

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Paparan data dan temuan penelitian**

Beberapa pemaparan yang telah di kajikan dalam bab II tentang kajian teori, maka pada bab IV ini peneliti akan membaurkan dengan hasil temuan penelitian di lapangan, baik yang di lakukan melalui hasil observasi, wawancara, maupun dari dokumentasi.

##### **1. Paparan Data**

Berikut ini paparan data yang di peroleh peneliti dari lokasi penelitian sesuai dengan focus penelitian ialah

##### **a. Perencanaan Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi pada Pesanten Tahfidz Khairunnas**

Perencanaan yang dilakukan oleh pesantren Tahfidz Khairunnas dijalankan dengan proses dan di dorong oleh beberapa pertimbangan yang strategis. Sehingga dapat menghasilkan beberapa program perubahan yang terstruktur.

Berikut ini adalah pernyataan Ustadz Muhammad Ali Imran S.H selaku ketua pesantren Tahfidz Khairunnas Kecamatan Sreseh Kabupaten Sampang. sebagai berikut:

Jadi proses perubahan dalam perkembangan pesantren Tahfidz Khairunnas yaitu di mulai dari model konsep offline dan online yang di manfaatkan dalam suatu pencapaian kemampuan santri dengan melalui aplikasi *SIKHAIR*. dimana dalam aplikasi tersebut, dapat mempermudah atau menjadi suatu pengawalan bagi wali santri yang dapat melihat atau mengetahui perkembangan anak melalui aplikasi ini. Perkembangan santri dalam menghafalkan Al-quran bisa dilihat dari kelompok bagian yang terdiri dari tahsus dan non tahassus, Sehingga wali santri akan tahu dibagian mana

anaknya di kelompokkan. Perkembangan anak juga bisa di pantau melalui aplikasi mulai dari nilai akademik, laporan tahfidz, hingga laporan keuangan bagi santri. Dalam mengaplikasikan aplikasi tersebut, wali santri dapat memasukkan username dan password dengan atas nama wali santri masing-masing sehingga wali santri bisa mengetahui perkembangan-perkembangan yang di capai oleh anak.<sup>1</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang di lakukan peneliti di atas senada dengan hasil wawancara bersama Pengasuh dan Kepala Asrama pesantren yaitu Ustadz Anshori:

Dalam perubahan perkembangan di pesantren itu, disini memanfaatkan aplikasi *SIKHAIR* untuk melihat bagaimana perkembangan pada santri di dalam bidang tahfidznya. Dalam pembagian tahfidz kan disini ada 2 yaitu tahsus dan non tahsus jadi kita bisa melihat di *SIKHAIR* itu, tujuannya yang pertama adalah mengawal target santri, karena di *SIKHAIR* itu target santri semuanya tertata jelas. Beda dengan ketika kita tidak memakai aplikasi *SIKHAIR*. Misalnya, kita akan menarget santri untuk setor hafalan 1 halaman, bisa jadi 1 halaman itu akan berubah-ubah dikarenakan naik turunnya semangat santri dalam menghafal. Kita juga menerapkan aplikasi *SIKHAIR* selama jalannya 1 semester yang kita targetkan. Anak ini mempunya di berapa oh misalnya anak ini mampu di 15 garis, oh anak ini mempunya di 10 garis, maka selama di satu semester itu akan kawal di 10 baris bagaimana anak ini tetap bisa dan istiqomah. Nah yang kedua, ketika sudah di target seperti itu, nanti kita akan mensosialisasikan kepada orang tua agar ikut serta dalam mengawal dan akan melihat perkembangan anak nya yang ada disini dengan melalui aplikasi *SIKHAIR* ini, dan semisalnya anak ini tidak melakukan penyeteroran orang tua bisa tahu meskipun hanya bisa di jangkau atau bisa di kawal dari rumah. Dan kita juga di awasi langsung oleh pusat Khairunnas yang ada di surabaya seperti itu.<sup>2</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang di lakukan peneliti di atas senada dengan hasil wawancara bersama Mudabbir pesantren yaitu Ustadzah Kiswatun Hasanah:

---

<sup>1</sup> Muhammad Ali Imran, Manager Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, (19 Oktober 2023).

<sup>2</sup> Anshori, Pengasuh dan Kepala Asrama Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, di gazebo (24 Oktober 2023).

Dengan adanya perkembangan teknologi, hal ini dapat di manfaatkan oleh pesantren Tahfidz Khairunnas. Salah satunya dalam pemanfatannya di lakukan dengan cara menerapkan aplikasi *SIKHAIR* yang di gunakan sebagai melihat bagaimana pencapaian terhadap santri dalam menghafalkan Al-Quran. Tahfidz disini terbagi menjadi 2 bagian yaitu tahsus dan non tahassus. Dengan melalui aplikasi tersebut, Wali santri, Ustadz dan Ustdzah juga bisa mengawal apa saja kompetensi yang dimiliki oleh santri tersebut. Selain itu kegunaan daripada aplikasi ini sebagai target para santri dalam penyeteroran hafalan.<sup>3</sup>

Berdasarkan penuturan diatas dapat disimpulkan bahwa perkembangan pada pesantren tahfidz khairunnas ialah dengan memanfaatkan atau menerapkan aplikasi sikhair, yang berguna sebagai untuk melihat hasil capaian santri dalam menghafalkan Al-quran.

Hasil observasi yang peneliti ketahui pada tanggal 19 Oktober 2023 terhadap proses perkembangan pesantren ialah dengan mengamati santri dalam melakukan setoran hafalan Al-Qur'an yang di bagi menjadi 2 bagian yaitu Tahassus dan Non tahassus. Dengan bagian Tahassus santri menyeter hafalan dengan 1 halaman, sedangkan pada Non Tahassus santri menyeter hafalan dengan minimal 7 baris. Pada tahassus ini di bagi menjadi 2 kelompok dan 2 ustadzah, sedangkan yang non tahassus di pegang oleh 1 ustdazah dengan memimpin 7 santri. Hal ini sudah terjadwal dan tersistem di aplikasi *SIKHAIR* yang telah di tetapkan.

Hal ini di kuatkan dengan dokumen yang berupa daftar hafalan yang di tulis dalam aplikasi *SIKHAIR* pada gambar 4.1 berikut ini:

---

<sup>3</sup> Kiswatun Hasanah, Mudabbir Pesantren tahfidz Khairunnas, *wawancara Via Online*, (1 November 2023).

ID	Nama Santri	117 TM	5 TM	3 TM	Jumlah Baris	Juz	Status
10	DEWI RAHMA JAMILA	117 TM	5 TM	3 TM	1380 Baris	Juz 8/11 Baris 1	ooo
11	ANADITA ZAHRA	117 TM	5 TM	3 TM	1455 Baris	Juz 7/1 Baris 1	ooo
12	NUR ASISEH	117 TM	5 TM	2 TM	1455 Baris	Juz 2/4 Baris 1	ooo
13	NAURA ABELIA KIRANA	117 TM	8 TM	3 TM	1275 Baris	Juz 1/11 Baris 1	ooo
14	NURAINI	117 TM	10 TM	2 TM	117 Baris	Juz 7/10 Baris 15	ooo
15	LIZZIA FURIANI	117 TM	10 TM	2 TM	1200 Baris	Juz 5/1 Baris 1	ooo
16	SITI AISYAH	117 TM	10 TM	2 TM	535 Baris	Juz 2/1 Baris 1	ooo
17	NUR QISTINA BALQIS	117 TM	10 TM	2 TM	679 Baris	Juz 3/1 Baris 1	ooo
18	SAFIRA DIMAITA SYUKUR	117 TM	10 TM	2 TM	679 Baris	Juz 2/7 Baris 15	ooo

**Gambar 4.1** Daftar Hafalan Santri Yang di Tulis dalam Aplikasi SIKHAIR

Sesuai dengan dokumen diatas, peneliti bisa mengetahui bahwasannya santri selalu aktif dalam melakukan kegiatan setoran hafalan yang dilakukan pada setiap hari. Hal ini sangat jelas dengan adanya daftar hafalan atau catatan setor pada santri.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah ditemukan oleh peneliti ialah dengan adanya merencanakan program tahassus dan non tahassus yang memiliki kemampuan potensi yang berbeda. Program tahassus ini merupakan tahfidz khusus yang di lakukan oleh santri dalam menghafal Al-quran sebanyak 1 halaman, sedangkan pada non tahassus ini dilakukan oleh santri dalam menghafal Al-quran sebanyak 7 baris.

Selain itu, peneliti menanyakan mengenai efisiensi pesantren yang dilakukan oleh pesantren tahfidz Khairunnas tersebut. Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti bersama Ustadz Muhammad Ali Imran S.H selaku Manager yaitu:

Ketika berbicara tentang efisiensi dalam pesantren, pertama yang perlu kita ketahui mulai dari aspek biaya atau masalah keuangan terhadap santri. dimana tiap santri di jatah atau di atur dalam kesehariannya, sehingga tiap santri dapat menyisihkan uangnya yang wajib di tabung ke “simpanan anak” sehingga setiap santri memiliki uang tabungan sendiri. Dengan adanya simpanan anak, pemberdayaan pada sumber daya itu dapat di gunakan secara maksimal tanpa terbuang secara percuma, Sebenarnya, kalau kita berbicara masalah keuangan yang ada di sini, terdapat dua aspek biaya di pesantren Tahfidz Khairunnas yaitu program reguler dan program beasiswa dimana tentunya memiliki perbedaan pada satu sama lainnya. Perbedaannya dalam program reguler (*berbayar*) adalah santri wajib membayar full terhadap pembiayaan-pembiayaan yang ada di pesantren mulai dari infaq gedung, spp, infaq kegiatan, infaq seragam, program Ekstrakurikuler, buku dan alat. Sedangkan pada program beasiswa santri mendapatkan biaya gratis seperti uang makan, spp dan yang lainnya yang saya sebutkan tadi. (*ujarnya*) pada jalur beasiswa ini di khususkan pada anak yatim dan dhuafa yang (lulus tes masuk dan survey)<sup>4</sup>.

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti diatas senada dengan hasil wawancara dengan Pengasuh pesantren dan Kepala Asrama yaitu Ustadz Anshori:

Di pesantren itu kalau di lihat dari segi efesiennya adalah, pada setiap santri itu memiliki “*Simpanan anak*” (Tabungan). Dan ini termasuk sikap kemandirian yang di miliki oleh santri sehingga pesantren ini memiliki efisiensi bahkan santri-santrinya juga dapat memanfaatkannya. hal ini di lakukan agar dapat memaksimalkan sumber daya sehingga tidak ada yang terbuang secara percuma. Kemudian dalam pembiayaan pada pesantren itu terdapat 2 jenis yaitu program reguler dan program beasiswa dimana tentu keduanya memiliki perbedaan yang jelas, perbedaanya adalah pada program reguler itu berbayar dan beasiswa itu sebaliknya yakni gratis atau semuanya di tanggung oleh donatur pusat.<sup>5</sup>

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti diatas senada dengan hasil wawancara dengan Mudabbir yaitu Ustadzah Kiswatun Hasanah:

---

<sup>4</sup> Muhammad Ali Imran, Manager Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, di kantor (19 Oktober 2023).

<sup>5</sup> Anshori, Pengasuh dan Kepala Asrama Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, di gazebo (24 Oktober 2023).

“Setahu saya, efisiensi dalam pesantren itu dilihat dari segi pembiayaan yang terdapat 2 jenis yaitu reguler dan beasiswa. Kemudian pada setiap santri memiliki tabungan sendiri yang di juluki sebagai “*simpanan anak*” dimana dalam hal ini, sudah diatur oleh mudabbir dan dikelola dengan baik”.<sup>6</sup>

Berdasarkan penuturan diatas dapat disimpulkan bahwa efisiensi dalam pesantren ini dilakukan dengan adanya biaya Pendidikan yang terdiri dari 2 program yaitu reguler dan beasiswa. Dan juga terdapat adanya “simpanan anak” yang dilakukan oleh semua santri, hal tersebut dilakukan dengan cara untuk menyisihkan uang jajan sehingga dapat menghasilkan tabungan.

