

**MANAJEMEN PERUBAHAN PONDOK PESANTREN BINA INSAN MULIA
CIREBON MENUJU *THE CENTER OF EXCELLENCE***

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

SOFWAN FAROHI

NIM: 2203038021

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN WALISONGO SEMARANG**

2024

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Sofwan Farohi**
NIM : 2203038021
Judul : **Manajemen Perubahan Pondok Pesantren
Bina Insan Mulia Cirebon
Menuju *The Center Of Excellence***
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

menyatakan bahwa tesis yang berjudul:

MANAJEMEN PERUBAHAN PONDOK PESANTREN BINA INSAN MULIA CIREBON MENUJU *THE CENTER OF EXCELLENCE*

secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 10 Juni 2024



Sofwan Farohi
NIM. 2203038021

LEMBAR PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
Jl. Prof Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. (024)7601295 Semarang 50185
www.walisongo.ac.id, http://pasca.walisongo.ac.id, http://itk.walisongo.ac.id

PAI 0

PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI UJIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis Saudara/i:

Nama : Sofwan Farohi
NIM : 2203038021
Studi : Magister Manajemen Pendidikan Agama Islam
Judul : Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Menuju The Center of Excellence

telah diujikan pada : 20 Juni 2024 dan dinyatakan LULUS dalam ujian tesis Program Magister.

NAMA

TANGGAL

TANDATANGAN

Dr. Mukhamad Saekan, M.Pd.
Ketua/Penguji

04/7 2024

Dr. Nur Asiyah, M.S.I.
Sekretaris/Penguji

01/07 2024

Prof. Dr. Mustaqim, M.Pd.
Penguji

01-07-2024

Dr. Fatkuroji, M.Ag.
Penguji

04/7 2024

Dr. Fahrurrozi, M.Ag.
Penguji

2/7 2024



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Jl. Prof Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. (024)7601295 Semarang 50185
www.walisongo.ac.id http://pasca.walisongo.ac.id http://ftk.walisongo.ac.id

PAI

0

PENGESAHAN PERBAIKAN
OLEH MAJELIS PENGUJI UJIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa Ujian Tesis mahasiswa Magister:

Nama : Sofwan Farohi
NIM : 2203038021
Studi : Magister Manajemen Pendidikan Agama Islam
Judul : Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Menuju The Center of Excellence

Telah dilakukan perbaikan sesuai dengan saran yang diberikan pada saat Ujian Tesis
yang diselenggarakan pada : 20 Juni 2024 dan dinyatakan LULUS.

NAMA

TANGGAL

TANDATANGAN

Dr. Mukhamad Saekan, M.Pd.
Ketua/Penguji

04/7/2024

Dr. Nur Asiyah, M.S.I.
Sekretaris/Penguji

01/07/2024

Prof. Dr. Mustaqim, M.Pd.
Penguji

01-07-2024

Dr. Fatkuroji, M.Ag.
Penguji

04/7/2024

Dr. Fahrurrozi, M.Ag.
Penguji

2/7/24

NOTA DINAS

Semarang, 10 Juni 2024

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo
di Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama : **Sofwan Farohi**
Nim : 2203038021
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **Manajemen Perubahan Pondok Pesantren
Bina Insan Mulia Cirebon
Menuju *The Center Of Excellence***

Kami memandang bahwa Tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Tesis.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing I,



Dr. H. Darmu'in, M.Ag.
NIP. 19640424 199303 1 003

NOTA DINAS

Semarang, 10 Juni 2024

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo
di Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama : **Sofwan Farohi**
Nim : 2203038021
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **Manajemen Perubahan Pondok Pesantren
Bina Insan Mulia Cirebon
Menuju *The Center Of Excellence***

Kami memandang bahwa Tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Tesis.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing II,



Dr. Fahrurrozi, M.Ag.
19770816 200501 1 003

ABSTRAK

Judul : **Manajemen Perubahan Pondok Pesantren
Bina Insan Mulia Cirebon
Menuju *The Center Of Excellence***
Penulis : Sofwan Farohi
NIM : 2203038021

Pesantren dihadapkan pada tuntutan besar untuk bertahan dalam era modernitas guna menjaga eksistensinya yang kaya akan tradisi dan nilai-nilai Islam. Tantangan terbesar yang dihadapi pesantren melibatkan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan tren pendidikan modern. Untuk mempertahankan relevansinya, pesantren perlu memadukan metode pengajaran yang klasik dengan teknologi informasi, memperkuat kurikulumnya agar sesuai dengan kebutuhan zaman, dan meningkatkan keterampilan pesantren dalam mengelola aspek administratif dan pemasaran.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan terkait permasalahan yang terjadi, dimulai dari: (1) Bagaimana Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Menuju *The Center of Excellence*? (2) Bagaimana Hasil yang Diperoleh Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Setelah Menjadi *The Center of Excellence*? Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus yang menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pemeriksaan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Selanjutnya, analisis data dilakukan dengan model Miles Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa langkah-langkah yang diambil Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon telah berhasil meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran, inovasi dan penelitian, kepemimpinan akademis, pembinaan karakter dan etika, serta keterbukaan terhadap keterlibatan masyarakat. Pesantren telah mengimplementasikan program unggulan dengan pengembangan kurikulum terpadu berbasis program, yaitu *Tahsîn Bima-Qu*, *Tahfîz Bima-Qu*, *Fiqh Bimaku*, *Eksak Bimaku*, *English Bimaku*, *Al-Arobiyah Bimaku*, dan *Qiroatul Kutub Bimaku*

Kata Kunci : Manajemen Perubahan, Pondok Pesantren,
Center of Excellence

ABSTRACT

Title : **Change Management of Pesantren
Bina Insan Mulia Cirebon Towards Becoming
the Center of Excellence**

Writer : Sofwan Farohi

NIM : 2203038021

Islamic boarding schools (pesantren) are faced with significant demands to survive in the era of modernity while maintaining their rich traditions and Islamic values. The greatest challenge for pesantren involves adapting to technological advancements and modern educational trends. To maintain their relevance, pesantren need to integrate classical teaching methods with information technology, strengthen their curriculum to meet contemporary needs, and enhance their skills in managing administrative and marketing aspects.

This study aims to address the following research questions: (1) How is the Change Management of Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon towards becoming the Center of Excellence? (2) What are the outcomes achieved by Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon after becoming the Center of Excellence? The approach used is a qualitative approach with a case study research type, employing data collection techniques through interviews, observations, and documentation. Data examination in this study uses source triangulation, technique triangulation, and time triangulation. Furthermore, data analysis is conducted using the Miles Huberman model, which includes data reduction, data presentation, and conclusion drawing.

The research results show that the steps taken by Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon have successfully improved the quality of teaching and learning, innovation and research, academic leadership, character and ethical development, as well as openness to community involvement. The pesantren has implemented flagship programs with the development of an integrated curriculum based on programs such as *Tahsīn* Bima-Qu, *Tahfīz* Bima-Qu, Fiqh Bimaku, Eksak Bimaku, English Bimaku, Al-Arobiyah Bimaku, and Qiroatul Kutub Bimaku.

Keywords : Change Management, Islamic Boarding School,
Center of Excellence

المخلص

إدارة التغيير في معهد بنا إنسان موليا شيربون

العنوان

نحو أن يصبح مركز التميز

صفوان فراحي

الكاتب

٢٢٠٣٠٣٨٠٢١ :

رقم التسجيل

تواجه المعاهد الإسلامية (البيسانترين) مطالب كبيرة للبقاء في عصر الحداثة مع الحفاظ على تقاليدها الغنية وقيمها الإسلامية. يمكن التحدي الأكبر للبيسانترين في التكيف مع التطورات التكنولوجية واتجاهات التعليم الحديث. للحفاظ على أهميتها، تحتاج البيسانترين إلى دمج طرق التدريس التقليدية مع تكنولوجيا المعلومات، وتعزيز مناهجها لتلبية احتياجات العصر، وتعزيز مهاراتها في إدارة الجوانب الإدارية والتسويقية.

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الأسئلة البحثية التالية: (١) كيف يتم إدارة التغيير في معهد بنا إنسان موليا شيربون نحو أن يصبح مركز التميز؟ (٢) ما هي النتائج التي حققها معهد بنا إنسان موليا شيربون بعد أن أصبح مركز التميز؟ النهج المستخدم هو نهج نوعي من خلال نوع البحث دراسة حالة، باستخدام تقنيات جمع البيانات من خلال المقابلات، والملاحظات، والتوثيق. يتم فحص البيانات في هذه الدراسة باستخدام مثلثية المصادر، ومثلثية التقنيات، ومثلثية الزمن. علاوة على ذلك، يتم تحليل البيانات باستخدام نموذج مايلز هويرمان، والذي يشمل تقليل البيانات، وعرض البيانات، واستخلاص الاستنتاجات.

تظهر نتائج البحث أن الخطوات التي اتخذها معهد بنا إنسان موليا شيربون قد نجحت في تحسين جودة التعليم والتعلم، والابتكار والبحث، والقيادة الأكاديمية، وتطوير الشخصية والأخلاق، وكذلك الانفتاح على مشاركة المجتمع. لقد نفذ المعهد برامج رائدة مع تطوير منهج متكامل قائم على البرامج مثل تحسين بياكو، وتحفيظ بياكو، وفقه بياكو، والعلوم الدقيقة بياكو، والإنجليزية بياكو، والعربية بياكو، وقراءة الكتب بياكو.

الكلمات الرئيسية: إدارة التغيير، المعهد الإسلامي، مركز التميز

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K
Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987

1. Konsonan

No.	Arab	Latin
1	ا	tidak dilambangkan
2	ب	b
3	ت	t
4	ث	ś
5	ج	j
6	ح	ḥ
7	خ	kh
8	د	d
9	ذ	ẓ
10	ر	r
11	ز	z
12	س	s
13	ش	sy
14	ص	ṣ
15	ض	ḍ

No.	Arab	Latin
16	ط	ṭ
17	ظ	ẓ
18	ع	‘
19	غ	g
20	ف	f
21	ق	q
22	ك	k
23	ل	l
24	م	m
25	ن	n
26	و	w
27	ه	h
28	ء	’
29	ي	y

2. Vokal Pendek

.... = a	كَتَبَ	kataba
.... = i	سُئِلَ	su’ila
.... = u	يَذْهَبُ	yaẓhabu

3. Vokal Panjang

ا... = ā	قَالَ	qāla
إِ... = ī	قِيلَ	qīla
أُ... = ū	يُقُولُ	yaqūlu

4. Diftong

أَيَّ = ai	كَفَى	kaifa
أَوْ = au	حَوْلَ	ḥaula

Catatan:

Kata sandang [al-] pada bacaan syamsiyyah atau qamariyyah ditulis [al-] secara konsisten supaya selaras dengan teks Arabnya.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Menuju *The Center of Excellence*". Sholawat dan Salam tercurah limpahkan kepada junjungan alam Nabi Muhammad Saw yang menjadi teladan umat manusia.

Penulisan tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, Bapak Prof. Dr. Nizar Ali, M.Ag, yang telah memberikan izin dan fasilitas dalam penyusunan tesis ini.
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, Bapak Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag., yang telah mendukung dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak Dr. H. Darmu'in, M. Ag., selaku pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Dr. Fahrurrozi, M.Ag., selaku pembimbing kedua yang telah memberikan masukan, saran, dan kritik konstruktif untuk perbaikan tesis ini.

5. Ketua Program Studi dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Dr. Fatkuroji, M.Pd dan Bapak Dr. Kasan Bisri, M.A., yang telah membantu dalam proses administrasi penulisan tesis ini.
6. Ketua sidang bapak Dr. Mukhamad Saekan, M.Pd, sekretaris sidang Dr. Nur Asiyah, M.S.I, dosen penguji Prof. Dr. H. Mustaqim, M.Pd, Dr. Fatkuroji, M.Ag dan Dr. Fahrurrozi, M.Ag, yang telah menguji dan memberikan masukan serta arahan untuk perbaikan tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang yang telah mendidik, membimbing, sekaligus mengajar peneliti selama menempuh studi pada program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam.
8. PMU dan team Beasiswa Indonesia Bangkit Kementerian Agama LPDP yang telah mensupport beasiswa penuh selama 4 semester.
9. Pimpinan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon K.H. Imam Jazuli, Lc, MA dan seluruh staf, yang telah memberikan izin dan dukungan selama penelitian ini berlangsung.
10. Kedua Orang Tua saya Bapak Marnoto (Alm), Ibu Musyrifatun dan kakak adik yang telah memberikan bimbingan, do'a dukungan penuh dalam studi magister ini.
11. Istri tercinta Rini Setiani, S.Pd.I, yang selalu memberikan perhatian penuh dan kasih sayang sepanjang penulis menempuh studi.
12. Anak-anakku tercinta, Aisyah Hilyatul Ashfiya, Muhammad Ahwal Said, dan Arina Shofwah al-Fawaid yang memberikan dukungan do'a dan semangatnya dalam proses studi magister ini.

13. Teman dan sahabat seperjuangan Magister MPI dan awardee BIB LPDP Kementerian Agama yang selalu saling support agar studi ini bisa selesai bersama.
14. Rekan-rekan mahasiswa dan semua pihak yang telah memberikan bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan karya ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Akhir kata, penulis berharap semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Amin.

