329
LAMPIRAN 56	Catatan Lapangan Observasi Pembukaan Rapat Kerja PPSTP	333
LAMPIRAN 57	Catatan Lapangan Observasi Pemaparan dan Tanggapan Program PPSTP	335
LAMPIRAN 58	Catatan Lapangan Observasi Pemaparan dan Tanggapan Program MTs PPSTP	337

LAMPIRAN 59 Catatan Lapangan Observasi Pembekalan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Baru.....	345
LAMPIRAN 60 Daftar Kode dan Jabatan Informan Penelitian.....	347
LAMPIRAN 61 Surat Keterangan Penelitian.....	351