Hasil observasi yang peneliti ketahui dengan mengamati dan melihat pada tanggal 19 Oktober 2023 yang diberi tunjuk oleh Ustadz Muhammad Ali Imran mengenai biaya pendidikan dengan melalui brosur pesantren. Dimana pada pembiayaan tersebut terdapat biaya infaq Gedung 4.000.000, infaq sarpras 500.000, infaq kegiatan 750.000, infaq seragam, 750.000, ekstrakurikuler 750.000, buku dan alat 750.000, dan SPP 1.200.000 dengan total 8.650.000.

Hal ini di kuatkan dengan dokumen yang berupa daftar pembiayaan terhadap santri dengan jalur program reguler gambar berikut ini:

---

<sup>6</sup> Kiswatun Hasanah, Mudabbir Pesantren tahfidz Khairunnas, *wawancara Via Online*, (20 Oktober 2023).

JENIS BIAYA	BIAYA
Infaq Gedung	4.000.000
Infaq Sarpras	500.000
Infaq Kegiatan	750.000
Infaq Seragam	750.000
Ekstrakurikuler	750.000
Buku dan Alat	750.000
Spp	1.200.000
<b>Total</b>	<b>8.650.000</b>

**Gambar 4.2** Daftar Biaya Pendidikan pesantren tahfidz Khairunnas

Dari hasil dokumen tersebut, peneliti mengetahui bahwa terdapat daftar pembiayaan Pendidikan di pesantren tahfidz khairunnas dengan memiliki 2 jalur program yaitu regular dan beasiswa.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang telah di temukan oleh peneliti ialah dengan adanya merencanakan segi pembiayaan yang terdapat pada 2 program yaitu program regular dan beasiswa. Program regular ini di tujukan pada santri yang memiliki kemampuan atau finansial yang cukup sedangkan pada beasiswa ini digunakan untuk anak yatin dan dhuafa.

Kemudian, peneliti menanyakan mengenai system administasi dalam memperbaiki efesiensi. Sebagaimana hal ini juga dilakukan dalam administrasi di pesantren Tahfidz Khairunnas. Adapun tanggapan dari ustadz Imran selaku manager yaitu:

Administrasi disini memperbaiki efesiensi dengan cara mengaplikasikan aplikasi *SIKHAIR* guna untuk mengetahui perkembangan anak yang ada disini terhadap wali santri. Sehingga, orang tua santri-santri dapat mengetahui perkembangan pada

anaknyanya. Dan ketika wali santri mentransfer uang kepada anaknya, maka bisa saja dilihat atau di cek melalui aplikasi tersebut, kemudian penanggung jawab mudabbir selaku pengurus keseharian santri dapat menjatah atau uang tersebut di olah menjadi sebuah tabungan yang kemudian hari akan di bagi ke santri tersebut.<sup>7</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti di atas senada dengan hasil wawancara bersama Pengasuh pesantren dan Kepala Asrama yaitu Ustadz Anshori yaitu: “Kalau disini administrasinya memperbaiki efesiensi dengan cara melalui aplikasi SIKHAIR yang di gunakan sebagai mengetahui perkembangan anak, mulai dari ustadzah-ustadzah sampai wali santri. Dan ketika wali santri mentransfer uang itu biasanya nanti akan tersistem atau diatur oleh mudabbir mulai dari uang jajan, hingga kebutuhan lainnya. bahkan juga dapat disisihkan untuk menabung”.<sup>8</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang di lakukan peneliti di atas senada dengan hasil wawancara bersama Mudabbir yaitu Ustadzah Kiswatun Hasanah yaitu:

Sistem administasi disini menggunakan aplikasi SIKHAIR tujuannya adalah untuk mengetahui proses pekembangan pada anak. Selain itu, yang notabeneanya saya selaku salah satu mudabbir itu juga bisa mengelola keuangan pada santri (uang jajan) bagaimana anak ini bisa menabung dan belajar untuk menghemat. Dengan cara inilah pesantren dapat meng-efesiensi sistem pada administrasi yang kemudian juga berdampak baik pada santri-santri.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Muhammad Ali Imran, Manager Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, (19 Oktober 2023).

<sup>8</sup> Anshori, Pengasuh dan Kepala Asrama Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, di gazebo (24 Oktober 2023)

<sup>9</sup> Kiswatun Hasanah, Mudabbir Pesantren tahfidz Khairunnas, *wawancara langsung*, di kantor (21 Oktober, 2023).

Berdasarkan penuturan diatas dapat disimpulkan bahwa system administrasi yang dilakukan oleh pesantren tahfidz Khairunnas ialah dengan menggunakan aplikasi SIKHAIR. Aplikasi ini memiliki banyak manfaat sehingga wali santri maupun ustadzah bisa mengakses aplikasi tersebut. Hal ini berguna untuk melihat perkembangan pada santri. Selain itu, aplikasi SIKHAIR ini juga bisa digunakan sebagai untuk mengetahui adanya transfer uang yang dilakukan oleh wali santri, sehingga penanggung jawab yaitu mudabbir dapat mengecek melalui aplikasi tersebut. Sehingga, mudabbir dapat menjatah uang di setiap santrinya.

Adapun hasil observasi yang di lakukan peneliti pada hari tanggal 19 Oktober 2023 yang di temui oleh Ustadz Muhammad Ali Imran ialah peneliti mengamati aplikasi sikhair dengan memiliki berbagai menu tampilan yang juga memilik fungsi yang berbeda-beda di antaranya adalah home, lembaga, master data, master sistem, master periodik, menu tahfidz, menu akademik, menu keuangan, laporan tahfidz, laporan akademi, dan data user.

Hal ini di kuatkan oleh dengan dokumen yang berupa tampilan menu aplikasi *SIKHAIR* pada gambar berikut ini:



**Gambar 4.3** Tampilan menu pada Aplikasi Sikhair

Dari hasil dokumen tersebut peneliti mengetahui bahwa tampilan aplikasi Sikhair ini sudah tertata dengan jelas dan lengkap yang di sesuai kan dengan kebutuhan atau pencapaian pada pesantren tahfidz Khairunnas.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah di temukan peneliti dengan adanya merencanakan target santri yang tertata jelas pada sitem aplikasi sikhair dimana dalam hitungan target hafalan yang dilakukan oleh santri adalah semuanya sudah tersistemkan oleh aplikasi ini.

Kemudian peneliti menanyakan perihal intoduksi teknologi dimana dalam hal ini juga di terapkan oleh pesantren Tahfidz Khairunnas, terutama pada santri-santrinya ketika belajar menggunakan media yang canggih. Hal ini berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap Manager

pesanten yaitu Muhammad Ali Imran S.H: “Setiap santri ketika melakukan proses belajar mengajar secara langsung akan di sediakan tablet per santrinya untuk keberlangsungan pembelajaran secara baik dan efesien, kemudian pesantren menyediakan proyektor sebagai media pembelajaran yang akan di pelajari. Hal ini dilakukan agar santri selalu update dan peka dalam IPTEK yang terjadi pada era globalisasi saat ini”.<sup>10</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang di lakukan peneliti di atas senada dengan hasil wawancara bersama Pengasuh dan Kepala asrama yaitu Ustadz Anshori yaitu: “Disini kan bisa di katakan sudah berkolaborasi dengan teknologi ya, artinya sudah sesuai dengan era sekarang. Dimana, sekarang ini sudah memasuki modernisasi. jadi, disini ketika melaksanakan pembelajaran pesantren menyediakan media seperti tablet, dan proyektor yang digunakan sebagai alat pembelajaran”.<sup>11</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti diatas senada dengan hasil wawancara bersama Mudabbir yaitu Ustadzah Kiswaton Hasanah yaitu: “InsyaAllah disini sudah termasuk pesantren yang update akan ilmu pengetahuan teknologi, dimana yang pada saat ini proses belajar mengajar pun dilakukan dengan menggunakan media yang canggih yang salah satunya poyektor dan tablet”.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Muhammad Ali Imran, Manager Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, (19 Oktober 2023).

<sup>11</sup> Anshori, Pengasuh dan Kepala Asrama Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, di gazebo (24 Oktober 2023).

<sup>12</sup> Kiswaton Hasanah, Mudabbir Pesantren tahfidz Khairunnas, *wawancara langsung*, (20 Oktober 2023).

Berdasarkan penuturan diatas dapat disimpulkan bahwa pesantren tahfidz Khairunnas sudah update dan peka dengan adanya introduksi teknologi pada era globalisasi saat ini. Dimana, pesantren sudah mulai berkombinasi dengan teknologi canggih. Pesantren juga menyediakan beberapa alat canggih seperti alat proyektor dan tablet agar santri dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran dan dapat membantu untuk lebih memahami materi yang dipelajari.

Hasil observasi yang peneliti ketahui terhadap proses belajar mengajar pesantren adalah dengan mengamati kegiatan ekstrakurikuler nasyid yang di lakukan pada hari minggu tanggal 29 oktober 2023 sesudah sholat isya pada jam 19.00. ekstrakurikuler nasyid adalah kegiatan yang berupa senandung sholawat atau lantunan-lantunan yang bertajuk islami. Hal ini di lakukan agar mengembangkan budaya islam yang tetap terus berjalan. Pada kegiatan ini terlihat santri menggunakan media tablet sebagai alat perantara dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakuikuler yaitu dengan membacakan sholawat. Selain itu, peneliti mangamati santri melakukan proses belajar mengajar di kantor pada tanggal 25 Oktober 2023, dengan menggunakan alat proyektor yang di dampingin oleh ustadz Misbahul munir. Terlihat dalam pelajarannya menunjukkan sebuah *videobased learning* yakni penyampaian informasi atau pengetahuan dengan menggunakan video.

Hal ini di kuatkan dengan data dokumentasi yang berupa foto-foto santri dalam melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan melakukan belajar mengajar pada gambar berikut ini:



**Gambar 4.4** Santri dalam melakukan kegiatan ekstrakurikuler nasyid di kantor



**Gambar 4.5** Santri dalam melakukan pembelajaran di kantor

Dari hasil dokumentasi tersebut peneliti mengetahui bahwa kegiatan ekstrakurikuler nasyid dan proses belajar mengajar dengan benar adanya menggunakan teknologi atau media yang canggih seperti tablet dan

proyektor. Hal ini menunjukkan bahwasannya pesantren benar-benar berkombinasi dengan teknologi.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah di temukan oleh peneliti ialah dengan adanya merencanakan fasilitas belajar mengajar yang canggih seperti tablet dan laptop. Dalam hal ini dapat memengaruhi kepekaan IPTEK pada pesantren tahfidz Khairunnas.

Kemudian, peneliti menanyakan perihal penciptaan visi dan misi. Hal ini berdasarkan dengan hasil wawancara dengan Ustadz Muhammad Ali Imran S.H selaku Manager pesantren tahfidz khairunnas yaitu: “Sehubung Pesantren Tahfidz Khairunnas merupakan cabang dari pusat yang berada di surabaya, Tentu visi dan misi mengikuti yang sudah di tentukan oleh pusat di Surabaya. Sedangkan, yang terlibat dalam pembentukan visi dan misi tersebut yaitu pengasuh pesantren, manajer dan para jajarannya. Kalau masalah adanya resistensi saya kurang tahu, karna saya disini sudah terima jadi istilahnya”.<sup>13</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti diatas senada dengan hasil wawancara bersama Pengasuh dan kepala Asrama yaitu Ustadz Anshori: “Pesantren Khairunnas banyak cabangnya ya, dan disini termasuk salah satu cabang dari pusat surabaya. Jadi, kalo masalah visi dan misi tentunya kami hanya terima jadi. Masalah resistensi itu, saya

---

<sup>13</sup> Muhammad Ali Imran, Manager Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, (19 Oktober 2023).

kurang update atau kurang tahu karna itu di sediakan dari pusat dan kita hanya mengikuti saja”.<sup>14</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti diatas senada dengan hasil wawancara bersama Pengasuh dan kepala Asrama yaitu Ustadz Anshori: “Saya kurang tahu mbak kalo masalah visi dan misi yang ada di ruang lingkup pesantren ini, tapi disini kan cabang yang tentunya akan mengikuti dari pusat”.<sup>15</sup>

Berdasarkan penuturan diatas dapat disimpulkan bahwa visi dan misi yang ada di pesantren tahfidz khairunnas yang dibuat oleh pusat. Oleh karena itu, pesantren menerapkan sesuai visi misi yang ada. Sehingga pada saat ini pesantren tahfidz Khairunnas menerapkan dengan baik dan mengikuti sesuai dengan alurnya.