Semarang, 10 Juni 2024



Sofwan Farohi

NIM. 2203038021

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
NOTA DINAS	iv
ABSTRAK.....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
D. Kajian Pustaka	10
E. Kerangka Berpikir	18
F. Metode Penelitian.....	21
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	21
2. Tempat dan Waktu Penelitian	24
3. Sumber Data.....	25
4. Fokus Penelitian	26
5. Teknik Pengumpulan Data	28
6. Uji Keabsahan Data.....	34
7. Teknik Analisis Data.....	37
BAB II MANAJEMEN PERUBAHAN PONDOK PESANTREN MENUJU <i>THE CENTER OF EXCELLENCE</i>	41
A. Manajemen Perubahan	41

1. Konsep Manajemen Perubahan.....	41
2. Model Manajemen Perubahan.....	48
B. Pondok Pesantren dan Tradisi	52
1. Pengertian dan Karakteristik Pondok Pesantren	52
2. Unsur-unsur Pesantren	57
C. Pondok Pesantren Sebagai <i>The Center of Excellence</i>	60
1. Pengertian <i>The Center Of Excellence</i>	60
2. <i>Karakteristik</i> Pusat Keunggulan (<i>Center of Excellence</i>).....	63
3. Tradisi dalam Pengelolaan Pesantren.....	66
BAB III MANAJEMEN PERUBAHAN PONDOK PESANTREN BINA INSAN MULIA CIREBON MENUJU <i>THE CENTER OF EXCELLENCE</i>	69
A. Profil Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.....	69
1. Sejarah Berdirinya Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.....	69
2. Visi, Misi dan Tujuan Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.....	73
3. Struktur Organisasi Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.....	74
B. Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia	75
Cirebon Menuju <i>The Center Of Excellence</i>	75
1. Persiapan	76
2. Analisis Kekuatan dan Kelemahan	79
3. Mendesain Sub-Unit Organisasional Baru	81
4. Mendesain Proyek.....	83
5. Mendesain Sistem Kerja.....	86
6. Mendesain Sistem Pendukung	88
7. Mendesain Mekanisme Integratif.....	91
8. Implementasi Perubahan	93
BAB IV EXCELLENCY PONDOK PESANTREN BINA INSAN MULIA CIREBON.....	97
A. Excellency Kualitas Pembelajaran Program	97

B. Excellency Inovasi dan Penelitian.....	117
C. Excellency Kepemimpinan Akademis	121
D. Excellency Pembinaan Karakter dan Etika	124
E. Keterbukaan Terhadap Keterlibatan Masyarakat	128
BAB V PENUTUP	133
A. Kesimpulan.....	133
B. Saran.....	137
C. Penutup.....	138
DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	140
LAMPIRAN-LAMPIRAN	152
RIWAYAT HIDUP	181

DAFTAR TABEL

Table 4.1 Jadual Program <i>Tahfīz</i> Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.....	102
--	-----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Berfikir.....	20
Gambar 1.2 Analisis data model miles and huberman.....	89
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.....	92

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pesantren dihadapkan pada tuntutan besar untuk bertahan dalam era modernitas guna menjaga eksistensinya yang kaya akan tradisi dan nilai-nilai Islam. Tantangan terbesar yang dihadapi pesantren melibatkan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan tren pendidikan modern.¹ Untuk mempertahankan relevansinya, pesantren perlu memadukan metode pengajaran yang klasik dengan teknologi informasi, memperkuat kurikulumnya agar sesuai dengan kebutuhan zaman, dan meningkatkan keterampilan pesantren dalam mengelola aspek administratif dan pemasaran. Dengan cara ini, pesantren tidak hanya dapat bertahan di tengah arus modernitas, tetapi juga menjaga keaslian dan kontribusinya dalam membentuk karakter dan moral generasi penerus.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia tetap eksis dan diakui dalam masyarakat, namun kritik terhadap pengelolaannya sering muncul.² Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, Muhammad Ali Ramdhani mengungkapkan pada tahun 2023 terdapat 37.000 pesantren yang terdaftar di Kementerian

¹ Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional Dalam Abad 21* (Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2003). 31.

² Afga Sidiq Rifai, "Pembaharuan Pendidikan Pesantren Dalam Menghadapi Tantangan Dan Hambatan Di Masa Modern," *Jurnal Inspirasi* 1, no. 1 (2017): 21–38.

Agama dengan empat juta santri aktif.³ Jumlah pesantren tidak bisa dijadikan sebagai data saja melainkan harus diperhatikan dan difasilitasi untuk siap menghadapi tantangan masa depan. Kasus pesantren mati suri seperti di daerah Kuningan menyebutkan dari 200 pesantren yang terdata di Kementerian Agama Kuningan ada 20 pesantren mati suri karena berbagai macam kendala.⁴

Banyak pesantren menghadapi tantangan serius akibat modernisasi pendidikan Islam. Sebagian besar pesantren mengalami pemulihan yang sulit, beberapa di antaranya terpaksa tutup karena tidak mampu bertahan. Penurunan animo masyarakat terjadi karena penyesuaian pesantren dengan pendidikan umum, mengakibatkan jumlah santri menurun. Di sisi lain, sebagian pesantren enggan berubah dan menolak kebijakan pemerintah, mempertahankan budaya lama karena khawatir akan kehilangan karakter pesantren yang sudah mapan dan dipercaya masyarakat.⁵ Roqib memberikan ulasan lemahnya pesantren terlihat dari kurangnya pengembangan kurikulum pesantren yang tidak sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi,

³ Laili Qurbatul Maula, “Tahun 2023, Pesantren Akan Lebih Mandiri Dengan Community Economy Hub,” Pendis, 2023, <https://pendis.kemenag.go.id/read/tahun-2023-pesantren-akan-lebih-mandiri-dengan-community-economy-hub>. Data emis pendis menyebutkan ada 39.167 lembaga pesantren dengan jumlah santri sebanyak 4.947.197. lihat <https://emispendis.kemenag.go.id/pdpontrenv2/Statistik/Pp> diakses pada 03 Desember 2023 Pukul 06.03.

⁴ “Total 200 Pesantren Di Kuningan, 20 Di Antaranya Mati Suri,” accessed December 3, 2023, <https://khazanah.republika.co.id/berita/pztr7c320/total-200-pesantren-di-kuningan-20-di-antaranya-mati-suri>.

⁵ Azyumarid Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Cet II (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000). 96.

mengakibatkan alumni pesantren sering kesulitan menghadapi tantangan zaman. Keterbatasan materi kajian, seperti *fiqh* politik, dalam kurikulum pesantren juga menyebabkan alumni kurang siap secara kontekstual terhadap zaman.⁶

Pengelolaan pesantren yang kurang sistematis terlihat dari kurangnya persiapan tenaga pengajar sebagai *ustāz* profesional yang menguasai *māddah* dan metode pembelajaran. Juga jaringan pesantren yang lemah, baik dengan sesama pesantren, masyarakat, pengusaha, maupun pemerintah, disertai komunikasi yang kurang intensif dan efektif. Rendahnya pengelolaan pembelajaran terlihat dari keterbatasan sarana dan prasarana pesantren, meskipun hal ini dapat diatasi dengan membangun jaringan yang kuat dan mendapatkan dukungan dana dari masyarakat.⁷

Dalam menghadapi dinamika perkembangan lembaga pendidikan yang semakin kompetitif, pesantren diharapkan untuk membuka ruang pembaharuan dalam sistem pendidikannya. Salah satu aspek yang perlu diperbarui adalah metode pembelajaran, yang telah mengalami inovasi sejak abad ke-20, terutama pada periode sekitar tahun 1970-an, di mana pola *sorogan* beralih menjadi klasikal, bahkan memasukkan keterampilan (vokasi) agar kehidupan *ukhrawi* dan dunia menjadi seimbang.⁸ Pesantren perlu mengadaptasi peran mereka dalam

⁶ Moh Roqib, *Ilmu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: LKiS, 2009). 149.

⁷ Roqib. 150.

⁸ Maunah, “Tradisi Intelektual Santri Dalam Tantangan Dan Hambatan Pendidikan Pesantren Di Masa Depan,” 2009, 1.

konteks global dan mematuhi standar manajemen mutu untuk mewujudkan orientasi dan visi pesantren di era persaingan global.⁹

Banyak pesantren yang melakukan perubahan untuk menghadapi tantangan zaman di era modern. Seperti Pondok Pesantren Darussalam Al-Fasholiyah yang berhasil melakukan perubahan dari tradisional menjadi pesantren *integrative*.¹⁰ Pondok Pesantren Amanatul Ummah Mojokerto Jawa Timur yang berhasil melakukan perubahan dari klasik menuju santri yang bertaraf internasional dengan perubahan di dalam sistem pendidikannya yang modern.¹¹ Pesantren An-Nuqoyah juga melakukan transformasi dari tradisional menjadi sistem pembelajaran modern dengan berbagai variannya. Pondok Pesantren An-nuqayah Guluk-guluk Sumenep yang berhasil mentransformasikan sistem *salaf* (tradisional) dan *khalaf* (Modern, klasikal).¹²

Manajemen perubahan dalam lembaga pendidikan pesantren memiliki peran krusial dalam menjaga relevansi dan keberlanjutan

⁹ Fahrurrozi, "Mutu Pesantren, Ikhtiar Menjawab Tantangan Global," *Jurnal Intelegensia* 4, no. 1 (2016): 10–23.

¹⁰ Abdul Wadi, "Strukturasi Perubahan Pendidikan Pesantren Di Madura (Fenomena Perubahan Pendidikan Pesantren Darussalam Al-Faisholiyah Di Sampang Madura)," *Paradigma* 01, no. Strukturasi Pendidikan (2013): 1–7.

¹¹ Amiruddin, "Model Manajemen Pondok Pesantren Dalam Peningkatan Mutu Santri Bertaraf Internasional: Studi Pada Pondok Pesantren Amanatul Ummah Mojokerto Jawa Timur," *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 9, no. 2 (2019): 223–41, <https://doi.org/10.24042/alidarah.v9i2.5607>.

¹² Ahmad Shiddiq, "Tradisi Akademik Pesantren: Perubahan Sistem Manajemen Dari Tradisional Ke Modern," *Fikrotuna: Jurnal Pendidikan Dan Manajemen Islam* 4, no. 2 (2016).

institusi di tengah dinamika masyarakat modern.¹³ Perubahan tidak hanya diperlukan untuk mengikuti perkembangan zaman, tetapi juga untuk menjawab tuntutan pendidikan yang semakin kompleks. Dalam konteks pesantren, di mana nilai-nilai tradisional dan keislaman memiliki posisi sentral, manajemen perubahan memerlukan pendekatan yang bijak agar tidak merusak substansi dan tujuan utama pesantren.¹⁴

Manajemen perubahan dalam pendidikan pesantren memegang peran penting, terutama dalam menghadapi era revolusi industri 4.0. Integrasi teknologi modern dalam metode pembelajaran dan menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung konsep-konsep revolusi industri 4.0 menjadi kunci keberhasilan.¹⁵ Responsif terhadap perkembangan ini memastikan pesantren melahirkan generasi yang tidak hanya memiliki keahlian tradisional, tetapi juga siap dan mampu bersaing dalam dunia yang semakin terkoneksi dan terotomatisasi. Perubahan yang tidak terkelola dengan baik dapat menimbulkan resistensi, konflik, dan ketidakpastian, yang dapat merugikan keberlanjutan pesantren.¹⁶

¹³ Mastuhu, *Dinamika Sitem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994). 55.

¹⁴ Mastuhu. 55.

¹⁵ Muhammad Haris, "Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0," *MUDIR : Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2019): 33–41, <http://ejournal.insud.ac.id/index.php/mpi/index>.

¹⁶ Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktek Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006). 216.

Manajemen perubahan perlu memperhatikan pemeliharaan nilai-nilai tradisional dan keislaman pesantren.¹⁷ Pendekatan yang berimbang antara pembaharuan dan pemeliharaan nilai-nilai tersebut, analisis risiko, partisipasi aktif *stakeholder*, komunikasi efektif, serta kepemimpinan yang visioner dan inklusif, menjadi kunci keberhasilan.¹⁸ Dengan manajemen perubahan yang bijak, pesantren tidak hanya menjaga relevansi dan keberlanjutan, tetapi juga memastikan pemeliharaan nilai-nilai tradisional dan keislaman sebagai identitas lembaga pendidikan.

Bina Insan Mulia Cirebon yang beralamat di Jl. KH. Anas Sirojuddin, Cisaat, Kec. Dukupuntang, Kabupaten Cirebon, Jawa Barat 45652. Pesantren dengan bangunan etnik yang beraneka ragam, luasnya area, dan jumlah santri lebih dari 2000, Bina Insan Mulia merupakan pesantren berwajah etnik terbesar di Indonesia saat ini. Namun, yang unik, meskipun menonjolkan infrastruktur etnik yang asri, Pesantren Bina Insan Mulia menerapkan sistem pesantren berbasis sekolah dan program pendidikan yang modern dan kekinian. SMP dan SMA Unggulan Bertaraf Internasional mendapat akreditasi unggul sesuai dengan No SK : 036/BAN-PDM/SK/2023 pada 29 Agustus 2023.¹⁹

¹⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011). 44.

¹⁸ Ara Hidayat and Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Eduka, 2010). 107.

¹⁹ “Pesantren Bima,” accessed November 24, 2023, <https://pesantrenbima.com/>.

Pesantren Bina Insan Mulia telah berhasil mengembangkan konsep pembelajaran berbasis program yang terbukti lebih efektif dan efisien dan menjadi program unggulan yang terdiri dari 6 program. *Pertama* adalah program *Tahsīn* Al-Qur'an Bimaqu. *Kedua* program *Tahfīz* Al-Qur'an Bimaqu yang menghasilkan para *hafiẓ*. *Ketiga* program Bahasa Arab dan Eksak Bimaku dengan lulusan diterima di kampus dalam dan luar negeri, *keempat* Program *Qirāatul Kutub* Bimaku yang optimal dalam pembelajaran kitab kuning. *Kelima* Program *Fiqh* Bimaku memberikan pembelajaran relevan dengan topik dan kasus aktual, *keenam* Program Bahasa Inggris Bimaku mengacu pada *The Cambridge International Curriculum*. Dengan prestasi ini, Pesantren Bina Insan Mulia terbukti efektif dan efisien dalam mencetak generasi santri yang berkualitas.²⁰

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, penulis terdorong untuk mengangkat judul tesis "Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Menuju *The Center of Excellence*." Judul tersebut mencerminkan fokus penelitian pada proses manajemen perubahan pesantren menjadi pusat keunggulan (*the center of excellence*), menyoroti langkah-langkah konkret yang diambil oleh kepemimpinan pesantren dalam menghadapi dinamika zaman dan tuntutan perkembangan pendidikan.

²⁰ Wikipedia, "Pesantren Bina Insan Mulia 1," Wikipedia, 2023, https://id.wikipedia.org/wiki/Pesantren_Bina_Insan_Mulia_1.

B. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana manajemen perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menuju *the center of excellence*?
2. Bagaimana hasil yang didapat Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon setelah perubahan *the center of excellence*?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Dari pokok permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan penulisan tesis ini adalah

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis manajemen perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menuju *the center of excellence*.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis hasil yang didapat Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon setelah perubahan *the center of excellence*.

2. Manfaat Penelitian

Dari tujuan di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

a. Manfaat teoritis:

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan signifikan terhadap literatur manajemen perubahan, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan Islam tradisional. Melalui analisis kasus Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon, penelitian ini dapat memperkaya teori-teori terkait strategi dan proses manajemen perubahan.