Hasil observasi yang peneliti ketahui terhadap visi misi pesantren adalah dengan mengamati hasil visi misi dengan melalui brosur. Pada tanggal 19 Otober 2023 yang di temui oleh Ustadz Muhammad Ali Imran. Visi misi merupakan suatu pencapaian yang di inginkan oleh lembaga atau nilai inti untuk mencapai tujuan utama. Berikut ini adalah visi misi dari pesantren:

Visi: Unggul dalam mutu, mulia dalam sikap, akhlak dan perilaku

---

<sup>14</sup> Anshori, Pengasuh dan Kepala Asrama Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, di gazebo (24 Oktober 2023).

<sup>15</sup> Kiswatun Hasanah, Mudabbir Pesantren tahfidz Khairunnas, *wawancara langsung* , (21 Oktober 2023).

Misi: Mencetak generasi santriwati berakhlakul karimah menuju pendidikan yang berbasis teknologi dan siap menghadapi tantangan masa depan, Uniq dalam berfikir dan kreatif dalam bertindak.

Hal ini di kuatkan dengan dokumen yang berupa brosur pada gambar berikut ini:



**Gambar 4.6** Visi Misi dengan Melalui Brosur Pesantren.

Dari hasil dokumen tersebut peneliti mengetahui bahwa visi misi tersebut adalah suatu peranan penting yang wajib di miliki oleh setiap Lembaga. Hal ini agar dapat memudahkan tenaga kerja untuk memahami dengan jelas apa yang menjadi tujuan dari pekerjaannya.

Berdasarkan hasil dari wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah di temukan oleh peneliti ialah dengan adanya visi misi yang di ciptakan oleh pusat. Dalam pembentukan atau menciptakan visi misi yang di buat oleh pusat, pesantren tahfidz Khairunnas menjalankan dan melakukannya dengan baik dan mengikuti sesuai alur untuk mewujudkan pencapaian dalam suatu Lembaga.

Selain itu, peneliti juga menanyakan perihal koalisi atau gabungan dalam pesantren tahfidz Khairunnas. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada ustadz Muhammad Ali Imran S.H selaku manager yaitu:

Ada, nama sistemnya “gel” yang merupakan ada 3 bagian yaitu Customer Service, Kesigeraan dan Kolaborasi itu masuk pada konsep manajemennya. Pada customer service terdapat dua pihak yaitu internal (pihak lembaga) dan eksternal (Tokoh masyarakat, dan masyarakat), kemudian dalam kesigeraan terdapat program yang tidak boleh di tunda-tunda harus di tuntaskan secepat mungkin pada proyek yang di lakukan setiap pekan dan itu wajib harus selesai. Kemudian pada kolaborasi ada kerja sama atau interaksi dari beberapa pihak.<sup>16</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang di lakukan peneliti di atas senada dengan hasil wawancara bersama Pengasuh dan Kepala Asrama yaitu Ustadz Anshori: “Pasti ada, karna yang namanya lembaga itu pasti ada gabungan dari beberapa pihak, kalau disini sudah tersistem dengan “gel” yang memiliki 3 unsur bagian yaitu customer service, Kesigeraan, dan Kolaborasi Seperti itu”.<sup>17</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang di lakukan peneliti di atas senada dengan hasil wawancara bersama Mudabbir asrama yaitu Ustadzah Kiswatun Hasanah:

Kalau tidak salah disini tersistem oleh “gel” yang mempunyai 3 unsur yaitu customer service, kesigeraan, dan Kolaborasi. Dan itu kami anggap sebagai koalisi dalam pesantren. Pada customer service itu dari luar yaitu masyarakat (pelanggan), tanpa masyarakat pesantren tidak dapat didirikan, kemudian pada kesigeraan yakni dalam melakukan suatu proyek itu perlu segera

---

<sup>16</sup> Muhammad Ali Imran, Manager Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, (19 Oktober 2023).

<sup>17</sup> Anshori, Pengasuh dan Kepala Asrama Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, di gazebo (24 Oktober 2023).

dalam melakukannya (tepat waktu). Dan yang terakhir pada kolaborasi yang tentunya berkerjasama pada antar pihak. Contohnya seperti, bekerjasama dengan pusat (surabaya).<sup>18</sup>

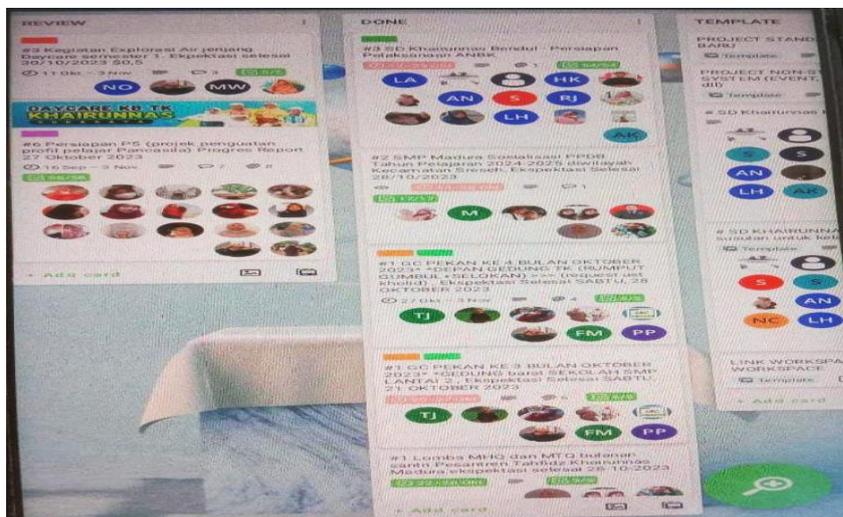
Berdasarkan penuturan diatas disimpulkan bahwa pesantren tahfidz Khairunnas berkoalisi dengan system gel yang memiliki tiga unsur bagian yaitu *customer service*, kesigeraan dan kolaborasi. Pada *customer service* ini terdapat dari 2 pihak yaitu eksternal dan internal, kemudian pada kesigeraan terdapat pada pengerjaan proyek yang dilakukan dengan timeline/tepat waktu. Hal ini di kerjakan dengan sesuai waktu yang di targetkan dan tidak untuk di tunda. Penyelesaian tersebut harus selesai pada waktu sepekan. Kemudian yang terakhir terkait pada kolaborasi, dimana pesantren berkerja sama pada antar pihak dan bekerja sama dengan pusat.

Hasil observasi yang peneliti ketahui pada tanggal 26 Oktober 2023 terhadap koalisi pesantren yang pada salah satunya adalah kesigeraan dengan mengamati bagaimana proyek dilakukan melalui aplikasi pesantren. Aplikasi ini merupakan aplikasi yang memiliki sikap kerja sama yang akan di lalui oleh staf-staf internal dalam menyelesaikan suatu proyek. Di gambar terlihat bahwa ada beberapa akun yang harus melakukan pekerjaan proyek yang salah satunya adalah dengan tema “Persiapan P5 (proyek, penguatan, profil, pelajar, pancasila) *progres report* 27 oktober 2023”. Dalam pekerjaan tersebut dilakukan dalam jangka waktu mulai dari tanggal 16 september- 3 november.

---

<sup>18</sup> Kiswatun Hasanah, Mudabbir Pesantren tahfidz Khairunnas, *wawancara langsung*, (21 Oktober 2023).

Hal ini di kuatkan dengan dokumen yang berupa tampilan pada gambar berikut ini:



**Gambar 4.7** Tampilan Aplikasi Trello

Dari Hasil dokumen tersebut peneliti mengetahui bahwa aplikasi ini memperlihatkan bagaimana system kinerja yang dilakukan oleh staf-staf pesantren. Aplikasi tersebut memperlihatkan proyek yang sudah terealisasikan dengan baik dan lancar.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah ditemukan oleh peneliti ialah dengan adanya merencanakan system gel yang terdapat pada 3 unsur, diantaranya adalah pada *customer service*, kesigeraan dan kolaborasi.

#### **b. Pelaksanaan Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi pada Pesantren Tahfid Khairunnas**

Dalam melakukan sebuah perencanaan tentunya nanti pasti ada yang namanya pelaksanaan. Dimana pada pelaksanaan ini dilakukan ketika semua rencana yang telah di rencanakan berhasil. sehingga, dapat di

terapkannya sebuah pelaksanaan. Pada memasuki tahap ini, perubahan yang di rencanakan harus di implementasikan dengan baik dan efektif.

Sebagaimana hal ini juga dapat di terapkan dalam pondok pesantren tahfidz khairunas. Dimana, peneliti melakukan wawancara dengan orang yang terlibat, di antaranya pengasuh, manager, kepala asrama, dan mudabbir. Berikut ini adalah hasil wawancara dari Ustadz Muhammad Ali Imran S.H selaku Manager pesantren mengenai tahap awal pelaksanaan perubahan pesantren Tahfidz Khairunnas:

Jika bertanya tentang “*bagaimana tahap awal pelaksanaan dalam kebutuhan pada suatu perubahan*” tidak mudah ya, kita harus menyematkan visi misinya dulu. artinya teman-teman harus satu visi dan satu misi dengan pimpinan. bagaimana caranya agar visi dan misi tersebut bisa tercapai. Seperti yang sama sama kita ketahui bahwa didalam satu lembaga untuk menjalankan visi dan misi tersebut tentu tidak dikerjakan perorangan melainkan harus melibatkan beberapa orang agar visi dan misi tersebut berjalan dengan yang pada alurnya dan tidak menyimpang dari ajaran islam ahlussunnah waljamaah<sup>19</sup> (*Imbuhnya*)

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti diatas senada dengan hasil wawancara bersama Pengasuh dan Kepala Asrama yaitu Ustadz Anshori: “Setahu saya, Pada tahap awal pelaksanaan itu harus menyesuaikan visi misi terlebih dahulu. Bagaimana caranya agar visi misi tersebut bisa di gapai. Sebagaimana dalam mejalankan visi misi itu harus dilakukan dan melibatkan tim agar bisa berjalan dengan baik”.<sup>20</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti diatas senada dengan hasil wawancara bersama Mudabbir yaitu Ustadzah

---

<sup>19</sup> Muhammad Ali Imran, Manager Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, (19 Oktober 2023).

<sup>20</sup> Anshori, Pengasuh dan Kepala Asrama Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, di gazebo (24 Oktober 2023).

Kiswatun Hasanah: “Kalau itu saya kurang tahu mbak, disini saya hanya memenuhi petugasan selama berada di pesantren. Tapi sepertinya, pelaksanaan awal harus mengikuti alur dari visi misi itu. InsyaAllah seperti itu”.<sup>21</sup>

Berdasarkan penuturan diatas dapat disimpulkan bahwa tahap awal dalam pelaksanaan pada perubahan pesantren yang pertama adalah dengan melakukan atau menyematkan pada visi dan misi yang ada di pesantren. Dimana visi dan misi tersebut harus berjalan dengan baik, dan berjalan sesuai dengan tatanan yang ada.

Hasil observasi yang peneliti ketahui peneliti mengamati alur visi misi yang juga di terapkan oleh staf-staf pesantren maupun santriwati. Salah satunya ialah pada visi yang memiliki kata “unggul dalam mutu”. Sebagaimana hal ini sesuai dengan keunggulan sistem pesantren yang terdiri dari 5 keunggulan yang salah satunya adalah kedekatan guru dengan santriwati yang sangat baik. Oleh karena itu, terlihat guru/ustdazah sedang melakukan proses pembelajaran Bahasa asing. Kegiatan tersebut dilakukan di luar ruang kelas atau biasa disebut dengan halaman pesantren pada tanggal 26 Oktober 2023.

Hal ini di kuatkan dengan dokumentasi yang berupa foto-foto pada gambar berikut ini:

---

<sup>21</sup> Kiswatun Hasanah, Mudabbir Pesantren tahfidz Khairunnas, *wawancara Via Online*, (1 November 2023).



**Gambar 4.8** Kedekatan ustadzah dalam melakukan pembelajaran Bahasa asing di halaman pesantren.

Dari hasil dokumentasi tersebut peneliti mengetahui bahwa kedekatan ustadzah dalam melakukan pembelajaran Bahasa asing. Hal ini sesuai dengan penyematan visi misi yang dibuat. Dimana visi yang memiliki kalimat unggul dalam mutu, sedangkan keunggulan dalam pesantren mempunyai 5 sistem yaitu:

1. Mandiri, tidak terlalu tergantung kepada orangtua
2. Mengintegritaskan ilmu-ilmu agama dan umum
3. Kedekatan guru dengan santriwati sangat baik
4. Proses Pendidikan berlangsung selama 24 jam sehingga perilaku anak senantiasa terpantau
5. Terciptanya nilai-nilai kebersamaan

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah ditemukan oleh peneliti ialah Melaksanakan Visi dan Misi yang di jalankan dengan kolaborasi (Internal dan eksternal). Artinya, dalam

adanya kolaborasi agar dapat terbentuknya pola hubungan antar Lembaga maupun masyarakat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pesantren pada perkembangan dalam mencapai suatu tujuan.

Selain dari tahap awal pelaksanaan, juga terdapat pihak-pihak yang terlibat dari pelaksanaan atas pesantren Tahfidz Khairunnas. Dimana pihak-pihak tersebut berperan dalam pengimplementasian yang telah di rencanakan pada pesantren Tahfidz Khairunnas.

Berdasarkan dari hasil wawancara bersama Manajer, Pengasuh, Kepala Asrama dan mudabbir yaitu: “Yang terlibat dalam pelaksanaan perubahan pesantren tahfidz khairunnas adalah Bapak Bambang hariyanto dan KH. Muhammad jauhari”.

Kemudian, selain ada pihak yang terlibat selanjutnya terdapat pada pesantren dalam membina pelaksanaan yang telah di ciptakan di pesantren Tahfidz Khairunnas.

Sebagaimana berikut ini adalah hasil wawancara dari ustadz Muhammad Ali Imran S.H selaku manager pesantren Tahfidz Khairunnas.

Alhamdulillah, bagus prosesnya. artinya sistemnya di kawal dengan SIKHAIR itu, anak-anak bisa melakukan hafalan yang di tergetkan minimal 8 baris dan Tahsus 1 lembar. Dan dalam Tahfidz itu ada kurikulumnya yaitu tasmi', ziyadah dan murojaah. Dalam pembinaan tersebut tentu melibatkan ustadz/ustadzah, adapun pelaksanaannya yaitu dengan menjalankan kurikulum yang sudah dibentuk oleh pihak lembaga tersebut, adapun hasil / perubahan yang terjadi pada lembaga khairunnas yaitu yang awalnya santri

tidak bisa menghafal al qur'an menjadi mampu menghafalkan Al Qur'an meski itu secara bertahap.<sup>22</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang di lakukan peneliti diatas

senada dengan hasil wawancara bersama Pengasuh dan Kepala asrama

yaitu Ustadz Anshori:

Yang pertama adalah kita tanamkan mindset kepada seluruh ustadzah-ustadzah bahwa di Khairunnas ini tempat untuk mendidik santri tahfidz. selain itu kita mengabdikan diri sebagai tenaga pengajar yang berpegang teguh terhadap Al Qur'an, menjalankan agenda atau program yang sudah di rencanakan agar target yang sudah di tetapkan tercapai dengan baik. Selain itu, santri juga di arahkan untuk selalu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang ada seperti tasmi', ziyadah dan, murojaah. Hal ini agar santri akan lebih mudah faham, hafal, dan lancar dalam menghafalkan Al-qur'an.<sup>23</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang di lakukan peneliti di atas

senada dengan hasil wawancara bersama Mudabbir yaitu Ustadzah

Kiswaton Hasanah: "Dalam pembinaan pada pesantren khususnya pada

santri kita selaku ustadzah tentunya memberikan edukasi yang sebaik

mungkin. Juga para ustadzah dapat membimbing ketika santri melakukan

kegiatan-kegiatan yang berupa tasmi', ziyadah dan murojaah. Selain itu,

kita mengabdikan sebagai peran tenaga pengajar dengan berteguh terhadap

Alquran".<sup>24</sup>

Berdasarkan penuturan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam

bentuk pembinaan yang di lakukan oleh pesantren ialah dengan cara

memberi edukasi dengan sebaik mungkin. Salah satunya adalah dengan

---

<sup>22</sup> Muhammad Ali Imran, Manager Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, (19 Oktober 2023).

<sup>23</sup> Anshori, Pengasuh dan Kepala Asrama Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, di gazebo (24 Oktober 2023).

<sup>24</sup> Kiswaton Hasanah, Mudabbir Pesantren tahfidz Khairunnas, *wawancara langsung* , (21 Oktober 2023).

cara menamankan mindset yang baik. Kemudian selalu senantiasa untuk melakukan kegiatan-kegiatan tahfidz yang kurikulumnya terdapat pada kurikulum tasmi', ziyadah dan murojaah. Hal itu dapat memperkuat atau memberikan efek kemajuan dalam menghafalkan Al-Qur'an. Selain itu, peran pengajar juga selalu untuk berteguh pada Al-Quran.

Hasil observasi yang peneliti ketahui terhadap pembinaan dalam kegiatan di pesantren adalah peneliti mengamati pembinaan yang dilakukan oleh pesantren sebagaimana dalam melakukan kegiatan tasmi', ziyadah dan murojaah. Pada kegiatan ini dilakukan di aula pesantren tahfidz Khairunnas pada tanggal 25 Oktober 2023. Dalam hal ini, terlihat santri melakukan salah satu kegiatannya yaitu tasmi' yang merupakan kegiatan pembelajaran dalam menghafal alquran.

Hal ini di kuatkan dengan dokumentasi yang berupa foto-foto pada gambar 4.8 berikut ini:



**Gambar 4.9** Pelaksanaan tasmi' yaitu pembelajaran dalam menghafal Al-Quran. Di aula pesantren tahfidz khairunnas

Dari hasil dokumentasi tersebut peneliti mengetahui bahwa pelaksanaan kegiatan tasmi' dilakukan secara efektif dan istiqomah. Dimana, pada kegiatan tersebut santri terlihat menghafal ayat-ayat suci alquran dengan mengulang-ulang bacaan dengan melihat tulisan pada alquran. Hal ini dilakukan agar bacaan yang di pelajari tersebut melekat pada ingatannya dan dapat di ulang tanpa melihat Al-Quran.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah ditemukan oleh peneliti ialah Melaksanakan kurikulum yang terdapat pada tasmi', ziyadah dan murojaah. Pada kegiatan tersebut dilakukan setiap hari guna untuk memperkuat hafalan, memelihara bacaan, dan menambah suatu bacaan pada Al-Quran.

Setelah melakukan pembinaan terhadap santri maka juga perlu melakukan budaya-budaya yang telah di terapkan di pesantren pada umumnya. Hal ini di lakukan agar tetap berjalan secara konsisten. Dalam hal ini peneliti melakukan sesi wawancara bersama Ustadz Muhammad Ali Imran selaku manager yaitu:

Cara kita dalam menyelesaikan tepat waktu, perlu dilakukan secara istiqomah agar nilai-nilai budaya akan berjalan dengan konsisten, contohnya seperti nilai-nilai disiplin, dimana kedisiplinan ini dapat di terapkan kepada santri. Selanjutnya dari segi kebersihan telah tercantum pada 5R. Kemudian pada aspek ilmiah, aspek akademik itu sudah terkawal. Siapa yang mengawal? Ya itu semua elemen yang ada didalam pesantren, mulai dari pusat, ustadz dan ustadzah bahkan wali santri juga ikut mengawal.<sup>25</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti di atas senada dengan hasil wawancara bersama Pengasuh dan Kepala Asrama yaitu Ustadz Anshori:

---

<sup>25</sup> Muhammad Ali Imran, Manager Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, (19 Oktober 2023).

Saya katakan, meskipun berbeda dengan pesantren yang lain, tentu pastinya berbeda pengawalan, karena kita itu memaksimalkan dalam jumlah santri (membatasi). mengapa kita memakai kuota? Yang kita terima maksimal 25 orang perkelas hal ini di lakukan untuk memaksimalkan pengawalan terhadap santri dengan tujuan tadi, agar budaya pesantren itu tetap terjaga mulai dari akhlakunya, dan dari ubudiyahnya. Lebih-lebih kan pesantren tahfidz seperti apa budaya-budaya dalam menghafal alquran apakah rajin murojaah, rajin sholat malam, kemudian pakai kerudung-kerudung besar. Jadi kita pengawalannya di 1 ustadzah maksimalnya 7 santri. Jadi ustadzahnya disini mengawal santri sebanyak 7 orang yang insyaAllah kedepannya akan lebih mudah, anak-anak akan lebih terkawal itu di halaqah-halaqah. Kemudian di pesantren anak juga sudah terkawal dengan yang namanya mudabbirah di setiap kamar ada mudabbirahnya. Selain kita di kawal oleh pesantren, kita juga di kawal oleh pusat. Terutama pada budaya kebersihan, dan santri-santri akan di kawal untuk melakukan bersih-bersih atau piket diseluruh pesantren yang di lakukan dalam 2 kali sehari. Dan Alhamdulillah itu berjalan seperti itu dengan dibatasi untuk memaksimalkan pengawalan.<sup>26</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti diatas senada dengan hasil wawancara bersama Mudabbir yaitu Ustadzah Kis yaitu: “Di pesantren pastinya memiliki budaya-budaya tersendiri yang tentunya berbeda-beda di setiap pesantren. Singkat saja, disini budayanya seperti melaksanakan murojaah, sholat malam, atau umumnya menerapkan sikap kedisiplinan, ataupun kebersihan. Yang bisa saja mudah dilaksanakan oleh para santri-santri, Mungkin itu saja budaya yang ada di sini dan insyaAllah bermanfaat bagi santri”.<sup>27</sup>

Berdasarkan penuturan diatas dapat disimpulkan bahwa di pesantren memiliki budaya-budaya yang terdiri dari budaya kebersihan, kedisiplinan, melakukan sholat malam, dan juga melaksanakan murojaah yang sudah menjadi budaya dalam pesantren tahfidz Khairunnas. Budaya tersebut merupakan segala bentuk kegiatan pesantren yang sudah menjadi

---

<sup>26</sup> Anshori, Pengasuh dan Kepala Asrama Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, di gazebo (24 Oktober 2023).

<sup>27</sup> Kiswatun Hasanah, Mudabbir Pesantren tahfidz Khairunnas, *wawancara langsung*, di Kantor (21 Oktober 2023).

kebiasaan dan secara rutin dilaksanakan berdasarkan konsensus atau kesepakatan bersama warga pesantren.