Penelitian ini dapat membantu dalam memahami cara mengintegrasikan nilai-nilai tradisional ke dalam konsep manajemen perubahan modern. Hal ini dapat memberikan landasan teoritis bagi lembaga pendidikan lain yang berada dalam situasi serupa.

b. Manfaat Praktis:

Manfaat praktis dalam penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

- 1) Bagi lembaga, bagi Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon, penelitian ini dapat memberikan panduan praktis untuk mengelola dan mengevaluasi proses perubahan internal. Temuan penelitian dapat diaplikasikan secara langsung untuk menyusun strategi yang lebih efektif dan tepat sasaran.
- 2) Bagi Peneliti, melalui pelaksanaan penelitian ini, peneliti dapat mengembangkan keterampilan penelitian, analisis data, dan interpretasi temuan. Pengalaman ini dapat membantu meningkatkan kompetensi penelitian dan metodologis peneliti untuk penelitian selanjutnya.
- 3) Bagi peneliti pendidikan lainnya, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi berharga bagi peneliti pendidikan lainnya yang tertarik pada topik manajemen perubahan, terutama di lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini dapat memotivasi peneliti lain untuk melakukan studi lebih lanjut atau mengembangkan pendekatan penelitian baru.

D. Kajian Pustaka

Penelitian ini berfokus pada manajemen perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menuju pusat keunggulan. Tahapan penelitian mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi, pengembangan, dan implikasi manajemen perubahan terhadap kesuksesan program. Penulis memvalidasi argumennya dengan kajian pustaka yang membandingkan hasil penelitian terdahulu. Sumber-sumber yang digunakan melibatkan tesis, jurnal ilmiah, artikel, dan laporan penelitian guna memperkuat landasan teoritis penelitian ini.

Tesis Tri Rahmansyah²¹, hasil penelitian tesis ini adalah Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara menunjukkan bahwa manajemen perubahan telah diterapkan secara efektif pada setiap unit organisasi, termasuk Sistem Pengajaran, Kurikulum, dan Pengasuhan Santri. Proses manajemen perubahan berjalan sesuai tahapannya, sistematis, dan terstruktur, mencakup identifikasi perubahan, perencanaan, implementasi, evaluasi, dan tindaklanjut. Keefektifan manajemen perubahan ini didukung oleh pendekatan strategi yang sesuai dengan profil pondok pesantren, yaitu Strategi Biaya Rendah, Strategi Pembedaan Produk, dan Strategi *Focus*. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Walisongo telah berhasil menerapkan manajemen perubahan dengan metode yang tepat dan relevan. Penelitian ini sama halnya membahas manajemen perubahan pesantren akan tetapi fokusnya adalah pada kurikulum, pengajaran dan

²¹ Tri Rahmansyah, “Manajemen Perubahan Pada Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara” (UIN Raden Intan Lampung, 2020).

pengasuhan santri sedangkan penelitian saya menggali pemahaman mendalam tentang strategi, proses, dan dampak dari manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia, juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat perubahan, serta mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi manajemen perubahan menuju *the center of excellence*.

Tesis yang diteliti oleh Ratna Ningsih.²² Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dalam merespons era revolusi 4.0, perubahan pendidikan di Pesantren Al-Falah direncanakan melalui pembentukan visi dan misi pesantren serta tim kepengurusan. Pengorganisasian perubahan dilakukan dengan membentuk struktur kepengurusan yang melibatkan pihak *ahlul bait* dan santri senior. Tahap pelaksanaan perubahan mencakup tata letak, struktur, manusia, dan sarana prasarana. Pengendalian perubahan dilakukan melalui musyawarah santri, musyawarah kepengurusan, dan musyawarah yayasan sebagai tahapan terakhir. Dengan demikian, proses perubahan pendidikan di Pesantren Al-Falah terdiri dari tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang terintegrasi secara sistematis. Kesamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang manajemen perubahan, akan tetapi fokus dalam penelitian ini pada respon pesantren dalam menghadapi era 4.0 sedangkan penelitian saya menggali pemahaman mendalam tentang strategi, proses, dan dampak dari

²² Ratna Ningsih, “Manajemen Perubahan Pendidikan Pondok Pesantren Di Era Revolusi 4.0 Di Pondok Pesantren Al-Falah Sumberdadi Kebumen” (Institu Agama Islam Nahdhatul Ulama (IAINU) Kebumen, 2021).

manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia, juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat perubahan, serta mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi manajemen perubahan menuju *the center of excellence*.

Jurnal nasional yang terkait pembahasan ini ada jurnal yang ditulis oleh Ali Mustopa.²³ Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga fase perubahan. Pertama, fase pencairan (*unfreezing*) merupakan langkah awal di mana organisasi mendiskusikan dan menganalisis kesiapan mereka menghadapi perubahan. Kedua, fase mulai berubah (*changing*) merupakan langkah inti di mana perubahan dilaksanakan. Ketiga, fase pembekuan kembali (*refreezing*) adalah tindakan yang diambil oleh organisasi untuk membiasakan diri dengan keadaan baru setelah perubahan. Perubahan pada ranah struktur juga terjadi di Pesantren *Fathul 'Ulūm*. Secara struktur organisasi, pesantren beralih dari kepemimpinan terpusat menjadi sistem yayasan. Secara teknis, juga mengalami perubahan dalam teknologi. Mereka memanfaatkan fasilitas teknologi komputerisasi dan jaringan internet. Pada sisi perubahan manusia, banyak santri dan para pengajar pesantren yang melanjutkan pendidikan tinggi, sehingga jumlah santri meningkat baik dari segi kuantitas maupun jumlah pengajar. Kesamaan penelitian ini yaitu sama-sama membahas manajemen perubahan pada sebuah pesantren, fokus penelitian ini dalam perubahan kepemimpinan dan organisasi sedangkan

²³ Ali Mustopa, "Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Di Pesantren Fathul 'Ulum Kwagean Kediri)," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1, no. 1 (2020): 24–40, <https://doi.org/https://doi.org/10.21154/sajiem.v1i1.3>.

penelitian saya menggali pemahaman mendalam tentang strategi, proses, dan dampak dari manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia, juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat perubahan, serta mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi manajemen perubahan menuju *the center of excellence*..

Jurnal nasional kedua yang berkaitan dengan penelitian adalah jurnal yang ditulis oleh Ahmad.²⁴ Hasil dari artikel ini mencakup sejarah Pondok Pesantren *Riyadul Jannah* Mojokerto dan penekanan pada sinkronisasi antara pendidikan umum dan pesantren. Terdapat upaya untuk mencapai pendidikan yang utuh melalui perencanaan kurikulum terpadu, termasuk program unggulan, saran prasarana, pelaksanaan praktik mendalam, persiapan sumber daya alam (SDA), dan pengawasan. Tujuan utamanya adalah menciptakan santri yang beragam atau memiliki banyak kecerdasan, serta memberikan dasar untuk kebijakan pengembangan pada perencanaan kedepannya. Penelitian ini memiliki kesamaan dalam hal studi kepesantrenan dalam meningkatkan mutu pendidikan unggulan sedangkan fokus penelitian yang akan saya teliti bertujuan menggali pemahaman mendalam tentang strategi, proses, dan dampak manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia. Selain itu, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung atau penghambat

²⁴ Akhmad Sirojuddin and Andika Aprilianto, “Manajemen Kurikulum Terpadu Berbasis Multiple Intellegences Di Pondok Pesantren,” *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3 (2022): 35–42, <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.143>.

perubahan, serta mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi manajemen perubahan menuju *the center of excellence*.

Jurnal nasional yang ketiga yaitu artikel yang ditulis oleh Dea Ariani dan Syahrani.²⁵ Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren, dalam menghadapi era 5.0, secara tidak langsung mendorong setiap institusi pendidikan untuk melakukan perbaikan diri, khususnya dalam manajemen mutu pendidikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan mutu pendidikan harus sejalan dengan tuntutan era 5.0. Pondok Pesantren diidentifikasi mampu menyajikan kurikulum terbaik untuk perkembangan pendidikan saat ini, serta meningkatkan sumber daya manusia berkualitas, membuktikan kemampuannya bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya di era 5.0. Penelitian ini memiliki kesamaan dalam hal tujuan pesantren dalam menghadapi perubahan zaman, fokus penelitian ini adalah bagaimana pesantren dituntut untuk memperbaiki diri dalam menghadapi perkembangan zaman melalui sebuah manajemen. Sedangkan penelitian saya bertujuan menggali pemahaman mendalam tentang strategi, proses, dan dampak manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia. Selain itu, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung atau penghambat perubahan, serta mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi manajemen perubahan menuju *the center of excellence*.

²⁵ Dea Ariani and Syahrani, "Manajemen Pesantren Dalam Persiapan Pembelajaran 5.0," *Cross-Border* 5, no. 1 (2022): 611–21.

Jurnal internasional yang berkaitan dengan penelitian saya adalah artikel yang ditulis oleh Hasibuan.²⁶ Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga poin terpenting dalam efektivitas manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi SMP IT Darul Azhar, yaitu: Dalam manajemen perubahan, kepala sekolah merencanakan sesuai dengan kebutuhan siswa dan kemudian mengorganisir dengan membagi tugas kepada guru untuk melaksanakan perencanaan, kemudian supervisi, yaitu untuk mengetahui kemajuan manajemen perubahan ini. Dalam mengembangkan budaya organisasi kepala sekolah, yaitu pelaksanaan apel pagi, *ṣalāt ḍuḥa*, dan *tadarus al-Qur'an* setelah *ṣalāt zuḥur*. Faktor pendukung adalah kemauan guru dan siswa untuk lebih baik dalam menerapkan nilai-nilai keagamaan. Faktor penghambat adalah kurangnya sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, yang setia terhadap perubahan. Persamaan artikel ini adalah tentang manajemen perubahan namun fokusnya mengenai efektivitas manajemen perubahan dalam mengembangkan budaya organisasi di SMP IT Darul Azhar. Sedangkan penelitian saya menggali pemahaman mendalam tentang strategi, proses, dan dampak manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia. Selain itu, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung atau penghambat perubahan, serta mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi manajemen perubahan tersebut.

²⁶ M. Idrus Hasibuan, "The Effectiveness of Change Management in Developing the Organizational Culture of It Darul Azhar," *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal* 4, no. 1 (2021): 423–30, <https://doi.org/10.33258/birle.v4i1.1655>.

Jurnal internasional yang kedua adalah artikel yang ditulis oleh Mukhtar.²⁷ Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor pendorong perubahan adalah; faktor internal dan eksternal. Faktor internal dapat muncul dari dalam organisasi lembaga pendidikan tinggi Islam. Sementara itu, faktor eksternal dapat muncul dari luar organisasi atau lembaga. Dalam proses perubahan yang terjadi di UIN Riau dan UIN Bandung, teori Kurt Lewin lebih didominasi sebagai model utama. Namun, dari hasil penelitian ini, penulis menghasilkan pengembangan teori Kurt Lewin yang lebih dinamis, yaitu (*doctrining, unfreezing, changing, freezing, innovating*). Lima langkah dalam proses perubahan yang peneliti hasilkan berasal dari analisis argumentatif bahwa perubahan dalam sifatnya terus terjadi, sehingga diperlukan berbagai inovasi satu sama lain dan inovasi yang berkesinambungan. Penelitian ini sama-sama membahas manajemen perubahan namun lebih menitikberatkan pada faktor pendorong perubahan sedangkan penelitian yang saya lakukan menggali pemahaman mendalam tentang strategi, proses, dan dampak manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia. Selain itu, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung atau penghambat perubahan, serta mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi manajemen perubahan tersebut.

²⁷ Mukhtar, Muntholib, and Bashori, "Change Management: The Higher Education of Islamic University in Indonesia," *International Journal of Education, Information Technology and Others (Ijeit)* 2, no. 1 (2020): 278–85, <https://doi.org/10.5281/zenodo.3755259>.

Jurnal internasional yang ketiga ditulis oleh Rune Todnem.²⁸

Hasilnya adalah dapat diperdebatkan bahwa manajemen perubahan yang berhasil sangat penting bagi setiap organisasi agar dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan terus berkembang saat ini. Namun, teori dan pendekatan terhadap manajemen perubahan yang saat ini tersedia bagi akademisi dan praktisi sering kali bertentangan, sebagian besar kurang memiliki bukti empiris, dan didukung oleh hipotesis yang tidak dipertanyakan tentang sifat manajemen perubahan organisasi kontemporer. Oleh karena itu, tujuan dari artikel ini adalah untuk memberikan tinjauan kritis terhadap beberapa teori dan pendekatan utama terhadap manajemen perubahan organisasi sebagai langkah pertama yang penting menuju konstruksi kerangka baru untuk mengelola perubahan. Artikel ini menyimpulkan dengan rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut. Penelitian ini sama halnya membahas manajemen perubahan dan berfokus kepada kritik terhadap beberapa teori manajemen perubahan sedangkan penelitian yang saya dalami adalah pemahaman mendalam tentang strategi, proses, dan dampak manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia. Selain itu, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung atau penghambat perubahan, serta mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi manajemen perubahan tersebut.

²⁸ Rune Todnem, "Organisational Change Management: A Critical Review," *Journal of Change Management* 5, no. 4 (2005): 369–80, <https://doi.org/10.1080=14697010500359250>.

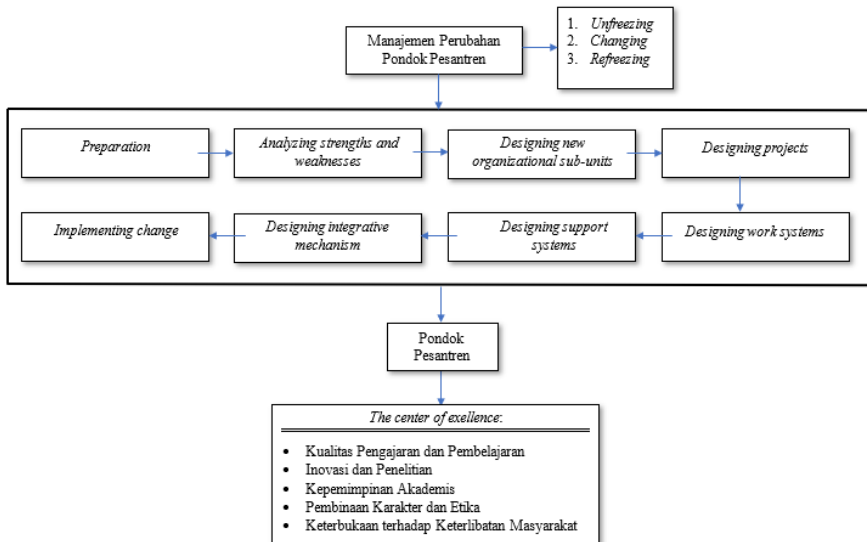
E. Kerangka Berpikir

Manajemen perubahan pada Pondok Pesantren menuju *the center of excellence* merupakan suatu tantangan yang memerlukan strategi yang bijak dan visi yang jelas. Pada tahap awal perubahan, penting untuk memahami dan menghormati nilai-nilai tradisional yang telah menjadi ciri khas pesantren. Langkah pertama melibatkan partisipasi aktif dari kiai, guru, dan *stakeholder* utama untuk membangun kesadaran dan penerimaan terhadap kebutuhan perubahan. Fase ini mungkin melibatkan penyusunan kembali kurikulum dengan mempertahankan esensi nilai-nilai keislaman tradisional, tetapi juga membuka ruang untuk pembaruan dengan mengintegrasikan metode pembelajaran inovatif dan materi yang relevan dengan konteks global.