Hasil observasi yang peneliti ketahui pada tanggal 29 Oktober 2023 mengenai budaya-budaya yang telah di terapkan di pesantren salah satunya adalah yang **pertama** dalam menjalankan kebersihan, kebersihan merupakan keadaan bebas dari debu, kotoran, dan sampah. Dalam hal ini pesantren perlu melakukan kegiatan-kegiatan tersebut dengan cara membersihkan area yang kotor, mulai dari halaman pesantren, kamar, aula dan elemen-elemen lainnya yang ada di ruang lingkup pesantren. Yang **kedua** adalah budaya murojaah, yang merupakan mengulang-ulang suatu bacaan Al-Quran yang dihafalkan. Murojaah dalam pesantren tahfidz Khairunnas ini di lakukan setiap hari senin dan jumat (tanggal 27 oktober 2023). dengan dimikian, santri dapat terjaga dan senantiasa ingat pada bacaan Al-Quran yang telah di hafalkan. Yang **ketiga** adalah budaya ujian Tahfidz sekali duduk, yang merupakan kegiatan ujian atau bentuk suatu evaluasi pada kemampuan atau kepahaman santri dalam menghafal dan membaca Al-Quran itu dengan baik. Dalam ujian tahfidz ini, santri akan di uji dalam 3 hal yaitu bacaan, kelancaran tajwid dan Tahsin. Tahsin artinya tartil yang di baca dengan pelan. Pada pelaksanaan ujian tahfidz sekali duduk ini di lakukan setiap semester, yang kemudian ujian perharinya ada 7 santri, dan kemudian untuk tempat di laksanakan secara rombak seperti di kelas, kantor, aula dan gazebo pesantren tahfidz Khairunnas.

Hal ini di kuatkan dengan dokumentasi yang berupa foto-foto santri dalam melaksanakan kerja bakti, murojaah dan ujian Tahfidz sekali duduk sebagai berikut:



**Gambar 4.10** Situasi dalam melaksanakan kerja bakti yang di lakukan di tepi laut sebelah pesantren tahfidz Khairunnas



**Gambar 4.11** Situasi dalam santri melakukan murojaah di kantor pesantren tahfidz Khairunnas



**Gambar 4.12** Pelaksanaan ujian tahfidz sekali duduk dengan kategori 1 juz yang di bacakan oleh Ananda putri sholiha di kelas pesantren tahfidz Khairunnas.

Dari hasil dokumen tersebut peneliti mengetahui bahwa budaya-budaya yang ada di pesantren dilakukan secara konsisten dan menjadikannya sebagai kegiatan-kegiatan pesantren yang rutin.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah di temukan peneliti ialah dengan adanya menerapkan budaya-budaya yang terdapat di pesantren. Dalam penerapan budaya yang ada di pesantren tahfidz Khairunnas ini dilakukan secara terus menerus sehingga budaya ini dapat menjadikan sebagai tradisi dari generasi kegenerasi selanjutnya.

### **c. Pengendalian Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi pada Pesantren Tahfidz Khairunnas**

Pada tahap ini merupakan tahap akhir setelah pengimplementasian perencanaan dan pelaksanaan perubahan.

Sebagaimana hal ini telah terjadi pada pesantren tahfidz khairunnas dimana, pada tahap pengendalian ini pesantren terkendalikan dengan sistem yang ada. berikut ini adalah wawancara yang di lakukan oleh peneliti dengan Ustadz Muhammad Ali Imran S.H selaku manager dari pondok pesantren khairunnas sebagai berikut: “ Dalam mengendalikan kineja pada pesantren itu, bisa dilihat dari aplikasi Trelo itu mbak, kan aplikasi itu sebagai pengontrolan sistem kinerja para staf-staf yang ada di pesantren, contohnya (*sambil mempraktekkan cara kinerjanya*) disini kan sudah lengkap semua nama divisi-divisi yang berperan, nah nanti disini mbak ada PU nya masing-masing. Jadi, pengontrolan dalam pesantren itu sudah tersistemkan di aplikasi itu”.<sup>28</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang di lakukan peneliti di atas senada dengan hasil wawancara bersama Pengasuh / Kepala Asrama yaitu Ustadz Anshori yaitu:

Aplikasi Trelo itu lebih ke umum mulai dari Tahfidznya, kegiatan ubudiyah, kegiatan sekolah, kegiatan kreasi santri, apa sajalah semua nya masuk disitu mulai dari proyek besar atau pun kecil kalo SIKHAIR kan lebih fokus ke tahfidznya atau target-target yang akan kita capai. semua kegiatan yang ada di Khairunnas ini kita di kawal dengan Trello tujuan utamanya adalah untuk mengetahui kinerja. Kalau aplikasi sekarang kan sudah bisa di jangkau, lebih mudah dikontrol ketika semua akitivitas dijangkau.

---

<sup>28</sup> Muhammad Ali Imran, Manager Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, (19 Oktober 2023).

semua kegiatan yang kita jalankan, bisa dilihat dari aplikasi. Sehingga semuanya bisa melihat tugasnya minggu ini apa saja. jika selesai tinggal kita ceklis (tanda), dan disitu sudah tersistem. Dan itu kita wajib mereview selama satu minggu sekali untuk kita lihat di trelo itu, apa target aktivitas yang akan kita kerjakan itu apakah sudah tercapai apa belum. kalo belum itu kendalanya apa, kira kira seperti itu.<sup>29</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti diatas senada dengan hasil wawancara bersama mudabbir yaitu Ustadzah Kiswatun Hasanah yaitu: “Dalam pengendalian kinerja dalam pesantren itu menggunakan aplikasi trello, nah fungsinya untuk mengejar sasaran pendek dengan cara di target dalam satu pekan”.<sup>30</sup>

Berdasarkan penuturan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pengendalian kerja yang dilakukan oleh pesantren ialah dengan menggunakan aplikasi Trello sebagai manajemen control kinerja yang berguna untuk mengejar target sasaran atau proyek yang di kerjakan dengan dalam waktu satu pekan.

Hasil observasi yang peneliti ketahui pada tanggal 25 Oktober 2023 terhadap sistem aplikasi trello adalah peneliti mengamati cara kerjanya yaitu, dengan melihat jika ada suatu proyek yang di amanahkan maka harus selesai dalam satu pekan. Contoh: pada hari ini salah satu staf pesantren tahfidz Khairunnas melakukan proyek “membuat surat edaran sambangan di grup wali santri tgl 31 oktober PT 30” dalam proyek tersebut harus dilakukan dengan kisaran waktu yang sudah di targetkan.

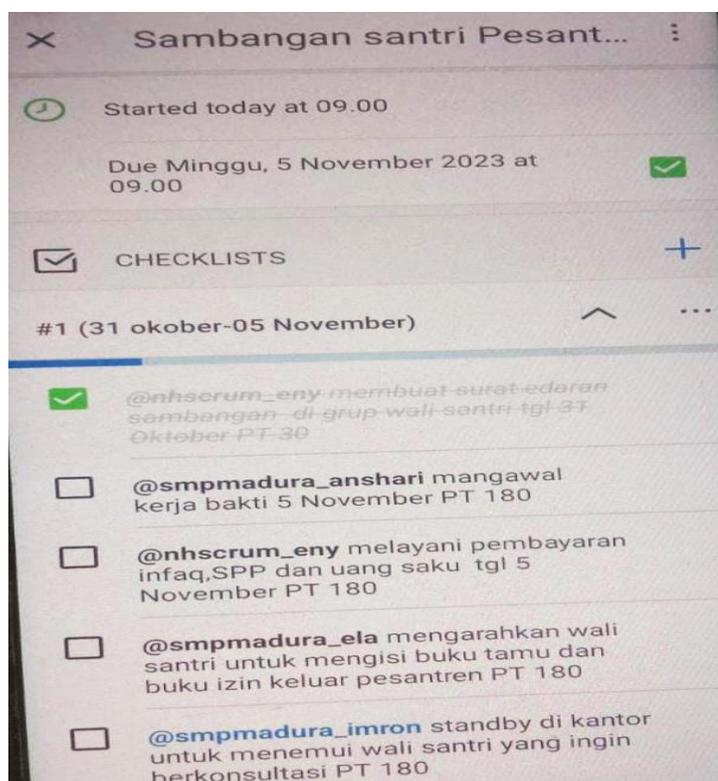
---

<sup>29</sup> Anshori, Pengasuh dan Kepala Asrama Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, di gazebo (24 Oktober 2023).

<sup>30</sup> Kiswatun Hasanah, Mudabbir Pesantren tahfidz Khairunnas, *wawancara langsung* (20 Oktober 2023).

Dalam hal ini pe-amanah dari proyek tersebut harus selesai dalam satu pekan. Dan jika sudah selesai, maka di tampilan “sambangan santri pesantren Khairunnas” (Trello) harus di ceklis atau di klik di tampilan “*checklists*” hal ini karena sudah memenuhi kinerja yang telah di lakukan.

Hal ini di kuatkan dengan data dokumentasi yang berupa gambaran dalam sistem kinerja pesantren pada gambar berikut ini.



**Gambar 4.13** Aplikasi trello pada tampilan sambangan santri pesantren dan tampilan *Checklists*

Dari hasil dokumentasi tersebut peneliti mengetahui bahwa manajemen proyek yang dilakukan pesantren tahfidz khairunnas ialah dengan menerapkan aplikasi Trello sebagai mengelola dan mengerjakan proyek atau tugas yang di lakukan secara efisien.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah di temukan oleh peneliti ialah dengan menerapkan aplikasi Trello sebagai pengontrolan system kinerja. Aplikasi ini merupakan alat manajemen kerja yang di lakukan secara fleksibel dan juga dapat memberdayakan semua tim. Dalam penerapakan aplikasi ini bertujuan sebagai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek yang ada di pesantren.

Setelah melakukan penerapan sistem kinerja yang dilakukan di pesantren Tahfidz Khairunnas, maka proyek yang di lakukan di kerjakan dalam waktu yang telah ditentukan. Sehingga, proyek tersebut sudah tersistem atau di ukur dengan baik. Selain itu, perlu di ketahui bahwa di pesantren juga memiliki hambatan yang terjadi.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti bersama Ustadz Muhammad Ali Imran selaku Manager yaitu: “Hambatan pada proses jalannya Perubahan itu ada di mindset dan budaya itu sendiri, contoh merubah mindset yaitu dapat memfilter antara budaya yang sekiranya baik atau kurang baik, kemauan untuk berubah / tidak semua itu tergantung tiap individunya. Hambatan tersebut tentu dapat di kendalikan dengan sistem yang ada”.<sup>31</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti diatas senada dengan hasil wawancara bersama Pengasuh dan Kepala Asrama yaitu Ustadz Anshori yaitu:

---

<sup>31</sup> Muhammad Ali Imran, Manager Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, (19 Oktober 2023).

Setiap lembaga pasti memiliki hambatan salah satunya pada pesantren khairunnas, dimana hambatan itu mulai dari santrinya, santri kan macam-macam. Kita kan di Madura khususnya di kecamatan sreseh, kalau menurut saya mindset kita untuk menghafalkan itu suatu yang susah untuk kita terapkan dan mereka menganggap secara umumnya tidak sembarang orang untuk bisa masuk ke Tahfidz dan rata-rata disini santrinya masuk dalam keadaan kosong atau tidak membawa hafalan dari luar. Beda dengan orang di luar madura (surabaya), rata-rata mindsetnya maju bahkan di SD Khairunnas saja, mereka masuk dengan membawa hafalan yang mereka miliki.<sup>32</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti diatas senada dengan hasil wawancara bersama mudabbir yaitu Ustadzah Kiswatun Hasanah yaitu:

Sebenarnya, semuanya tergantung pada mindset masing-masing. Mau tidak berubah?, misalnya santri di targetkan untuk menghafal Al Quran dalam 1 halaman, kemudian santri itu pastinya ada yang malas dan sejenisnya. Kalau dasarnya memang untuk malas-malasan maka santri tersebut tidak akan bisa berkembang dalam hafalannya. Nah makanya kenapa saya katakan tergantung pada mindset? Karna kadang-kadang situasinya seperti itu. Dan para-para ustadzah juga menghapus hambatan seperti itu dan Alhamdulillah santri-santri sekarang sudah banyak potensinya dan banyak juga yang berkembang.<sup>33</sup>

Berdasarkan penuturan diatas dapat disimpulkan bahwa hambatan yang terjadi di pesantren itu semuanya tergantung pada mindset tiap individu. Dimana santri mau berkembang atau tidak dalam melakukan hafalan Al-Qur'an. Karena pada dasarnya menghafalkan suatu bacaan Al-Quran tidaklah mudah.

Adapun hasil observasi yang peneliti ketahui pada tanggal 28 oktober 2023 terhadap hambatan yang terjadi di pesantren tahfidz

---

<sup>32</sup> Anshori, Pengasuh dan Kepala Asrama Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, di gazebo (24 Oktober 2023).

<sup>33</sup> Kiswatun Hasanah, Mudabbir Pesantren tahfidz Khairunnas, *wawancara Via Online* (1 November 2023).

khairunnas yang salah satunya adalah pada perkembangan atau kemampuan santri dalam melakukan metode hafalan yang dilakukan di kantor. Metode hafalan merupakan suatu metode yang dilakukan dengan menghafal atau mengingat dari isi bacaan Al-quran. Terlihat santri sedang melakukan pembacaan tanpa melihat Al-quran. Dimana, di sekitar mereka ada yang lambat dalam menghafal dan juga ada yang cepat.

Hal ini di kuatkan dengan dokumentasi yang berupa foto-foto pada gambar berikut ini.



**Gambar 4.14** dokumentasi santri sedang melakukan kegiatan hafalan Al-quran di kantor

Dari hasil dokumentasi tersebut peneliti mengetahui bahwa terjadinya hambatan di pesantren tahfidz Khairunnas ialah Ketika santri dalam melakukan hafalan Al-Quran. Hal ini terjadi karena adanya

kemiripan ayat-ayat Al-Qur'an. Sehingga sering terjebak, membingungkan dan ragu, seringnya lupa dalam bacaan.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah di temukan oleh peneliti ialah pesantren mengendalikan hambatan tersebut dengan menggunakan system yang ada, seperti menerapkan aplikasi Sikhair, adanya ustadzah sebagai pembimbing hafalan, melakukan kegiatan atau budaya-budaya seperti tasmi', ziyadah dan murojaah.

Setelah hambatan yang terjadi di pesantren sudah di atasi, maka perlu ketahui dalam adanya proyek yang di lakukan secara tepat waktu guna untuk memprioritaskan dan mengusahakan untuk meningkatkan efesiensi efektivitas dalam pengelolaan agar menghasilkan pencapaian yang maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah di lakukan oleh peneliti bersama Ustadz Muhammad Ali Imran selaku Manager yaitu:

Dalam menyelesaikan proyek disini kita memanfaatkan fungsi aplikasi trello. Trello disini artinya mengetahui berapa lama pekerjaan itu akan di kerjakan secara tepat waktu. misal dalam satu pekan apa yang bisa di kerjakan. Contohnya, dalam membuat perencanaan cari informasi ke lembaga terkait apa yang mau di kerjakan itu. dan satu pekan harus selesai kalau tidak selesai kita akan evaluasi, kenapa bisa tidak selesai, bisa jadi proyek tidak di jalankan. Ketika terjadi hal seperti itu kita akan merevisi Penanggung jawabnya. Kemudian kita ada rapat atau meeting setiap hari dalam jangka 10 menit untuk melihat kira-kira proyek apa yang akan kita kerjakan dalam proyek itu terserah mau di amanahkan kepada siapa, misalkan saya di amanahkan buat mengadakan rapat akbar, kemudian mensosialisasikan pbb dalam pesantren, nah itu nanti saya yang menjalakan dalam sepekan itu

harus selesai. Nanti kalo semisal selesai proyeknya tinggal di ceklis di aplikasi tersebut.<sup>34</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti diatas senada dengan hasil wawancara bersama Pengasuh dan Kepala Asrama yaitu Ustadz Anshori:

Ya tadi, jadi untuk menyelesaikan proyek tepat waktu, tadi kita pakai Trello. Bahkan tadi saya sampaikan setiap minggu kita review dan kita juga setiap hari mengontrol aplikasi itu, jadi kita ada rapat atau meeting setiap hari dalam jangka 10 menit untuk melihat kira-kira proyek apa yang akan kita kerjakan. Bahkan bukan hanya tepat waktu, bisa jadi proyek yang kita kerjakan itu selesai lebih awal. Jadi ya itu gunanya aplikasi Trello untuk bisa melihat tugas kita masing-masing dan setiap hari ada meeting untuk mengingatkan untuk punya proyek. Maupun proyek besar atau kecilpun itu sudah di targetkan dan sudah terjadwal sesuai tanggal. jika itu proyek besar itu kita runtut minggu ini, kira-kira yang perlu diselesaikan itu apa, minggu kedua dan seterusnya. dan itu di lakukan hanya proyek-proyek besar misalnya mengadakan wisuda, nah itukan tidak cukup di laksanakan persiapannya hanya seminggu paling tidak kan satu bulan dua bulan.<sup>35</sup>

Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti diatas senada dengan hasil wawancara bersama mudabbir yaitu Ustadzah Kiswatun Hasanah: “Penyelesaian proyek itu dilakukan dalam tepat waktu, dimana pada proyek itu sudah tertera di aplikasi Trello. Dan kemudian kita juga ada rapat atau meeting setiap hari dalam waktu 10 menit untuk melihat kira-kira proyek apa yang akan kita kerjakan dan dalam penyelesaiannya

---

<sup>34</sup> Muhammad Ali Imran, Manager Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, (19 Oktober 2023).

<sup>35</sup> Ustadz Anshori, Pengasuh dan Kepala Asrama Pesantren Tahfidz Khairunnas, *Wawancara langsung*, di gazebo (24 Oktober 2023).

butuh waktu sepekan, yang sudah di targetkan. Kecuali jika ada hambatan maka perlu melakukan konfirmasi kenapa proyek ini belum selesai”.<sup>36</sup>

Berdasarkan penuturan diatas dapat disimpulkan bahwa penyelesaian proyek harus dilakukan sesuai dengan waktu yang telah di tentukan. Pihak-pihak yang terkait akan mengadakan rapat atau meeting setiap hari dalam jangka 10 menit untuk mengontol dan mereview agar dapat melihat proyek apa saja yang akan dikerjakan nanti. Pada pengerjaan proyek besar maupun kecil semuanya sudah di tentukan waktu penyelesaiannya. Sehingga, pekerjaan tersebut berjalan dengan baik, lancar dan runtut.

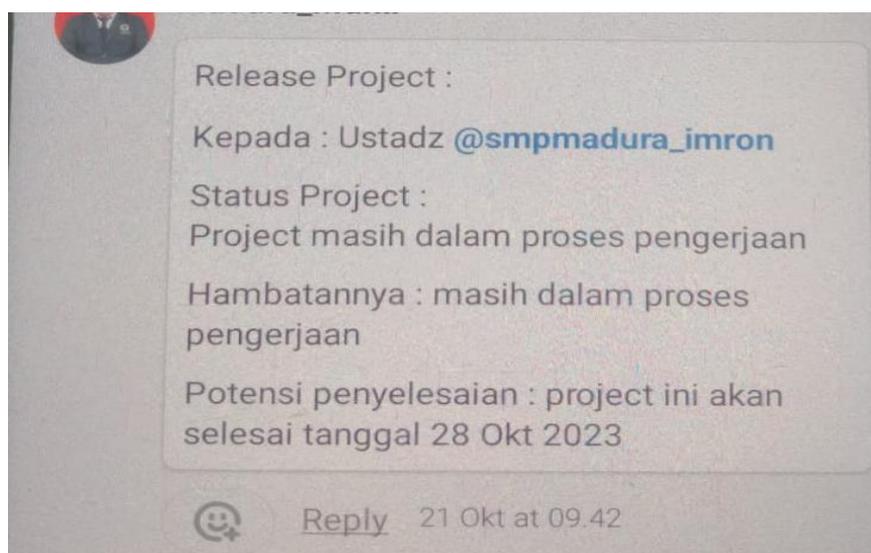
Hasil observasi yang peneliti lakukan terhadap penyelesain proyek adalah peneliti mengamati bagaimana proyek itu jika ada hambatan dalam penyelesaian secara tepat waktu pada tanggal 30 Oktober 2023. Dari beberapa informan telah mengatakan bahwa, jika ada proyek yang belum selesai maka perlu melakukan interview dimana disini terlihat pada salah satu akun yang memberikan informasi kepada akun ustadz @smpmadura\_imron bahwasannya ada hambatan pengerjaan dalam proyek tersebut. Beliau memberikan informasi bahwa status project nya masih dalam pengerjaan, kemudian pada hambatanya masih dalam proses pengerjaan dan potensi penyelesaian pada proyek tersebut akan selesai pada tanggal 28 oktober 2023. Dengan demikian, adanya informasi

---

<sup>36</sup> Kiswatun Hasanah, Mudabbir pesantren tahfidz Khairunnas, wawancara kantor pesantren tahfidz Khairunnas, (21 Oktober 2023).

tersebut maka dari pihak yang tersangkut akan memahami dan mengetahui jika dalam proyek itu ada kendala dalam pengerjaannya.

Hal ini di kuatkan dengan data dokumentasi yang berupa foto-foto pada gambar berikut ini:



**Gambar 4.15** Dokumentasi hambatan pada proyek pengerjaan.

Dari hasil dari dokumentasi tersebut peneliti mengetahui bahwa ketika ada hambatan yang terjadi seperti gambar diatas, maka yang perlu dilakukan oleh pesantren ialah dengan mengadakan rapat atau meeting yang dilakukan secara offline dalam jangka waktu 10 menit.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang telah ditemukan oleh peneliti ialah pesantren mengadakan rapat tiap hari dalam jangka waktu 10 menit. Hal ini dilakukan untuk melihat proyek apa yang akan dikerjakan nanti, serta mengkoordinasikan bagian proyek mana yang belum selesai sehingga pihak-pihak akan mengevaluasi serta membantu dalam penyelesaian.

## 2. Temuan Penelitian

Berdasarkan data yang sudah di peroleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi maka dapat di peroleh temuan penelitian sebagai berikut:

### a. Perencanaan Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam Di Era Globalisasi Pada Pesantren tahfidz Khairunnas

Dalam melakukan perencanaan pesantren tahfidz Khairunnas pengelola memutuskan untuk membuat kebijakan baru sesuai dengan aspek Pendidikan diantaranya ialah:

1. Merencanakan program tahsus dan tahassus
2. Merencanakan segi pembiayaan yang terdapat dari program regular dan beasiswa
3. Merencanakan target santri yang tertata jelas pada system aplikasi sikhair
4. Merencanakan fasilitas belajar mengajar yang canggih
5. Visi Misi yang di ciptakan oleh pusat
6. Merencanakan system gel

### b. Pelaksanaan Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam Di Era Globalisasi Pada Pesantren Tahfidz Khairunnas

Pada pelaksanaan pesantren tahfidz khairunnas pengelola beserta staf pelaksana melakukan atau melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah di rumuskan dan mengaplikasikan kebijakan baru yang telah di tetapkan diantaranya seperti berikut:

1. Melaksanakan visi dan Misi yang di jalankan dengan kolaborasi (internal dan eksternal)
  2. Melaksanakan kurikulum yang terdapat kurikulum tasmi', ziyadah', dan murojaah
  3. Menerapkan budaya-budaya yang terdapat pada pesantren
- c. Pengendalian Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam Di Era Globalisasi Pada Pesantren Tahfidz Khairunnas

Setelah pelaksanaan pada perubahan Lembaga dilakukan. Maka, pengelola beserta staf Lembaga perlu melakukan adanya memonitor atau mengevaluasi apa yang nantinya terjadi pada Lembaga tersebut. Sehingga, dengan adanya evaluasi maka rencana yang telah di uraikan akan menjadi suatu harapan. Berikut ini adalah pengendalian yang dilakukan oleh pesantren:

1. Menerapkan aplikasi Trello sebagai system control kinerja
2. Menerapkan aplikasi sikhair (sebagai hambatan yang terjadi pada santri dalam melakukan hafalan Al-Quran.)
3. Mengadakan rapat tiap hari dalam jangka waktu 10 menit.