Pada tahap berikutnya, manajemen perubahan akan merinci langkah-langkah konkrit untuk mengarahkan pesantren menuju *the center of excellence*. Ini melibatkan transformasi lebih lanjut dalam struktur organisasi, pemanfaatan teknologi informasi untuk pendidikan, dan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan kontemporer. Upaya pemasaran juga akan menjadi fokus untuk meningkatkan citra pesantren sebagai pusat unggulan yang tidak hanya melahirkan ulama tradisional tetapi juga sarjana yang dapat bersaing di tingkat global. Keseluruhan proses manajemen perubahan ini memerlukan komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang kuat, dan keterlibatan aktif seluruh komunitas pesantren agar perubahan dapat berjalan harmonis dan berkelanjutan.

Kerangka berpikir ini menjadi suatu kebutuhan esensial untuk menggambarkan alur pemikiran yang akan diikuti oleh peneliti selama proses penelitian. Fungsi utama kerangka berpikir ini adalah memberikan panduan yang jelas mengenai langkah-langkah yang akan diambil untuk menyusun dan menjalankan penelitian dengan sistematis. Keberadaan kerangka berpikir diharapkan dapat memberikan landasan yang kokoh untuk menanggapi permasalahan penelitian berdasarkan teori yang menjadi dasar.

Dengan demikian, kerangka berpikir ini tidak hanya menjadi peta jalan bagi peneliti, tetapi juga instrumen yang membantu dalam merinci metode penelitian, mengidentifikasi variabel yang relevan, dan merumuskan pertanyaan penelitian yang tepat. Keseluruhan konsep kerangka berpikir ini diharapkan akan membantu peneliti dalam menghadirkan struktur yang kokoh dan terorganisir, sehingga penelitian dapat dilakukan dengan lebih terfokus dan efisien.



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir

Penelitian ini difokuskan pada manajemen perubahan pondok pesantren menuju *the center of excellence* di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon. Dalam penerapannya baik itu dari segi indentifikasi, perencanaan, implementasi evaluasi dan umpan baliknya pasti dibutuhkan pengelolaan manajemen yang sangat terstruktur dari berbagai pihak seperti kiai, guru, dan *stakeholder*. Mengingat program ini baru diterapkan di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon, sehingga proses untuk penerapannya diperlukan pengelolaan yang tepat. Nantinya tujuan dari *the center of excellence* ialah menjadikan pesantren sebagai pusat unggulan yang tidak hanya mempertahankan nilai-nilai tradisional, tetapi juga mampu bersaing dan berkembang di era modern.

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian manajemen perubahan di pondok pesantren ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif memiliki tujuan untuk memahami fenomena sosial dari sudut pandang atau perspektif partisipan. Partisipan dalam penelitian ini adalah individu yang diundang untuk diwawancarai atau diamati, dan mereka diminta untuk menyampaikan data, pendapat, pemikiran, serta persepsi mereka terkait perubahan yang terjadi.²⁹ Menurut Saekan, peneliti melakukan penelitian secara mendalam untuk memperoleh data yang objektif, spesifik, akurat, dan valid. Tujuannya adalah agar kebenaran yang dihasilkan bersifat rasional, dapat diterima oleh logika manusia secara umum, sesuai dengan peristiwa yang terjadi, serta tidak aneh dan tidak menyimpang.³⁰

Jenis pendekatan penelitian ini menggunakan studi kasus yang berusaha mengkaji data sebanyak-banyaknya tentang pokok bahasan yang sedang dipertimbangkan. Studi kasus adalah penelitian yang dilakukan terhadap pokok permasalahan yang disebut kasus, yang dilakukan secara komprehensif dan menyeluruh dengan menggunakan berbagai sumber data.³¹

²⁹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011). 94.

³⁰ Saekan Muchith, *Cara Praktis Menulis Skripsi Dan Tesis: Mudah Cepat, Berkualitas Dengan Pendekatan Kualitatif* (Sidorejo: PT. Nas Media Indonesia, 2018).

³¹ Dawson R and Bob Algozzine, *Doing Case Study Research* (New York: Teacher College, 2006). 15.

Fokus penelitian ini adalah manajemen perubahan pondok pesantren menuju *the center of excellence* dengan program unggulan pesantren berbasis program yang dijalankan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon. Sumber data dalam penelitian ini adalah Kiai, Kepala Madrasah, guru dan *stakeholder* Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.

Langkah-langkah studi kasus Menurut Yin ³² yang diaplikasikan dalam penelitian manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menuju *The Center of Excellence* dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah dan Tujuan Penelitian

Menentukan permasalahan spesifik yang ingin diteliti terkait manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia. Memetakan tujuan penelitian untuk memastikan bahwa penelitian ini memiliki arah dan fokus yang jelas.

TEMA----TOPIK----OBJEK KAJIAN/KASUS/UNIT/ ANALISIS----JUDUL
--

2. Studi Literatur

Melakukan tinjauan pustaka untuk memahami teori-teori dan konsep-konsep manajemen perubahan yang relevan. Meliti penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan

³² Robert K Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed. (California: Thousands Oaks, 2003). 9.

manajemen perubahan di lembaga pendidikan atau pondok pesantren.

3. Penentuan Desain Studi Kasus

Memilih metode penelitian studi kasus sebagai kerangka kerja utama penelitian. Menentukan unit analisis (pondok pesantren) dan batasan studi kasus.

4. Pengumpulan Data

Mengidentifikasi sumber data yang relevan, seperti wawancara dengan pimpinan, staf, dan *stakeholder* terkait. Menggunakan metode observasi langsung, dokumentasi, dan wawancara untuk mengumpulkan data yang diperlukan.

5. Analisis Data

Merapkan metode analisis yang sesuai untuk data yang dikumpulkan, misalnya analisis isi untuk wawancara atau analisis dokumen untuk dokumentasi tertulis. Mengidentifikasi pola, tren, dan temuan utama terkait manajemen perubahan.

DATA---FACT---CONCEPT---PROPOSITION---THEORY
--

6. Interpretasi Hasil

Menginterpretasikan hasil analisis data dengan merujuk pada teori-teori yang relevan. Kemudian Mengevaluasi dampak perubahan yang telah dilakukan dan hubungkan temuan dengan tujuan penelitian.

7. Penyusunan Temuan dan Rekomendasi

Menyajikan temuan utama dan rekomendasi berdasarkan analisis data. Kemudian diskusikan implikasi temuan terhadap tujuan penelitian dan manajemen perubahan di pondok pesantren.

8. Penulisan Laporan

Menyusun laporan penelitian dengan struktur yang jelas, mencakup pendahuluan, tinjauan literatur, metode penelitian, hasil, diskusi, dan kesimpulan dengan memastikan laporan mencerminkan temuan dan rekomendasi secara akurat.

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon yang beralamat di Jl. KH. Anas Sirojuddin, Cisaat, Kec. Dukuh Puntang, Kabupaten Cirebon, Jawa Barat 45652 situs web <https://pesantrenbima.com/>. Penelitian ini akan berlangsung selama 3 (tiga) bulan yaitu mulai bulan Januari-Maret 2024 dengan batasan data penelitian dari tahun 2017 sampai 2024.

Alasan peneliti memilih lokasi tersebut dikarenakan Pesantren Bina Insan Mulia telah diakui sebagai salah satu dari 10 pesantren percontohan di Nusantara oleh Kementerian Pendidikan Malaysia, berkolaborasi dengan *production house* Serangkai Filem SDN BHD, Kuala Lumpur. Keunggulannya terletak pada penerapan sistem *cluster* dan akselerasi, memungkinkan para pelajar untuk fokus pada target sesuai minat dan bakat masing-masing dengan masa pendidikan yang lebih singkat tanpa mengorbankan mutu. Pesantren ini juga unggul dengan keberadaan pesantren berbasis

program, suatu hal yang jarang ditemui di Indonesia pada lingkup pesantren.³³

Peneliti tertarik untuk mengeksplorasi manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon, khususnya penerapan pesantren berbasis program menuju *the center of excellence*. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap hasil dan implikasi penerapan model ini, dengan penekanan pada dimensi perubahan yang akan dievaluasi dari perspektif fungsi-fungsi manajemen. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam mengenai dinamika perubahan yang terjadi dalam pondok pesantren tersebut dan dampaknya terhadap berbagai aspek manajemen.

3. Sumber Data

Menurut Lofland, yang dikutip oleh Lexy J. Meleong, sumber utama data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, sementara data tambahan seperti dokumen memiliki peran penting.³⁴ Penelitian ini menggunakan dua jenis data utama, yaitu data primer dan data sekunder:

³³ Nuansa, “Terpilih Menjadi Pesantren Percontohan,” *Nuansa* (Cirebon, November 2017).

³⁴ Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011). 6.

a. Data Primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh langsung dari sumber pertama di lokasi atau objek penelitian.³⁵ Sumber data ini disampaikan langsung kepada peneliti selama proses pengumpulan data. Para sumber data utama dalam penelitian ini meliputi Kiai, Kepala Madrasah, guru, dan *stakeholder* Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.

b. Data Sekunder

Data sekunder berasal dari pihak lain yang bukan merupakan subjek penelitian seperti informasi yang diperoleh dari sumber luar, baik secara *internal* seperti *website* dan arsip pesantren mengenai pelaksanaan manajemen perubahan pesantren menuju *the center of excellence*. Juga dari eksternal seperti dari Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, atau instansi sejenisnya berkaitan data tentang Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon .³⁶

4. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon, yang bertransformasi menuju *the center of excellence* dengan program unggulannya pesantren berbasis program. Penelitian mencakup identifikasi, perencanaan,

³⁵ Suharsimin Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Cet. XII (Jakarta: Rineka Cipta, 2002). 155.

³⁶ M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif; Komunikasi, Ekonomiz Dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana, 2017). 132.

implementasi, evaluasi, dan umpan balik terkait inovasi tersebut, serta implikasi manajemen pelaksanaannya. Rinciannya sebagai berikut:

a. Manajemen Perubahan Pesantren

1. Identifikasi Perubahan: Meneliti strategi manajemen perubahan menuju *the center of excellence*, termasuk rencana, langkah-langkah, dan metode yang digunakan dalam strategi program unggulan Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon,
2. Perencanaan Perubahan: Membahas pembuatan rencana kerja terperinci, penetapan tujuan, dan pengumpulan sumber daya yang diperlukan dalam 7 program unggulan Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.
3. Implementasi Inovasi: Melibatkan eksekusi rencana kerja, pengelolaan, dan pengawasan kegiatan inovasi 7 program unggulan Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.
4. Evaluasi dan Umpan Balik: Proses penilaian efektivitas perubahan yang telah diimplementasikan dengan mengumpulkan data dan menganalisis apakah tujuan yang ditetapkan tercapai, melalui survei, observasi, dan analisis kinerja santri serta staf pengajar. Berdasarkan hasil evaluasi, umpan balik dikumpulkan dan dianalisis untuk menentukan keberhasilan program dan area yang perlu diperbaiki.

b. Implikasi Manajemen Perubahan

1. Kualitas Pengajaran dan Pembelajaran: Menerapkan standar tinggi dalam metode pengajaran dan pembelajaran Islam dan kurikulum yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam.
2. Inovasi dan Penelitian: Melakukan penelitian berkualitas tinggi untuk mengembangkan metode pengajaran baru dan meningkatkan pemahaman Islam. Berinovasi dalam penggunaan teknologi untuk mendukung pembelajaran Islam.
3. Kepemimpinan Akademis: Memiliki tenaga pengajar yang berkualifikasi tinggi dan memiliki keahlian dalam bidang studi Islam. Memiliki reputasi yang baik dalam menyelenggarakan konferensi, seminar, dan kegiatan akademis lainnya
4. Pembinaan Karakter dan Etika: Menekankan pengembangan karakter dan etika Islam pada siswa. Mendorong praktik-praktik kehidupan Islami dalam kehidupan sehari-hari.
5. Keterbukaan terhadap Keterlibatan Masyarakat: Terlibat aktif dengan masyarakat setempat dan memberikan kontribusi positif dalam pembangunan sosial dan keagamaan.

5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan mendatangi langsung lokasi penelitian. Peneliti mengaplikasikan observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai teknik utama untuk memperoleh data yang diperlukan.

a. Observasi (*Observation*)

Observasi, menurut Satori dalam Sugiyono, adalah pengamatan sistematis terhadap gejala-gejala pada objek penelitian.³⁷ Sutrisno Hadi dalam Nasution menekankan bahwa observasi adalah proses kompleks yang melibatkan proses pengamatan dan ingatan. Observasi dianggap dasar dalam ilmu pengetahuan, memungkinkan ilmuwan memperoleh fakta tentang dunia nyata. Dengan observasi, peneliti.³⁸ John W. Creswell dalam Umar menjelaskan bahwa observasi adalah suatu proses penggalan data secara langsung dengan mengamati manusia dan lingkungan secara mendetail.³⁹

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan manajemen perubahan pesantren menuju *the center of excellence*, peneliti melakukan observasi langsung terhadap implementasi perubahan di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon. Aspek-aspek berikut diamati selama proses observasi:

- 1) Rapat koordinasi pesantren
- 2) Program-program pesantren
- 3) Aktivitas santri
- 4) Sarana dan prasarana yang mendukung manajemen perubahan

³⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019). 203.

³⁸ Nasution, *Metode Research Penelitian Ilmiah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003). 137.

³⁹ Umar Sidiq and Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019). 67.