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan temuan diatas, yang di peroleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi peneliti akan membahas yang akan diperkuat oleh kajian teori yang ada. Dan peneliti akan menyajikan deskripsi yang di sesuaikan dengan focus penelitian sebagai berikut:

### **1. Mendeskripsikan Perencanaan Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi pada Pesantren Tahfidz Khairunnas**

Dalam melakukan perencanaan perubahan organisasi perlu melakukan beberapa teknik yang di butuhkan yaitu teknik diagnostik situasional, teknik strategi umum dan teknik taktik. Hal ini, perlu di pertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.<sup>37</sup>

Oleh karena itu, pesantren juga menerapkan ketiga teknik tersebut dalam melakukan sebuah perencanaan pada perubahan. Dimana, dalam teknik diagnostik situasional pesantren melakukannya dengan cara menentukan kebutuhan pada perubahan dan bagaimana cara melaksanakannya. Hal ini di lakukan dengan cara melakukan pengumpulan data yang salah satunya adalah melalui teknik observasi, dimana pesantren mengidentifikasi kondisi dan situasi dengan mempertimbangkan hasil yang di peroleh nantinya dengan membandingkan hasil awalnya sesuai dengan misi pesantren. Hal ini bertujuan untuk memperbaiki aspek-aspek

---

<sup>37</sup> Rusydi Fauzan Dkk, “Manajemen Perubahan” dalam *Manajemen Perubahan Efektif Praktis Menghadapi Tantangan perubahan* Ed. Badrus Soleh (Pamekasan: Karya Bakti Makmur, 2023), 83.

yang perlu di perbarui sesuai dengan strategi pesantren dan menyesuaikan operasinya. Kemudian, pada teknik strategi umum, pesantren melakukannya dengan cara membuat pendekatan atau konsep untuk mencapai tujuan suatu perubahan seperti mengidentifikasi rencana aksi, mengidentifikasi strategi implementasi yang spesifik dan memantau atau memperbarui. Dan yang terakhir teknik taktik yaitu pesantren menetapkan strategi-strategi yang telah di tetapkan. Artinya pesantren memutuskan ketetapan strategi yang telah di rencanakan sehingga di dapat operasikan dengan baik. Dengan demikian, pesantren harus mempertimbangkan sumber daya, waktu dan dukungan yang di butuhkan. Agar strategi yang sudah di rencanakan berjalan dengan efektif. Selain dari ketiga teknik tersebut, pesantren juga melakukan beberapa tahapan dalam perencanaan yang di kemukakan oleh Greenberg dan Baron<sup>38</sup> dan juga menggunakan yang dikemukakan oleh Kotter dalam melakukan langkah-langkah perubahan diantaranya<sup>39</sup>:

a) *Change in products or services* (Perubahan dalam produk atau jasa)

Tahap ini di lakukan oleh perkembangan teknologi yang telah mendorong produk baru yang sejalan dengan meningkatnya kebutuhan pada pelanggan.

Pada produk baru yang menjadikan sebuah perkembangan bagi pesantren ialah dengan mewujudkan aplikasi sikhair sebagai bentuk pengawalan pada santri yang dapat memberikan kemudahan dalam

---

<sup>38</sup> Aprizal, "Manajemen Perubahan" (Sumatera Barat: PT Global Eksekutif Teknologi), 54.

<sup>39</sup> Fenni Marietza, *Manajemen Perubahan: Model 8 Guiding Principle Kotter*, (Bandung: Widina Bhakti Persada), 205.

mengetahui perkembangan pada anak. Yang bisa dilihat mulai dari potensi nilai akademik, laporan tahfidz, maupun laporan keuangan. Sehingga, wali santri maupun para ustazah bisa menjangkau polah yang di lakukan oleh santri. Pengaplikasian aplikasi ini hanya memasukkan username dan password dengan atas nama wali santri masing-masing.

Kemudian, setoran hafalan yang dilakukan oleh santri dalam bentuk offline terbagi menjadi 2 kelompok yaitu tahasus dan non tahasus, hal ini sudah tampak jelas perbedaannya dimana, pada tahsus (tahfidz khusus) ini di lakukan pada santri dengan menyeter hafalan sebanyak 1 halaman sedangkan pada non tahasus ini hanya menyeter 7 baris. Pada hasil setoran dapat di akses di aplikasi sikhair dengan untuk melihat daftar setor hafalan atau target yang telah di tentukan.

b) *Change in organizational size and structure* (Perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi)

Tahap ini menjelaskan perubahan yang terjadi menyebabkan banyak organisasi dalam melakukan restrukturisasi. Artinya di lakukan penataan kembali agar struktur dan tatanannya lebih baik. Yang sederhananya adalah efisiensi.

Efisiensi dalam pesantren tahfidz khairunnas di lihat dari segi sumber daya yang berupa pembiayaan pendidikan yang terdapat pada 2 program yaitu program reguler dan beasiswa. Pada umumnya, program tersebut juga di terapkan di lembaga pendidikan lainnya. Dalam hal ini sudah menjadi suatu titik ukuran di lembaga pendidikan islam. Menurut

ustadz anshori selaku pengasuh dan kepala asrama, beliau mengatakan bahwa rata-rata penghuni pesantren adalah mengikuti program beasiswa, artinya 75% yatim dan dhuafa sedangkan 25% adalah santri yang mengikuti program regular.

c) *Change in administrative system* (Perubahan dalam sistem administrasi)

Tahap ini adalah perubahan sistem administrasi yang di maksudkan untuk memperbaiki efesiensi.

Aplikasi Sikhair juga di pergunakan sebagai perubahan system administrasi yang ada di pesantren tahfidz Khairunnas. Menurut ustadz Muhammad Ali Imran selaku manager pesantren, beliau mengatakan bahwa aplikasi sikhair ini merupakan salah satu bentuk dalam memperbaiki efesiensi. Mengapa demikian? Karena aplikasi tersebut memiliki banyak manfaat mulai dari home, master data, Lembaga, master system, master periodic, menu keuangan, menu tahfidz, laporan akademik, dan data user. Hal ini merupakan aplikasi ringkas dengan memiliki banyak faedah sehingga dapat memaksimalkan semua sumber daya sehingga tidak memerlukan tenaga banyak dan juga dapat memperoleh hasil yang optimal.

d) *Introduction of new technology* (Introduksi teknologi baru)

Pada teknologi baru, berlangsung secara cepat dan tepat juga dapat memengaruhi cara bekerja orang-orang dalam suatu organisasi.

Dengan adanya introduksi pada system teknologi baru yang akhir-akhir ini terjadi pada era globalisasi, maka pesantren tahfidz khairunnas juga tidak kalah jauh dengan menerapkan media pembelajaran yang canggih. Menurut dari ketiga informan mengatakan bahwa setiap santri Ketika melakukan belajar mengajar pesantren akan menyediakan alat-alat canggih yang berupa tablet maupun proyektor. Hal ini dilakukan agar dapat memberikan kemudahan dalam menambah wawasan ataupun pengetahuan sebagai sarana pembelajaran juga digunakan sebagai media refreshing.

e) Menciptakan visi perubahan dan Mengkomunikasikan visi perubahan

Pencapaian suatu tujuan organisasi sangat di perlukan dan pastinya sangat penting membuat perencanaan dan tindakan nyata yang umumnya disebut dengan visi. Selain itu, dalam mengkomunikasikan visi perlu di lakukan dengan cara sosialisasi kepada seluruh jajaran divisi. Hal ini di lakukan agar dapat menumbuhkan pemahaman dan resistensi. Sebagaimana hal ini yang telah kemukakan oleh 3 informan lainnya bahwa pesantren tahfidz Khairunnas merupakan pesantren cabang dari pusat yang berada di Surabaya. Sehingga, Visi dan misi hanya mengikuti yang sudah di tentukan oleh pusat. Dengan demikian, antara terjadinya resistensi pada pembentukan visi dan misi pihak pesantren tahfidz khairunnas cabang madura kurang mengetahui adanya tersebut.

f) Membangun koalisi yang kuat

Dalam membangun koalisi yang kuat perlu adanya hubungan antar pihak-pihak yang bertanggung jawab. Dengan tujuan untuk menentukan kegiatan yang sesuai dengan semestinya agar semua program berjalan dengan struktur organisasi. Sebagaimana hal ini telah di kemukakan oleh 3 informan lainnya bahwa pesantren tahfidz khairunnas memiliki koalisi atau gabungan yang kuat dengan system “gel” system ini merupakan system yang memiliki 3 komponen diantaranya adalah yang *pertama customer service* yang terdapat dua pihak yaitu internal (pihak lembaga) dan eksternal (Tokoh masyarakat dan masyarakat), *Kedua* kesigeraan, yaitu yang terdapat pada suatu kegiatan atau program yang dikerjakan dan di tuntaskan dalam waktu yang telah di targetkan. *Ketiga* kolaborasi yaitu melakukan kerjasama antar interaksi dari beberapa pihak. Contohnya seperti bekerjasama dengan pusat.

Selain itu, kemudian Lembaga harus mengetahui analisis SWOT yang terdapat pada<sup>40</sup>:

1. Kekuatan (Strenghts)

Berdasarkan hasil yang di temukan oleh peneliti, terhadap pesantren Tahfidz Khairunnas adalah terdapat beberapa kategori yang meliputi:

- a. Adanya dukungan dari tokoh masyarakat dan masyarakat
- b. Kolaborasi dengan beberapa pihak

---

<sup>40</sup> Syamsudin Noor, “Penerapan Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio di Malang” Dalam “Manajemen Perubahan Efektifitas Kiat Praktis Menghadapai Tantangan Perubahan ” Ed. Badrus Soleh (Pamekasan: Karya Bakti Makmur,2023), 85.

- c. Memiliki potensi yang berupa fasilitas yang modern
- 2. Kelemahan (Weaknesses)
  - a. Kurangnya distribusi air ketika musim kemarau
- 3. Peluang (Opportunities)
  - a. Program yang di terapkan pada santri terkontrol pada system yaitu *SIKHAIR*
  - b. Sistem kinerja pada para tenaga pengajar terkontrol oleh aplikasi *TRELO*
- 4. Ancaman (Threats)
  - a. Persaingan antar lembaga
  - b. Perubahan mindset
  - c. SDM masyarakat

## **2. Mendeskripsikan Pelaksanaan Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi pada Pesantren Tahfidz Khairunnas**

Pelaksanaan merupakan upaya seseorang pemimpin melalui pengarahan dan pemberian motivasi agar bisa melaksanakan kegiatan secara maksimal sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan yang sudah menjadi rencana dari organisasi tersebut.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Uswatun Hasanah dan Muhammad Rizal Setiawan “Implementasi Fungsi Actuating Dalam Pembinaan Santri Di Pondok Pesantren” *Jurnal Manajemen Dakwah* Vol. 9, NO 1 (2021), 118. di akses dari <http://journal.uinjkt.ac.id/index.php/jmd>.

Tahap dalam melakukan pelaksanaan perubahan, terdiri dari tiga tahap yaitu pencairan, perubahan dan pembekuan<sup>42</sup>. Dimana pada tahap tersebut sudah menjadi suatu arahan ataupun dapat di lakukan bagi agen perubahan, demi terwujudnya suatu perubahan individu, kelompok, Lembaga maupun seluruh organisasi.

Sebagaimana hal ini juga di lakukan oleh pesantren Tahfidz Khairunnas bahwa tahap awal pelaksanaan, pesantren tahfidz khairunnas melakukan penyematan pada visi misi terlebih dahulu. Artinya, pesantren menerapkan beberapa implementasi kegiatan yang akan di terapkan oleh santri nantinya. Pada tahap ini, merupakan tahap awal dari pengimplementasian pada suatu perubahan, oleh karena itu pelaksanaan visi dan misi pesantren dijalankan dengan kolaborasi baik itu dari segi internal maupun eksternal. Dengan adanya kolaborasi adalah agar dapat terbentuknya pola hubungan antar Lembaga maupun masyarakat yang sudah saling berpartisipasi penuh dengan melalui sumber daya yang ada. Hal ini berguna untuk meningkatkan kemampuan pesantren atau perkembangan dalam mencapai suatu tujuan.