Hasil observasi tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas manajemen perubahan pesantren, menentukan kebutuhan pengembangan lebih lanjut, dan memberikan masukan untuk perbaikan dan peningkatan program pesantren.

b. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, menghasilkan komunikasi dan konstruksi bersama makna tentang suatu topik. Sebagai instrumen, wawancara digunakan untuk mendapatkan pemahaman mendalam dari perspektif responden terkait topik penelitian.⁴⁰

Peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur untuk mendekati responden secara bebas, memungkinkan penemuan masalah secara terbuka. Sejalan dengan Moleong, wawancara dilakukan secara tatap muka untuk memperoleh informasi lisan dan data objektif terkait masalah penelitian.⁴¹

Wawancara dilakukan kepada Kiai, Kepala Madrasah, guru, dan siswa terkait dengan tujuan informasi tentang manajemen perubahan menuju *the center of excellence* di pesantren. Wawancara adalah alat yang penting dalam memahami berbagai aspek terkait dengan perubahan menuju *the center of excellence*

⁴⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. 174.

⁴¹ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*. 135.

di pesantren. Beberapa pihak yang mungkin diwawancarai mencakup:

- 1) Pandangan dan Persepsi: Wawancara dapat mengungkap pandangan dan persepsi para pemangku kepentingan, seperti guru dan siswa, terhadap perubahan tersebut.
- 2) Tantangan dan Hambatan: Wawancara membantu mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang mungkin timbul dalam mengimplementasikan perubahan, seperti resistensi dari siswa atau guru, dan masalah teknis yang muncul.
- 3) Manfaat dan Keuntungan: Wawancara dapat menghasilkan wawasan tentang manfaat dan keuntungan yang dirasakan oleh responden terkait dengan perubahan menuju the center of excellence.
- 4) Dampak pada Pembelajaran: Melalui wawancara, kita dapat memahami dampak nyata perubahan ini pada hasil pembelajaran siswa, termasuk apakah terjadi peningkatan dalam pemahaman dan keterampilan mereka.
- 5) Kepuasan dan Ketidakpuasan: Wawancara membantu dalam mengevaluasi tingkat kepuasan atau ketidakpuasan dari berbagai pihak yang terlibat dengan perubahan tersebut.

c. Dokumentasi (*Documentation*)

Menurut Arikunto, metode dokumentasi adalah mencari data melalui catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti,

risalah rapat, undang-undang, agenda, dan sebagainya.⁴² Studi dokumentasi merupakan cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, terutama arsip dan buku opini yang relevan dengan masalah penelitian.⁴³

Dalam konteks manajemen perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menuju *the center of excellence*, dokumentasi menjadi elemen kunci untuk memahami, mengevaluasi, dan melacak proses transformasi tersebut. Berikut adalah beberapa aspek dokumentasi yang relevan:

1. Rencana Strategis dan Rencana Perubahan
 - a) Dokumen yang merinci visi, misi, dan tujuan strategis pesantren, khususnya terkait dengan perubahan menuju *the center of excellence*.
 - b) Rencana perubahan yang mencakup langkah-langkah implementasi, jadwal waktu, dan sumber daya yang diperlukan.
2. Dokumen Kebijakan dan Prosedur

Kumpulan kebijakan baru atau yang diperbarui yang mendukung perubahan dalam manajemen, seperti kebijakan kurikulum, evaluasi kinerja, dan tata kelola pesantren.

⁴² Arikunto, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002). 306.

⁴³ Hadari Nawawi, *Penelitian Terapan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005). 133.

3. Struktur Organisasi Terbaru

Diagram atau dokumen yang menggambarkan struktur organisasi yang baru, mencakup perubahan dalam posisi, hierarki, dan tanggung jawab staf.

4. Dokumen Pelibatan Pemangku Kepentingan

Catatan rapat atau komunikasi tertulis yang menunjukkan bagaimana pesantren melibatkan dan berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti Kiai, Kepala Madrasah, guru, orang tua murid, dan lainnya.

5. Evaluasi dan Laporan Kemajuan

Laporan evaluasi berkala yang mencerminkan kemajuan implementasi perubahan, termasuk analisis keberhasilan, tantangan yang dihadapi, dan perbaikan yang telah dilakukan.

6. Dokumen Pelatihan dan Pengembangan

Catatan pelatihan atau pengembangan yang diselenggarakan untuk mempersiapkan staf pesantren dalam menghadapi perubahan, terutama dalam hal keterampilan baru atau pemahaman konsep *the center of excellence*.

7. Data Kinerja dan Pencapaian

Data kinerja dan pencapaian siswa, staf, atau pesantren secara keseluruhan sepanjang perubahan tersebut, untuk mengukur dampak perubahan pada prestasi dan kualitas pendidikan.

8. Surat Pemberitahuan dan Komunikasi Resmi

Salinan surat pemberitahuan resmi, pengumuman, atau komunikasi lain yang dikeluarkan oleh pimpinan pesantren

untuk memberi tahu staf dan pemangku kepentingan tentang perubahan.

9. Arsip Perubahan Kurikulum

Dokumen yang mencakup perubahan atau penyusunan kembali kurikulum untuk mendukung model pembelajaran baru yang sesuai dengan *the center of excellence*.

10. Dokumen Konsep *The Center of Excellence*

Dokumen yang menjelaskan konsep *the center of excellence*, termasuk panduan atau buku pedoman yang memberikan arah bagi implementasi perubahan.

11. Dokumen Evaluasi Dampak pada Budaya Organisasi

Survei atau laporan yang mengukur dampak perubahan terhadap budaya organisasi, seperti nilai-nilai baru, norma-norma, dan sikap staf.

Dengan merinci dan menyimpan dokumentasi terkait, pesantren dapat memiliki data yang kuat untuk memahami perjalanan perubahan, mengevaluasi keberhasilannya, dan merencanakan perbaikan lebih lanjut jika diperlukan.

6. Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian lapangan, penting untuk menguji keabsahan data guna memastikan kualitas dan kebenarannya. Peneliti menggunakan teknik triangulasi data sebagai metode untuk meningkatkan validitas data. Triangulasi data dalam penelitian kualitatif melibatkan penggunaan tiga atau lebih sumber data atau

metode pengumpulan data yang berbeda.⁴⁴ Tujuannya adalah untuk mengurangi bias penelitian dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.⁴⁵

Dalam konteks penelitian ini, peneliti akan menggunakan triangulasi data dengan dua teknik utama: triangulasi teknik dan triangulasi sumber.

1. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik melibatkan pengumpulan data dengan menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data. Peneliti akan menggabungkan berbagai metode, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi, untuk mendapatkan sudut pandang yang lebih lengkap terhadap fenomena yang diteliti.⁴⁶ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh data dari narasumber.

2. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber atau data melibatkan pengumpulan data dari beberapa sumber untuk membandingkan dan menguji tingkat kepercayaan informasi. Ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil observasi dan wawancara,

⁴⁴ J.R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif (Jenis, Karakteristik, Dan Keunggulan)* (Jakarta: Grafindo, 2013). 111.

⁴⁵ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2010). 68.

⁴⁶ Raco, *Metode Penelitian Kualitatif (Jenis, Karakteristik, Dan Keunggulan)*, h. 113.

membandingkan pernyataan umum dengan pernyataan pribadi, dan membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen terkait. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan berbagai pihak terkait seperti kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik untuk mendapatkan perspektif yang beragam mengenai manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.

3. Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari, pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya, dapat dilakukan pengecekan melalui wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Jika hasil uji menunjukkan perbedaan data, maka dilakukan secara berulang-ulang hingga ditemukan kepastian dalam data tersebut.⁴⁷

Melalui teknik triangulasi ini, diharapkan data yang diperoleh dapat diverifikasi secara menyeluruh, meningkatkan keabsahan dan kepercayaan terhadap temuan penelitian. Triangulasi juga membantu memahami fenomena secara lebih mendalam dengan mempertimbangkan berbagai perspektif dan sumber informasi.⁴⁸

⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. 274.

⁴⁸ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. 68.

7. Teknik Analisis Data

Analisis data, menurut Sugiyono, adalah proses sistematis penyusunan dan pengorganisasian data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses ini melibatkan pengorganisasian data ke dalam kategori, pembagian menjadi unit-unit, sintesis, pembuatan model, dan pengurutan.⁴⁹

Analisis data bertujuan memahami apa yang dipelajari dan menarik kesimpulan yang dapat dimengerti oleh peneliti dan orang lain. Menurut Nasution dalam Sugiyono, analisis data dalam penelitian kualitatif dimulai sebelum masuk lapangan, ketika merumuskan dan menjelaskan masalah, dan berlanjut secara kontinu hingga penyusunan hasil penelitian.⁵⁰

Analisis data kualitatif, menurut Bogdan, adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data dari wawancara, catatan lapangan, dan bahan lainnya untuk meningkatkan pemahaman dan mempresentasikan hasil kepada orang lain.⁵¹ Ini melibatkan pengorganisasian, pemecahan menjadi unit-unit, sintesis, pembuatan pola, pemilihan informasi penting, dan penarikan kesimpulan yang dapat dijelaskan kepada orang lain. Menurut Spradley, analisis melibatkan cara berpikir sistematis untuk menguji sesuatu, menentukan bagian, hubungan antar bagian, dan kaitannya dengan keseluruhan.⁵²

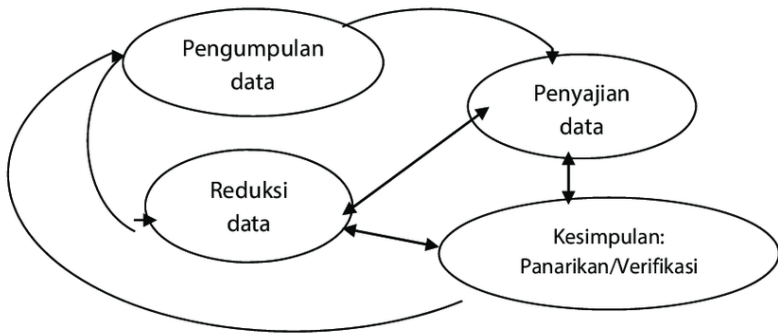
⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. 482.

⁵⁰ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. 89.

⁵¹ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*. 280.

⁵² Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Ed. 3 Cet. (Bandung: Alfabeta, 2021). 513.

Dalam konteks analisis data lapangan, model Miles dan Huberman menekankan kegiatan analisis data kualitatif yang terus menerus. Prosesnya melibatkan reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan. Tujuannya adalah menyederhanakan data dan menghasilkan informasi yang mudah diinterpretasikan. Proses ini membantu memberikan penjelasan rinci tentang data yang dikumpulkan dari lapangan.⁵³



Gambar 1.2 Analisis data model Miles dan Huberman⁵⁴

Tiga langkah dalam analisis data melibatkan:

a. Reduksi Data

Setelah mengumpulkan data yang cukup, langkah pertama adalah mereduksi data dengan teliti. Ini melibatkan rangkuman, pemilihan informasi pokok, fokus pada hal-hal penting, penemuan pola, dan penghilangan yang tidak perlu.⁵⁵

⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. 337.

⁵⁴ A. Michael Huberman Matthew B. Miles., *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, trans. Tjetjep Rohendi Rohidi (Jakarta: UI Press, 1992). 20.

⁵⁵ Sidiq and Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan*. 94.

Hasil wawancara, dokumen, dan observasi terkait implementasi *the center of excellence* di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon akan direduksi untuk memberikan gambaran yang lebih jelas.

b. Penyajian Data

Setelah reduksi data, langkah berikutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat berupa tabel, grafik, atau jenis visualisasi lainnya. Data dari wawancara, catatan riset, dan observasi terkait manajemen perubahan pesantren akan diorganisir dan disusun untuk memudahkan pemahaman.⁵⁶

c. Pengambilan Kesimpulan

Setelah penyajian data, langkah terakhir adalah pengambilan kesimpulan. Menurut Miles dan Huberman, ini melibatkan penarikan kesimpulan awal yang bersifat tentatif dan verifikasi. Kesimpulan diuji dengan bukti yang valid dan konsisten melalui pengumpulan data lebih lanjut. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin menjawab rumusan masalah awal atau menghasilkan temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya, memberikan gambaran yang lebih jelas setelah dianalisis.⁵⁷

⁵⁶ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010). 125.

⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*. 517-525.

BAB II

MANAJEMEN PERUBAHAN PONDOK PESANTREN MENUJU *THE CENTER OF EXCELLENCE*

A. Manajemen Perubahan

1. Konsep Manajemen Perubahan

Pada era yang terus berkembang dan dinamis, organisasi dihadapkan pada tantangan yang memerlukan kemampuan untuk beradaptasi dan mengelola perubahan. Konsep manajemen perubahan menjadi suatu hal yang krusial dalam memastikan kelangsungan dan kesuksesan organisasi di tengah-tengah dinamika lingkungan bisnis.⁵⁸ Untuk memahami sepenuhnya manajemen perubahan, kita perlu menyelusuri konsep dasar dari dua entitas utama yang saling terkait, yaitu manajemen dan perubahan.

Pada tingkat konseptual yang luas, manajemen mencakup serangkaian kegiatan yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Manajemen tidak hanya berhenti pada perumusan rencana, tetapi juga mencakup implementasi dan penilaian hasil dari kegiatan tersebut.⁵⁹

Perubahan, di sisi lain, adalah konstanta yang tak terelakkan. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan

⁵⁸ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, 3rd ed. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012). 242.

⁵⁹ Suharsimi Arikunto and Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: FIP UNY, 2009). 2.

eksternal dan internal guna tetap relevan dan berdaya saing. Perubahan bisa berasal dari berbagai sumber, termasuk inovasi teknologi, tuntutan pasar, atau perubahan dalam kebijakan organisasi.

Perubahan memiliki arti *change* dalam bahasa inggris atau bahasa arabnya *tagyīr*. Winardi sebagai mana dikutip Effendy menambahkan pengertian dari perubahan sebagai peralihan keadaan dari sebelum menjadi setelah keadaan (*the before and after condition*).⁶⁰ Menurut Wibowo, perubahan dapat didefinisikan sebagai suatu transformasi yang melibatkan pergeseran dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diharapkan di masa depan.⁶¹

William membedakan antara dua makna yang berbeda dalam konteks perubahan, yaitu "*transition*" dan "*change*". Di sisi lain, istilah "*change*" pengertiannya lebih bersifat luas. Dengan kata lain, perubahan dapat mencakup berbagai tingkatan dan skala, sedangkan transisi lebih menyoroti perubahan yang mengguncang atau merubah secara substansial inti suatu entitas.⁶²

Wibowo memberikan ulasan tipologi perubahan sebagaimana yang dikutipnya dari Kreitner dan Kinicki (2001) menyebutkan bahwa perubahan terbagi ke dalam 3 kelompok, yaitu

⁶⁰ Efendi, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren: Kontruksi Teoritis Dan Praktik Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewarisan Tradisi Dan Menatap Tantangan Masa Depan*; h. 25. lihat juga Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana, 2005). 1.

⁶¹ Wibowo, *Manajemen Perubahan*. 1.

⁶² William Bridges, *Managing Transition* (Cambridge: Persues Publishing, 2003). 3.

adaptive change, *innovative change*, *radically change*.⁶³ *Adaptive change* dapat dianggap sebagai perubahan dengan tingkat kompleksitas, biaya, dan ketidakpastian yang paling rendah. *Innovative change*, praktik baru diperkenalkan pada organisasi. *Innovative change* berada di tengah kontinum kompleksitas, biaya, dan ketidakpastiannya. *Radically innovative change* adalah jenis perubahan yang paling sulit diimplementasikan dan cenderung menimbulkan ketakutan terhadap keyakinan manajerial dan keamanan kerja para pekerja.

Resistensi terhadap perubahan cenderung meningkat seiring pergeseran dari *adaptive* ke *innovative*, dan selanjutnya dari *innovative* ke *radically innovative change*. Perubahan yang bersifat radikal ini seringkali melibatkan transformasi mendalam dalam struktur, budaya, dan strategi organisasi, yang dapat menimbulkan kekhawatiran dan ketidakpastian yang lebih besar di antara anggota organisasi.⁶⁴

Kotter dan Schlesinger (1979) memperkenalkan teori resistensi dalam perubahan dengan mengidentifikasi enam strategi untuk mengatasi resistensi, yaitu komunikasi, partisipasi, fasilitasi, negosiasi, manipulasi, dan paksaan.⁶⁵ Komunikasi efektif digunakan

⁶³ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organization Behaviour*, ed. McGraw-Hill (Singapore, 2001). 463.

⁶⁴ Wibowo, *Manajemen Perubahan*. 118-119.

⁶⁵ John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, *Choosing Strategies for Change* (Harvard business review, 1979), https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_21. 106-114.

untuk menjelaskan alasan dan manfaat perubahan, partisipasi melibatkan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, fasilitasi membantu mengatasi hambatan, negosiasi mencapai kesepakatan, manipulasi mengarahkan persepsi, dan paksaan memberikan konsekuensi negatif. Pendekatan ini membantu pemimpin organisasi memilih strategi yang sesuai dengan dinamika resistensi yang mereka hadapi dalam mengimplementasikan perubahan.⁶⁶

Islam memandang manajemen perubahan harus dilakukan dengan penuh pertimbangan etika dan nilai-nilai Islam.⁶⁷ Al-Quran, mendefinisikan perubahan melalui penggunaan kata "*gayyara-yugayyiru-tagyyīran*." Kata ini memiliki arti yang mencakup konsep mengubah, mengganti, dan menukar (Munawwir, 1997). Menurut Ibnu Faris, kata ini memiliki dua makna. Pertama, *ṣalāhun* (perbaikan), *Iṣlāh* (reformasi), dan *manfa'at* (kegunaan). Kedua, perbedaan antara dua hal (*ikhtilāf 'ala syai'aini*) (Zakariyā, 1994).⁶⁸

⁶⁶ Rhenald Kasali, *Change*, 8th ed. (Jakarta: PT Ikrar Mandiriabadi, 2006). 107.

⁶⁷ Mahlani et al., "Perspektif Pendidikan Islam Tentang Manajemen Perubahan Untuk Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam," *Journal of Management Science (JMAS)* 1, no. 3 (2020): 26–36.

⁶⁸ A Arjuna and N Aslami, "Manajemen Perubahan Dalam Pendidikan Islam: Study Analisis Manajemen Perubahan Perspektif QUR'AN Di SMP IT AL," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* ..., 2023, <https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JMBE/article/view/407%0Ahttps://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JMBE/article/download/407/398>.

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۖ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia (Q.S. al-Ra'd/13:11).⁶⁹

Imam al-Thabari menjelaskan ayat ini menyiratkan bahwa Allah tidak akan mengubah keadaan baik suatu kaum, yang mencakup kesehatan, kesejahteraan, dan kenikmatan, kecuali jika mereka mengubah perilaku buruk mereka, seperti perlakuan zalim dan permusuhan terhadap sesama. Sebaliknya, perubahan yang diinginkan oleh Allah memerlukan perubahan positif dalam perilaku dan sikap manusia.⁷⁰

Mahlani mengutip pendapat Quraish Shihab⁷¹ memberikan penjelasan linguistik terkait makna kata "ما" (apa) dalam ayat ini, menyatakan bahwa kata tersebut mencakup perubahan dalam konteks apa pun. Artinya, perubahan tersebut bisa melibatkan

⁶⁹ Kementerian Agama RI, *Alqur'an Dan Terjemahnya*, 2019. 337-338.

⁷⁰ Muhammad bin Jarir al-Thabari, *Jaami'ul Bayaan Fi Ta'wil Al-Qur'an*, Juz 16 (Muassasah ar-Risalah, 2000). 382.

⁷¹ M Quraish Shibab, *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan Dan Keserasian Alqur'an* (Tangerang: Lentera Hati, 2017).

transisi dari keadaan baik atau nikmat positif kepada murka ilahi atau keadaan negatif, begitu pula sebaliknya.

Selanjutnya, penggunaan kata "قوم" (*qaum*) menurut Shihab menunjukkan bahwa hukum kemasyarakatan yang dibahas dalam ayat ini tidak hanya berlaku bagi kaum Muslimin atau satu suku, ras, atau penganut agama tertentu. Melainkan, hukum ini bersifat umum, berlaku kapan saja dan di mana saja, tidak terbatas pada kelompok tertentu. Dengan demikian, prinsip-prinsip yang diungkapkan dalam ayat tersebut relevan untuk seluruh masyarakat, tanpa memandang perbedaan suku, ras, atau agama.⁷²

Secara umum, dapat disimpulkan dari penjelasan di atas bahwa apabila suatu kaum berperilaku zalim dan menimbulkan permusuhan terhadap sesama, pada saat yang bersamaan mereka telah mengubah keadaan baik yang Allah berikan, seperti nikmat kesehatan, kebahagiaan, dan kesejahteraan, menjadi malapetaka atau musibah akibat perbuatan mereka. Dengan kata lain, tindakan kedzaliman dan permusuhan terhadap sesama dapat mengubah keadaan diri mereka menjadi lebih buruk, dan sebagai konsekuensinya, mereka akan mendapatkan hukuman dari Allah SWT.

Hameed Siddique menegaskan bahwa yang tidak berubah dalam konteks ini adalah hukum-hukum Tuhan dan hakikat manusia.

⁷² Mahlani et al., "Perspektif Pendidikan Islam Tentang Manajemen Perubahan Untuk Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.". 204.

Dorongan-dorongan manusia saat ini tetap sejalan dengan dorongan-dorongan yang telah ada sejak awal peradaban. Artinya, prinsip-prinsip yang mendasari hukum Tuhan dan sifat manusia tetap konsisten sepanjang sejarah peradaban manusia.⁷³

Konsep perubahan dalam al-Quran tidak hanya mencakup aspek fisik atau materi, tetapi juga melibatkan perbaikan, reformasi, dan pemanfaatan yang positif. Dengan kata lain, perubahan yang dikehendaki dalam Islam tidak hanya bersifat sekadar mengganti atau menukar, tetapi juga membawa manfaat dan perbaikan untuk kebaikan umat manusia.⁷⁴

Untuk menjawab pemahaman akan manajemen perubahan, maka diperlukan pengetahuan tentang pengertian dari manajemen perubahan itu sendiri;

Potts dan LaMars (2004) yang dikutip oleh Wibowo mengemukakan bahwa Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.⁷⁵ Karen Coffman dan Katie Lutes (Coffman dan Lutes, 2007) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur

⁷³ Abdul Hameed Siddique, *Philosophical Interpretation of History* (Lahore: Kazi Publication, n.d.). 137.

⁷⁴ Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen, Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan Dan Eksekutif*, Cet III (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012). 16.

⁷⁵ Wibowo, *Manajemen Perubahan*. 241.

untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan. Holger Nauheimer (Nauheimer, 2007) manajemen perubahan dapat digambarkan sebagai proses, alat dan teknik untuk mengatur proses perubahan pada sisi orang untuk mencapai hasil yang diperlukan dan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih luas.⁷⁶ Menurut Bennet P. Lientz dan Kathryn P. Rea (2004), *change management* adalah pendekatan untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, mengelola, mengukur dan mempertahankan perubahan di dalam pekerjaan dan proses bisnis.⁷⁷

Kesimpulan ini menunjukkan bahwa manajemen perubahan bukan hanya suatu kebijakan atau praktik, tetapi suatu sistem yang melibatkan aspek-aspek kritis untuk mencapai hasil yang diinginkan dan memastikan keberlanjutan perubahan dalam jangka panjang.

2. Model Manajemen Perubahan

Kurt Lewin (1951) mengusulkan model perubahan tiga tahap yang terdiri dari *unfreezing* (meleburkan pola pikir lama), *changing* (mengimplementasikan perubahan), dan *refreezing* (mengkristalkan pola pikir baru). Model ini menekankan perlunya

⁷⁶ Epa Purnama Sari Harahap and Nuri Aslami, “Strategi Manajemen Perubahan Dalam Membangun Jiwa Kepemimpinan Mahasiswa Universitas Islam Negeri Sumatera Utara,” *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)* 2, no. 2 (2022): 2440–47.

⁷⁷ Bennet P Lientz and Rea Kathryn P, *Breakthrough IT Change Management - How to Get Enduring Change Results* (Amerika: Elsevier, 2004). 9.

mengubah pola pikir dan budaya sebelum memperkenalkan perubahan yang baru.⁷⁸ Kreitner dan Kinicki (2001) memperkenalkan pendekatan sistem sebagai suatu kerangka kerja yang memberikan gambaran menyeluruh tentang perubahan organisasional. Terdapat tiga komponen utama dalam pendekatan sistem Kreitner dan Kinicki, yaitu *input*, *target elements of change*, dan *output*.⁷⁹ Dengan memahami hubungan antara ketiga komponen ini, pendekatan sistem ini memberikan pandangan holistik terhadap dinamika perubahan organisasional.⁸⁰

Pasmore (1994) menyusun delapan tahap dalam perubahan organisasional yaitu *preparation* (persiapan), *analyzing strengths and weaknesses* (analisis kekuatan dan kelemahan), *designing new organizational sub-units* (mendesain sub-unit organisasional baru), *designing projects* (mendesain proyek), *designing work systems* (mendesain sistem kerja), *designing support systems* (mendesain sistem pendukung), *designing integrative mechanism* (mendesain mekanisme integratif), *implementing change* (implementasi perubahan).⁸¹

Pandangan Islam tentang teori perubahan organisasi seperti yang diuraikan oleh Pasmore (1994) dapat dikaji dari perspektif

⁷⁸ Kasali, *Change*. 99.

⁷⁹ Kinicki, *Organization Behaviour*. 665.

⁸⁰ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, 3rd ed. (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2012). 207.

⁸¹ William A Pasmore, *Creating Strategic Change* (New York: John Wiley & Sons, 1994). 245.

nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam yang relevan. Secara umum, Islam mendorong perubahan yang bersifat positif dan bermanfaat bagi individu dan masyarakat, sejalan dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan dan kebaikan bersama.⁸² Berikut adalah beberapa pandangan Islam yang dapat terkait dengan tahapan-tahapan perubahan organisasional menurut teori Pasmore:

1) Persiapan (*Preparation*)

Islam menekankan pentingnya persiapan yang matang sebelum melakukan perubahan. Hal ini sejalan dengan prinsip Islam tentang pentingnya perencanaan yang baik sebelum melangkah ke tindakan.⁸³

2) Analisis Kekuatan dan Kelemahan (*Analyzing Strengths and Weaknesses*)

Islam mendorong umatnya untuk melakukan introspeksi dan evaluasi diri secara jujur, termasuk dalam konteks organisasional. Mengenali kekuatan dan kelemahan merupakan langkah penting untuk merencanakan perubahan yang efektif.⁸⁴

⁸² Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen, Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan Dan Eksekutif*. 16.

⁸³ A. Darussalam Tajang and A. Zulfikar, "Konsep Perencanaan Dalam Islam: Suatu Pengantar," *Study of Scientific and Behavioral* 1, no. 2 (2020): 103–15, <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/ssbm/article/view/16503>. Konsep perencanaan memperhatikan kejadian masa lalu untuk menjadi bahan untuk merencanakan sesuatu di masa mendatang, seperti yang tersirat di dalam QS. al-Hasyr ayat 18

⁸⁴ Muhammad Rasyid, "Perspektif Islam Tentang Evaluasi Pendidikan," *Ittihad* 14, no. 25 (2016): 1–19, <https://doi.org/10.18592/ittihad.v14i25.857>.

3) Mendesain Sub-Unit Organisasional Baru (*Designing New Organizational Sub-Units*)

Dalam konteks ini, Islam mendorong untuk membangun struktur organisasi yang efisien, adil, dan sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan dan keseimbangan.⁸⁵

4) Mendesain Proyek (*Designing Projects*)

Islam menekankan pentingnya tujuan yang jelas dan proyek-proyek yang memberikan manfaat bagi individu dan masyarakat, serta menjaga prinsip keberkahan (*barākah*) dalam usaha.⁸⁶

5) Mendesain Sistem Kerja (*Designing Work Systems*)

Islam mendorong adanya sistem kerja yang transparan, adil, dan berorientasi pada produktivitas yang membawa manfaat bagi semua pihak terkait.⁸⁷

6) Mendesain Sistem Pendukung (*Designing Support Systems*)

Prinsip keadilan dan keberkahan dalam Islam juga mencakup mendesain sistem pendukung yang memberikan dukungan dan perlindungan bagi seluruh anggota organisasi.

7) Mendesain Mekanisme Integratif (*Designing Integrative Mechanisms*)

⁸⁵ Muhammad Fathurrohman, “Pengorganisasian Dalam Perspektif Al-Quran Dan Hadits (Kajian Tafsir Tematik),” *Jurnal Edukasi* 04 (2016): 178.

⁸⁶ Hendra Safri, “Manajemen Dan Organisasi Dalam Pandangan Islam,” *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (2017): 154–66, <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.437>.

⁸⁷ Reza W Pahlevi, *Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islam Implementasi Tata Kelola Perusahaan Yang Sesuai Syariah Islam, Stelkendo Kreatif. Bantul Yogyakarta*, 2020. 78.