Kemudian, setelah pesantren melakukan penerapan sesuai yang di inginkan, maka pesantren perlu membina pelaksanaan yang telah di ciptakan oleh pesantren. Sebagaimana hal ini telah di kemukakan oleh tiga informan yang mengatakan bahwa pembinaan yang telah di lakukan oleh pesantren itu sudah bagus prosesnya meskipun itu hanya *step by*

---

<sup>42</sup> Dina Mellita dan Efan Elpanso, Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan: Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis, Journal Mbia, Vol.19, No 2, (Agustus 2020), 144. Diakses dari <https://journal.binadarma.ac.id/index.php/mbia/article/download/989/561>.

*step.* para santri-santri senantiasa melakukan tahfidz yang dengan memiliki tiga kurikulum yaitu tasmi', ziyadah, dan murojaah.

Pada pelaksanaan kegiatan tasmi', ziyadah dan murojaah hal tersebut merupakan bagian kegiatan pelaksanaan yang telah di rencanakan. Kemudian pesantren menerapkan kegiatan tersebut yang di lakukan secara efektif dan istiqomah. Pada kegiatan tasmi' ini di lakukan pada setiap hari pagi dari waktu subuh yang bertujuan untuk menguatkan hafalan pada Al-Quran. Kemudian pada kegiatan ziyadah di lakukan dengan setiap hari hal itu untuk menambah suatu bacaan pada Al-Quran. Dan yang terakhir kegiatan murojaah di lakukan setiap hari untuk memelihara bacaan supaya tetap terjaga dan bertambah lancar.

Selain itu, pelaksanaan yang dilakukan oleh pesantren ialah dengan menerapkan budaya-budaya yang terdapat di pesantren. Sebagaimana hal ini yang telah di kemukakan oleh tiga informan bahwa dalam penerapan budaya-budaya pesantren tentunya hal ini juga pasti di terapkan di pesantren lainnya. Meskipun di setiap pesantrennya memiliki budaya yang berbeda-beda atau memiliki budaya tersendiri. Sebagaimana dalam hal ini pesantren tahfidz Khairunnas menciptakan suatu budaya yang untuk di lakukan secara terus menerus dan akan menjadi sebuah prevalensi sehingga akan turun menurun dari generasi ke genarasi selanjutnya. Budaya yang di terapkan oleh pesantren Tahfidz Khairunnas ialah menghafal Al-Qur'an, sholat malam, melakukan kerja bakti, menerapkan kedisiplinan, memakai kerudung besar, memakai

kaos kaki (menutup aurat) dan lain sebagainya. budaya tersebut sudah di terapkan dan di jalankan secara konsisten. Mulai dari angkatan pertama hingga saat ini.

Selain itu, dalam tahap pelaksanaan perubahan juga memerlukan langkah-langkah perubahan yaitu dengan melalui pencairan (*unfreezing*), perubahan (*changing*), dan pembekuan (*refreezing*) hal tersebut juga di terapkan oleh pesantren tahfidz Khairunnas:

**a. Pencairan (*unfreezing*)**

Sesuai data yang di dapat, Bahwa pesantren Tahfidz Khairunnas berdiri pada tahun 2019. Awal mulanya, lembaga tersebut berawal dari adanya sebuah lembaga yang bernama Yayasan Bina Insani yang telah mengawali program tahfidz untuk kalangan anak usia SD atau MI yang berdiri pada tahun 2006. Yang merupakan sekolah madrasah diniyah dengan memiliki fasilitas yang kurang memadai. Seiring berjalannya waktu ke waktu yayasan Bina Insani mengalami penambahan jumlah santri/santriwati yang kurang lebih mencapai 200 santri. sehingga dalam kejadian ini, yayasan bina insani menyangang keterbatasan tempat bagi santri untuk belajar. Kemudian pelaksana program tahfidz Bina Insani yaitu ustadz Muhammad Ali Imran mengusulkan kepada pembina yayasan untuk di kembangkan dan mengusulkan agar ada alokasi tambahan sebagai tempat belajar mengajar.

Setelah usulan di setuju maka pihak pesantren bersosialisasi atau silaturahmi pada pesantren lainnya, guna meminta dukungan atau meminta izin atas berdirinya pesantren Tahfidz Khairunnas tersebut. Setelah di izinkan atau di dukung oleh pesantren lainnya, kemudian Yayasan Bina Insani menyerahkan aset ke pusat (Yayasan Nurul Hayat) agar kemanfaatan lebih meluas dan masyarakat juga mendapatkan dampak baiknya. Kemudian pesantren Tahfidz Khairunnas berdiri di atas tanah wakaf dari H. Ach Badaruddin, Hj. Qomariyah Umayyah dan H. Moh Maliki.

**b. Perubahan (*Changing*)**

Sesuai dengan perkembangannya, peresmian pesantren Tahfidz Khairunnas di selenggarakan pada tanggal 27 januari 2021. Maka, terbentuklah sistem teknologi/modern yang salah satunya yaitu memperbaiki sistem informasi komputerisasi, teknologi-teknologi yang berupa sarana dan prasarana, sarana yang berupa gedung asrama, kelas, dan berbagai elemen-elemen yang telah di bangun untuk mempermudah pengontrolan terhadap lembaganya. Pesantren Khairunnas memiliki jumlah 58 santri hingga sampai saat ini pesantren Khairunnas menjalankan program ke Tahfidzan dan membuka program pendidikan SMP dengan jalur Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Yang terus saling berkontribusi demi berjalannya program atau kegiatan yang sesuai dengan visi misi yang sudah di tetapkan.

### c. Pembekuan (*refreezing*)

Perubahan-perubahan yang terjadi pada pesantren sudah dianggap sebuah kebiasaan yang normal, sehingga tidak dapat membuat masyarakat ragu dalam memasukkan santri-santri ke dalam pesantren tersebut, juga tingkat resistensi perubahan pada pesantren sangat minim. Bahkan setelah peneliti melakukan sesi wawancara tidak menemukan pernyataan-pernyataan yang menolak terhadap perubahan dan telah di temukan bahwa adanya perubahan tersebut banyak yang mendukung. Mulai dari masyarakat, pihak Lembaga, pihak pusat maupun pesantren lainnya, hingga dukungan dari yayasan nurul hayat yang merupakan pendiri dari pesantren Tahfidz Khairunnas.

Kemudian, pada program-program yang telah di tetapkan oleh pesantren kini sudah di terapkan dengan baik, bahkan sudah saling menjaga, dan disiplin demi berjalannya kegiatan tersebut. Selain itu, sikap *leadership* kemandirian serta kemampuan dalam berbahasa asing yang di miliki santri membuat peneliti beranggapan bahwa sikap ini yang di ajarkan menjadi suatu binaan yang sangat luar biasa. Hal ini akan menjadikan suatu kebiasaan ketika keluar dari pesantren tersebut. Dan dalam kemampuan berbahasa asing santri akan mudah memperluas koneksi, dapat berkomunikasi secara efektif dengan orang yang berbeda budaya, serta dapat memumpuni atau melanjutkan study di era globalisasi ini.

Dalam langkah-langkah perubahan tersebut yang telah terjadi di pesantren Tahfidz Khairunnas ialah merupakan golongan tipe perubahan Development change yaitu perubahan dengan melakukan perbaikan, baik dari sisi keterampilan, metode kinerja, dan maupun kondisi. Fokusnya untuk memperkuat atau memperbaiki hal yang sudah terjadi di dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja guna mencapai target yang lebih tinggi.

### **3. Mendeskripsikan Pengendalian Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi pada Pesantren Tahfidz Khairunnas**

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus. Fungsi dari sistem pengendalian ialah mengatur atau mengarahkan proses kegiatannya, mulai dari internal maupun eksternal. Pengendalian internal dapat di sebut dengan pengendalian manajemen yang terpasang dalam organisasi sebagai bagian dari sarana dan prasarana dengan tujuan untuk membantu menjalankan organisasi hingga mencapai tujuannya<sup>43</sup>.

Dengan demikian pengendalian dalam pesantren tahfidz Khairunnas juga menggunakan *Key Performance Indicator* atau biasa di sebut dengan KPI yang berfungsi sebagai mengukur kinerja pada organisasi, Seperti kinerja keuangan, Produktivitas karyawan, dan kepuasan terhadap

---

<sup>43</sup> Thomas Sumarsan, "*Sistem Pengendalian Manajemen: Transformasi Strategi Untuk Keunggulan Kompetitif*", (Jakarta Barat: CV. Campustaka), 4.

*customer* dan lain sebagainya<sup>44</sup>. Sebagaimana hal ini telah di kemukakan oleh 3 informan lainnya bahwa pengendalian kinerja pada pesantren itu bisa di lihat dari aplikasi Trello yang merupakan alat manajemen kerja (proyek) yang di lakukan secara fleksibel dan dapat memberdayakan semua tim, juga di gunakan sebagai pengontrolan pada system kinerja oleh staf-staf Lembaga yang ada di pesantren. Aplikasi ini sudah lengkap dan tertera pada nama-nama divisi lainnya yang berperan sebagai penyelesaian proyek. Dengan memiliki beberapa fitur aplikasi ini mampu dan dianggap memumpuni juga bisa diandalkan untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat, terutama pada pekerjaan yang di lakukan oleh tim.

Setelah melakukan penerapan system kinerja yang di lakukan oleh pesantren, maka perlu ketahui bahwa di pesantren juga memiliki hambatan yang terjadi baik itu dari segi internal maupun eksternal. Hal ini telah dikemukakan oleh 3 informan lainnya bahwa dalam pengendalian hambatan yang terjadi pada pesantren tahfidz khairunnas ialah dengan cara mengawal santri dalam pencapaian hafalan Al-Quran. Yang menjadi hambatan utama ialah pada santrinya. Dimana tiap santri memiliki mindset yang berbeda dalam mempengaruhi diri, mau berubah atau tidak itu semua tergantung pada perubahan mindset. Oleh karena itu, pesantren memiliki sistem khusus untuk mengendalikan hal tersebut yaitu dengan cara

---

<sup>44</sup> Wendy Sepmady Hutahaean, "Filsafat dan Teori kepemimpinan," (Malang: AhliMedia Press, April, 2021), 46-47.

mengaktifkan aplikasi sikhair sebagai progres dalam pencapaian program pada santri.

Setelah hambatan yang terjadi di pesantren sudah di atasi, maka perlu ketahui bahwa dalam pekerjaan proyek yang di lakukan oleh pesantren harus di selesaikan secara tepat waktu atau timeline hal ini bertujuan untuk memprioritaskan dan mengusahakan untuk meningkatkan efesiensi efektivitas dalam pengelolaan agar menghasilkan pencapaian yang maksimal. Dalam hal ini telah di kemukakan oleh 3 informan lainnya bahwa pekerjaan yang telah di tanggung jawabkan harus di maksimalkan sesuai waktu yang telah diberikan. Artinya, pekerjaan tersebut harus selesai dalam jangka waktu satu pekan yang menjadi hitungan target waktu dalam penyelesaian pekerjaan di pesantren tahfidz khairunnas. Kemudian, pada setiap hari pihak Lembaga mengadakan rapat/*meeting* tiap hari dalam jangka waktu 10 menit hal ini bertujuan untuk melihat atau mengetahui pekerjaan/proyek apa yang nanti akan dikerjakan. Adanya rapat ini adalah untuk menjalin kerja sama antar anggota. Selain itu, di gunakan sebagai mengkoordinasikan bagian proyek mana yang belum selesai atau mengalami kesulitan sehingga pihak-pihak terkait akan mengevaluasi serta membantu dalam penyelesaian.