Islam mengajarkan pentingnya membangun hubungan yang harmonis dan integratif antara berbagai bagian atau elemen dalam organisasi, dengan memperhatikan kepentingan bersama dan menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif.⁸⁸

8) Implementasi Perubahan (*Implementing Change*)

Dalam implementasi perubahan, Islam menekankan pada aspek keadilan, keterbukaan, konsultasi, dan kepemimpinan yang bertanggung jawab untuk memastikan perubahan dilakukan dengan benar dan membawa manfaat yang nyata.⁸⁹

Dengan demikian, pandangan Islam tentang teori Pasmore dalam perubahan organisasional dapat meliputi aspek-aspek seperti perencanaan yang matang, evaluasi yang jujur, struktur yang adil, tujuan yang bermanfaat, sistem yang berorientasi pada kebaikan bersama, integrasi yang harmonis, dan implementasi yang bertanggung jawab.

B. Pondok Pesantren dan Tradisi

1. Pengertian dan Karakteristik Pondok Pesantren

Pesantren, atau dikenal sebagai pondok pesantren, adalah lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia, memiliki sejarah yang berakar jauh sebelum kemerdekaan dan pembentukan kerajaan Islam. Sebagai bentuk pendidikan tradisional, pesantren diakui sebagai lembaga pertama dan tertua di Indonesia, memegang peran penting

⁸⁸ Pahlevi.

⁸⁹ Achmad Satori, "Tanggung Jawab Dalam Islam," *Ikatan Da'i Indonesia*, 2008, 1–18, <http://www.ikadi.or.id/article/tanggung-jawab-dalam-islam>.

dalam melestarikan keaslian Indonesia dan nilai-nilai keislaman (*indigenous*).⁹⁰

Pesantren adalah istilah yang terbentuk dari gabungan dua kata, yaitu "pondok" dan "pesantren". Kata "pondok" memiliki arti kamar, gubuk, atau pondok dalam bahasa Indonesia, yang menggambarkan sifat sederhana dan sederhana dari bangunan tersebut. Ada juga orang yang menyatakan bahwa kata "pondok" berasal dari kata "*funduk*" yang berarti kamar tidur, penginapan atau hotel sederhana. Pondok pesantren sering kali menjadi tempat perlindungan sederhana bagi para siswa yang berasal dari daerah yang jauh.⁹¹

Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional yang para siswanya tinggal di asrama secara bersama-sama dan belajar ilmu-ilmu agama di bawah bimbingan guru yang biasa disebut kyai dan tempat tinggal mereka berada dalam lingkungan pesantren.⁹²

Mukti Ali dalam Purnomo yaitu pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Islam yang ada kiainya (pendidik) yang memberi pengajaran dan pendidikan kepada santri yang menggunakan sarana masjid sebagai tempat belajar.⁹³ Sedangkan Nurchalis Majid dalam Amin Haedar mengemukakan Pesantren merupakan artefak peradaban Indonesia yang dirancang sebagai institusi pendidikan

⁹⁰ Herman, "Sejarah Pesantren Di Indonesia," *Tadrib* 6, no. 2 (2013): 50.

⁹¹ Nining Khairatul Aini, *Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren* (Surabaya: CV. Jakad Media, 2021).

⁹² Herman, "Sejarah Pesantren Di Indonesia."

⁹³ Hadi Purnomo, *Menejemen Pendidikan Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Bilindung Pustaka Utama, 2017). 28.

keagamaan dengan karakteristik tradisional, unik, dan berasal dari budaya asli Indonesia.⁹⁴ Berbeda halnya dengan KH. Imam Zarkasih dalam Amir Hamzah memberikan definisi yang lebih spesifik tentang pesantren. Menurut definisi tersebut, pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang memiliki sistem asrama atau pondok. Dalam konteks ini, kyai memiliki peran sentral dan menjadi figur penting dalam pesantren. Masjid menjadi pusat kegiatan utama yang mewakili semangat keislaman di pesantren, sementara pengajaran agama Islam menjadi kegiatan inti yang dipimpin oleh kyai dan diikuti oleh para santri.⁹⁵ Hal senada juga disampaikan Haidar bahwa Pondok pesantren dikatakan sebagai lembaga pendidikan pesantren apabila memenuhi lima rukun pesantren yaitu adanya pondok atau asrama, masjid, kitab-kitab klasik, kyai dan santri.⁹⁶

Pondok pesantren, menurut M. Arifin yang dikutip oleh Qomar, adalah lembaga pendidikan agama Islam yang diterima oleh masyarakat sekitar. Dengan sistem asrama, santri menerima pendidikan agama melalui pengajian atau madrasah di bawah kedaulatan kiai yang memiliki ciri karismatik dan independen.⁹⁷

⁹⁴ Amin Haedari dkk, *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas Dan Tantangan Komplexitas Global* (Jakarta: IRP Press, 2004). h. 3.

⁹⁵ Amir Hamzah Wiryosukarto, *Biografi KH. Imam Zarkasih Dari Gontor Merintis Pesantren Modern* (Ponorogo: Gontor Press, 1996). 51.

⁹⁶ Haidar Putra Dauliyah, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional Di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2015). 15.

⁹⁷ Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2002). 2.

Abdurrahman Wahid ⁹⁸ menyatakan bahwa pondok pesantren merupakan komplek terpisah dengan beberapa bangunan, termasuk rumah pengasuh, surau atau masjid, dan asrama tempat tinggal santri. Pondok pesantren memiliki peran penting dalam pengembangan pendidikan agama Islam dengan karakteristiknya yang unik dan independen. Pesantren sebagai subkultural yang memiliki keunikan dan perbedaan cara hidup dari umumnya masyarakat.⁹⁹

Pesantren pada dasarnya adalah lembaga pendidikan Islam yang menyediakan pengetahuan dan pelajaran terkait dengan agama Islam.¹⁰⁰ Secara umum, tujuan pendidikan di pesantren adalah menciptakan lulusan yang mandiri, berakhlak baik, dan bertakwa. Meskipun tidak dijabarkan dalam sistem pendidikan yang lengkap, pesantren secara sistematis menggabungkan aspek pendidikan dan pengajaran untuk membina budi pekerti serta mengembangkan daya kognitif anak didik. Ini menciptakan harmonisasi yang jelas dalam mencapai tujuan pendidikan pesantren.¹⁰¹

Pemikiran Djumransjah, Abdul Malik Karim Amrullah, yang dikutip dari Oemar Muhammad Toumy al-Syaibany, pendidikan Islam adalah usaha untuk mengubah tingkah laku individu dalam

⁹⁸ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2001). 3.

⁹⁹ Mahpuddin Noor, *Potret Dunia Pesantren* (Bandung: Humaniora, 2006). 3.

¹⁰⁰ Hadi Purnomo, *Menejemen Pendidikan Pondok Pesantren*. 28.

¹⁰¹ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. 21.

kehidupan pribadi, sosial, dan lingkungannya melalui proses pendidikan. Perubahan ini didasarkan pada nilai-nilai Islam yang memiliki nilai tertinggi menurut ukuran Allah. Proses pendidikan bertujuan untuk membimbing dan mengarahkan kemampuan dasar manusia serta belajar, baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat, dan dalam kaitannya dengan alam sekitar.¹⁰²

Al-Ghazali mengartikan pendidikan Islam sebagai usaha untuk mencapai dua tujuan utama: pertama, mencapai pengetahuan tentang agama (*ma'rifatullāh*) yang meliputi pengetahuan tentang Allah, ajaran-Nya, dan makna kehidupan; kedua, mencapai keterampilan atau praktik yang sesuai dengan ajaran agama (*takhsīs al-'amal bi-al-'ilm*), yang mencakup aspek praktis dalam menjalankan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.

Lebih jauh lagi, Al-Ghazali mengajukan bahwa pendidikan Islam seharusnya juga mengintegrasikan dimensi spiritual (*taṣawwuf*) dalam proses pembelajaran. Hal ini karena, baginya, pendidikan yang hanya fokus pada aspek pengetahuan atau keterampilan saja tanpa memperhatikan pertumbuhan spiritual individu tidak akan membawa manfaat yang sejati.

Dengan demikian, pengertian pendidikan Islam menurut Imam Al-Ghazali mencakup aspek pengetahuan agama, praktik keagamaan, dan pertumbuhan spiritual yang holistik untuk mencapai pemahaman

¹⁰² Abdul Malik Karim. dan Amrullah and Djumransjah, *Pendidikan Islam Menggali Tradisi Mengukuhkan Eksistensi* (Malang: UIN Malang Press, 2007). 19.

yang mendalam dan aplikasi yang benar dari ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.¹⁰³

2. Unsur-unsur Pesantren

Pesantren sebagaimana yang disebutkan dalam Pasal 5 ayat 2 UU Nomor 18 tahun 2019 memiliki sejumlah unsur yang mendefinisikannya sebagai pesantren. Beberapa unsur tersebut melibatkan:

1. Kiai

Kata "kiai" berasal dari bahasa Jawa kuno yang berarti orang yang dihormati. Sebagai pemimpin pesantren, kiai tidak hanya menyebarluaskan ajaran Islam tetapi juga berperan sebagai pembina, pendidik umat, dan pemimpin masyarakat.¹⁰⁴

Hariadi mendefinisikan Kiai dianggap unsur terpenting dalam pesantren, memiliki peran sentral sebagai perintis, pengelola, dan pemilik tunggal. Keberhasilan pesantren sangat tergantung pada keahlian, ilmu agama, wibawa, dan karismatik kiai.¹⁰⁵

Faktor-faktor seperti pengetahuan, keturunan, dan pengabdian kepada masyarakat mempengaruhi status seorang kiai, yang

¹⁰³ Ary Antony Putra, "Konsep Pendidikan Agama Islam Perspektif Imam Al-Ghazali," *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah* 1, no. 1 (2017): 41–54, [https://doi.org/10.25299/althariqah.2016.vol1\(1\).617](https://doi.org/10.25299/althariqah.2016.vol1(1).617).

¹⁰⁴ Maskuri Bakri dan Dyah Werdaningsih, *Membumikan Nilai Karakter Berbasis Pesantren* (Yogyakarta: Nirmana Media, 2011). 20.

¹⁰⁵ Hariadi, *Evolusi Pesantren: Studi Kepemimpinan Kiai Berbasis Orientasi ESQ* (Yogyakarta: LKiS, 2015). 20.

menjadi teladan bagi santri dan masyarakat (Karel A. Steenbrink).¹⁰⁶

2. Santri

Dalam dunia pendidikan Islam, murid dapat disebut sebagai murid atau santri. Asal kata "santri" berasal dari bahasa India, "*shastri*," yang artinya ahli kitab suci agama Hindu. Menurut Zaini Muchtarom, "*shastri*" berakar dari "*shastra*" yang berarti tulisan agama atau uraian ilmiah.¹⁰⁷ Bagi masyarakat, santri adalah anak yang belajar mengaji di pondok pesantren.¹⁰⁸ Zamakhsyari Dhofier membagi santri menjadi dua kelompok, yakni santri mukim (menetap di pesantren) dan santri kalong (tidak menetap di pesantren, tinggal di sekitarnya).¹⁰⁹

3. Masjid

Masjid tak terpisahkan dari pesantren karena dianggap tempat ideal untuk mengajarkan ilmu agama kepada santri. Khususnya dalam hal ibadah seperti *ṣalāt* lima waktu, khutbah Jum'at, dan ritual lainnya. Selain itu, masjid berperan sebagai tempat kajian kitab-kitab kuning. Fungsinya melibatkan

¹⁰⁶ Samsul Nizar, *Sejarah Sosial & Dinamika Intelektual Pendidikan Islam Di Nusantara* (Jakarta: Kencana, 2013). 131.

¹⁰⁷ Werdaningsih, *Membumikan Nilai Karakter Berbasis Pesantren*, 20.

¹⁰⁸ Nizar, *Sejarah Sosial & Dinamika Intelektual Pendidikan Islam Di Nusantara*, 131.

¹⁰⁹ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. 89.

pengulangan pelajaran dan hafalan bagi santri.¹¹⁰ Sejak zaman Rasulullah hingga kini, masjid telah menjadi pusat pembelajaran, dipertahankan melalui masa *khulafā ar-rāsyidīn*, dinasti Umaiyyah, dan dinasti Abbasiyyah, serta dilestarikan oleh ulama.¹¹¹

4. Kajian Kitab

Kitab kuning adalah referensi keagamaan hasil interpretasi dan ijtihad ulama terhadap al-Qur'an dan *hadīṣ*.¹¹² Pengajaran kitab kuning atau *dirāsah islāmīyah* dalam pesantren menggunakan berbagai metode, termasuk *sorogan* (individu atau kelompok kecil), *wetonan* dan *bondongan* (ceramah untuk kelas besar), serta musyawarah (diskusi aktif antara santri dan kiai).¹¹³

5. Pondok

Istilah "pondok" berasal dari bahasa Arab "*fundūk* " yang berarti asrama atau penginapan. Pesantren harus memiliki pondok sebagai tempat tinggal santri, di mana terjadi komunikasi intensif antara kiai dan santri. Komunikasi ini

¹¹⁰ Dhofier. 85.

¹¹¹ Hariadi, *Evolusi Pesantren: Studi Kepemimpinan Kiai Berbasis Orientasi ESQ*. 22.

¹¹² Werdaningsih, *Membumikan Nilai Karakter Berbasis Pesantren*. 21.

¹¹³ Nizar, *Sejarah Sosial & Dinamika Intelektual Pendidikan Islam Di Nusantara*, h. 93-94.

menciptakan kondisi kondusif untuk interaksi dan pembelajaran di pesantren.¹¹⁴

C. Pondok Pesantren Sebagai *The Center of Excellence*

Lembaga pendidikan Islam di Indonesia telah hadir sejak zaman kerajaan Islam, dan pondok pesantren menjadi salah satu bentuk lembaga pendidikan Islam yang berkembang sejak zaman kolonial. Pada awalnya, pesantren fokus mengajarkan ilmu agama. Namun, seiring perkembangan pemikiran masyarakat Islam, ada kelompok yang merasa tidak puas dengan sistem pesantren, sehingga mendirikan madrasah sebagai alternatif pendidikan Islam.¹¹⁵

1. Pengertian *The Center Of Excellence*

The center of excellence (CoA) juga disebut pusat keunggulan. Pengertian unggulan dalam lembaga pendidikan sekolah atau madrasah unggul adalah lembaga pendidikan bermutu yang dijadikan acuan oleh lembaga pendidikan lainnya. Kategori unggul mencerminkan harapan terhadap kompetensi siswa setelah lulus, penting bagi orang tua, siswa, pemerintah, dan masyarakat. *Output* dan *outcome* madrasah mencakup kemampuan intelektual, moral, dan keterampilan yang mendukung kelanjutan pendidikan dan kehidupan dalam masyarakat.¹¹⁶ Madrasah unggul, menurut

¹¹⁴ Bashori, "Modernisasi Lembaga Pendidikan Pesantren," *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan* 6, no. 1 (2017): 50.

¹¹⁵ Karel A Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah* (Jakarta: KP3ES, 1986). 43.

¹¹⁶ Amiruddin, "Sekolah Unggul Mandiri (Mengonsep Pendidikan Murah Berkualitas)," *Kariman* 7, no. 10 (2019): 32.

Kementerian Agama, adalah lembaga pendidikan yang dihasilkan dari aspirasi memiliki madrasah berprestasi secara nasional dan internasional dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, yang ditunjang oleh akhlak mulia.¹¹⁷

Madrasah dalam lembaga pendidikan Islam menggabungkan pendidikan pesantren dan sekolah umum. M. Ridwan Nasir membagi madrasah menjadi tiga jenis: Madrasah Diniyah fokus pada ilmu agama, Madrasah SKB 3 Menteri mengintegrasikan pelajaran umum, dan madrasah pesantren menggunakan sistem pondok pesantren dengan kurikulum yang diatur oleh pondok pesantren sendiri. Madrasah pesantren terbagi menjadi dua jenis kurikulum: diprogramkan oleh pondok pesantren atau mengikuti kurikulum madrasah SKB 3 Menteri.¹¹⁸ Madrasah SKB 3 Menteri, atau madrasah, memiliki variasi seperti madrasah pinggiran dan madrasah model (madrasah unggulan). Madrasah pinggiran terletak di pinggiran kota dengan fasilitas terbatas, pendidikan rendah, dan pembelajaran terkendala oleh berbagai keterbatasan. Sebaliknya, madrasah model (madrasah unggulan) dirancang sebagai pusat percontohan dengan kurikulum, kelembagaan, proses pembelajaran,

¹¹⁷ Depatemen Agama, *Desain Pengembangan Madrasah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004).

¹¹⁸ M. Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Pendidikan Ideal* (Yogyakarta: Pustak Pelajar, 2006). 95-102.

fasilitas, dan sumber daya guru yang unggul. Madrasah model biasanya ditemukan di kota besar atau pusat kota.¹¹⁹

Menurut Moedjiarto madrasah unggulan memiliki berbagai konsep dan dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe. *Pertama*, tipe dengan siswa unggul secara *input*, di mana keunggulan siswa menjadi faktor utama sebelum masuk sekolah. *Kedua*, tipe dengan fasilitas unggulan, yang menawarkan fasilitas lengkap dengan harapan siswa dapat belajar lebih lama dan proses belajar berjalan lancar. *Ketiga*, tipe yang menekankan iklim belajar positif, mampu menghasilkan lulusan berkualitas tinggi dari siswa dengan mutu rendah. Tipe terakhir dikenal sebagai sekolah efektif atau *effective school*.¹²⁰

Dari penjelasan tentang konsep unggulan atau disebut "*the center of excellence*" dapat disimpulkan bahwa dalam pendidikan Islam mencerminkan pencapaian tingkat keunggulan dan kualitas yang tinggi dalam semua aspek pembelajaran. Pusat keunggulan ini menekankan integritas, penguasaan ilmu agama, dan keterampilan praktis yang relevan. Fokusnya bukan hanya pada penguasaan kurikulum formal, tetapi juga pengembangan karakter, kepemimpinan, dan penerapan nilai-nilai Islam dalam kehidupan

¹¹⁹ Ahmad Zuhdi, "Madrasah Sebagai Tipologi Lembaga Pendidikan Islam (Kajian Tentang Berbagai Model Madrasah Unggulan)," *Madrasah: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar* 5, no. 1 (2012): 1–8, <https://doi.org/https://doi.org/10.18860/jt.v0i0.2230..> 6.

¹²⁰ Moedjiarto, *Karakteristik Sekolah Unggul* (Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2007). 3-6.

sehari-hari. Dengan menggabungkan keunggulan akademis dan moral, konsep ini menciptakan lingkungan pendidikan yang holistik, mempersiapkan generasi yang tidak hanya berpengetahuan tinggi tetapi juga berakhlak mulia, siap untuk berkontribusi positif dalam masyarakat dan dunia.

2. Karakteristik Pusat Keunggulan (*Center of Excellence*)

Pusat keunggulan (*Center of Excellence* atau *CoE*) dalam pendidikan Islam memiliki beberapa karakteristik yang mencerminkan kualitas, inovasi, dan kepemimpinan dalam penyampaian pendidikan Islam.¹²¹ Berikut adalah beberapa karakteristik umum yang dapat ditemukan dalam *CoE* di bidang pendidikan Islam:

1. Kualitas Pengajaran dan Pembelajaran
 - a) Menerapkan standar tinggi dalam metode pengajaran dan pembelajaran Islam.
 - b) Menyediakan kurikulum yang holistik dan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam.
2. Inovasi dan Penelitian
 - a) Melakukan penelitian berkualitas tinggi untuk mengembangkan metode pengajaran baru dan meningkatkan pemahaman Islam.

¹²¹ A. Al-Khalidi, S. A. S., Haron, N., & Mohamad, "The Transformation of Islamic Education in Southeast Asia: A Study on the Characteristics and Practices of Selected Islamic Educational Institutions," *Religions* 10, no. 4 (2019): 226.

- b) Berinovasi dalam penggunaan teknologi untuk mendukung pembelajaran Islam.
- 3. Kepemimpinan Akademis
 - a) Memiliki tenaga pengajar yang berkualifikasi tinggi dan memiliki keahlian dalam bidang studi Islam.
 - b) Memiliki reputasi yang baik dalam menyelenggarakan konferensi, seminar, dan kegiatan akademis lainnya.
- 4. Pembinaan Karakter dan Etika
 - a) Menekankan pengembangan karakter dan etika Islam pada siswa.
 - b) Mendorong praktik-praktik kehidupan Islami dalam kehidupan sehari-hari.
- 5. Keterbukaan terhadap Keterlibatan Masyarakat
 - a) Terlibat aktif dengan masyarakat setempat dan memberikan kontribusi positif dalam pembangunan sosial dan keagamaan.¹²²

Pengembangan pendidikan Islam kompleks dan memerlukan perencanaan terpadu. Tidak semua lembaga pendidikan Islam mampu melakukannya.¹²³ *Planning* (Perencanaan) dalam konteks manajemen perubahan pondok pesantren menuju *the center of excellence* yaitu dengan merancang rencana strategis yang

¹²² M. A. Ali, M. J., & Uddin, "Center of Excellence in Higher Education: An Empirical Investigation," *Journal of Economics, Business and Management* 6, no. 1 (2018): 1–7.

¹²³ Zuhdi, "Madrasah Sebagai Tipologi Lembaga Pendidikan Islam (Kajian Tentang Berbagai Model Madrasah Unggulan)."

mencakup visi perubahan, tujuan yang jelas, serta langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Ini melibatkan identifikasi tantangan, sumber daya yang dibutuhkan, dan metode evaluasi.

Pengorganisasian (*organizing*) adalah langkah setelah penetapan tujuan dan perencanaan organisasi. Ini melibatkan perancangan struktur organisasi untuk melaksanakan program dengan sukses.¹²⁴ Pada penerapan *the center of excellence*, yaitu dengan menyusun struktur organisasi yang mendukung perubahan, termasuk penugasan peran dan tanggung jawab yang sesuai. Hal ini juga melibatkan alokasi sumber daya secara efisien untuk mendukung implementasi perubahan.

Actuating (pelaksanaan) adalah langkah dalam manajemen yang mencakup upaya untuk mengarahkan seluruh anggota tim atau karyawan agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.¹²⁵ Pada konsep *the center of excellence* melibatkan pelaksanaan rencana perubahan, menggerakkan sumber daya dan personel sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Fokus pada komunikasi yang efektif, pelibatan semua pihak, dan pemantauan progres secara berkala. Sedangkan *Controlling* (Pengendalian) yaitu dengan menetapkan mekanisme kontrol untuk memastikan bahwa perubahan berjalan sesuai rencana.

¹²⁴ Abdul Choliq, *Diskursus Manajemen Pendidikan Islam* (Semarang: Rafi Sarana Perkasa, 2012).

¹²⁵ Endah Tri Wisudaningsih, “Konsep *Actuating* Dalam AL-Qur’an Dan Hadist,” *Jurnal Humanistika* 4, no. 1 (2018): 1–15.

Melibatkan pemantauan kinerja, evaluasi terhadap pencapaian tujuan, dan penyesuaian rencana jika diperlukan.¹²⁶

3. Tradisi dalam Pengelolaan Pesantren

Pesantren juga berperan sebagai lembaga pendidikan Islam, bimbingan keagamaan, keilmuan, pelatihan, pengembangan masyarakat, dan simpul budaya, sebagaimana dijelaskan oleh Nafi.¹²⁷

Model pesantren terbagi menjadi dua bentuk, yaitu pesantren *salaf* (tradisional) dan pesantren *khalaf* (modern), seperti diuraikan oleh Wahjoetomo.¹²⁸ Pesantren *salaf* mempertahankan pengajaran kitab-kitab klasik dengan metode sorogan dan bandongan. Sementara itu, pesantren *khalaf*, atau pesantren modern, menyertakan pelajaran umum untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan global pada era saat ini, seperti yang dijelaskan dalam bukunya. Menurut M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo,¹²⁹ ada empat tipe pondok pesantren berdasarkan kurikulum dan materi pengajarannya. *Pertama*, pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan kurikulum nasional, termasuk fokus pada sekolah keagamaan atau melibatkan sekolah umum. *Kedua*,

¹²⁶ Imam Machali Didin Kurniadin, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014).

¹²⁷ M. Dian NAFI, *Praktis Pembelajaran Pesantren* (Yogyakarta: PT. LKIS Pelangi Aksara, 2007). 11.

¹²⁸ Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren: Pendidikan Alternatif Masa Depan* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997). 83-89.

¹²⁹ M.Sulthon dan Moh.Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2006). 8.

pesantren yang menawarkan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah tanpa kurikulum nasional. *Ketiga*, pesantren yang khusus mengajarkan ilmu agama melalui Madrasah Diniyah. *Keempat*, pesantren yang hanya berfungsi sebagai tempat pengajian tanpa formalitas pendidikan lainnya.

Imam Jazuli menambahkan pesantren model ketiga. Pesantren ini cirinya menggabungkan salaf, modern, dan juga mengakomodasi agenda-agenda pendidikan nasional, baik itu Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan. Pesantren model ketiga ini umumnya memiliki sekolah formal. Ada tingkatan *sanawiyah*, *'aliyah*, sampai perguruan tinggi. Ada juga yang membuka SMP, SMA, SMK, lalu sekolah tinggi. Hadir juga di model ketiga ini pesantren dalam bentuk *boarding school* yang berangkat dari inisiatif kaum kota untuk mengakomodasi kebutuhan umat Islam di segmen tertentu. Ketika membaca Bina Insan Mulia dari fase perkembangan pesantren, maka pesantren Bina Insan Mulia masuk dalam fase perkembangan ketiga.¹³⁰

Aliyah mengungkapkan peran pondok pesantren dalam dua aspek utama. *Pertama*, peran instrumental sebagai alat pendidikan nasional yang sangat *partisipatif*. *Kedua*, peran keagamaan dalam pembinaan pengetahuan, sikap, dan kecakapan terkait aspek

¹³⁰ Imam Jazuli, *Without The Box Thinking, Terobosan Pesantren Memimpin Perubahan*, ed. Ubaydillah Anwar (Cirebon: Bima Pustaka, 2022). 17.

keagamaan.¹³¹ Hasyim menambahkan bahwa pesantren pada masa lalu berfungsi sebagai tempat pengkaderan ulama, pengajaran ilmu agama, dan pemelihara tradisi Islam.¹³²

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pesantren telah lama menjadi lembaga yang memberikan kontribusi penting dalam upaya mencerdaskan bangsa. Pondok pesantren bukan hanya sekadar lembaga keagamaan, melainkan juga berperan sebagai lembaga pendidikan, keilmuan, pelatihan, pengembangan masyarakat, basis perlawanan penjajahan, dan sekaligus sebagai simpul budaya.

¹³¹ A H Aliyah, "Peran Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Pendidikan Islam," *Prosiding Nasional* 4, no. November (2021): 217–24, <http://prosiding.iainkediri.ac.id/index.php/pascasarjana/article/view/73%0Ahttp://prosiding.iainkediri.ac.id/index.php/pascasarjana/article/download/73/62>.

¹³² H. Hasyim, "Transformasi Pendidikan Islam (Konteks Pendidikan Pondok Pesantren)," *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim* 13, no. 1 (2015): 57–77.

BAB III

MANAJEMEN PERUBAHAN PONDOK PESANTREN BINA INSAN MULIA CIREBON MENUJU *THE CENTER OF EXCELLENCE*

A. Profil Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon

1. Sejarah Berdirinya Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon

Pondok Pesantren Bina Insan Mulia tidak lepas dari keberadaan Pondok Pesantren Al-Ikhlas Tegal Koneng yang didirikan oleh Almarhum KH. Sirojuddin pada tahun 1942. Abah Siroj, begitu ia disapa, merantau dari Pondok Pesantren Bobos ke sebuah desa yang kemudian dikenal masyarakat dengan nama Tegal Koneng. Di desa ini ia membeli tanah dan membangun tempat ibadah, rumah dan tempat pengajian. Seiring berjalannya waktu dan peranannya dalam masyarakat khususnya dalam bidang keagamaan, Tegal Koneng kemudian menjadi pusat pendidikan Islam dan Dakwah, yang kemudian dikenal oleh masyarakat dengan nama Pondok Pesantren Tegal Koneng.

Pada saat itu, para santri datang dari berbagai daerah sekitar, termasuk dari Cirebon, Indramayu, Majalengka, dan Kuningan. Yang unik adalah, pada waktu itu, yang ingin menjadi santri tidak hanya anak-anak sekolah, tetapi juga orang dewasa. Bahkan, pada dua hari khusus, yaitu hari Rabu dan Jumat, diadakan pengajian rutin yang langsung dipimpin oleh Abah Siroj. Ratusan orang dari berbagai daerah sekitar berbondong-bondong menghadiri pengajian ini.

Setelah wafatnya KH. Siroj, pesantren dilanjutkan oleh putra sulungnya, KH. Anas Sirojuddin, yang merupakan alumnus dari Pondok Pesantren Kempek dan Pondok Pesantren Lasem. Di masa kepemimpinan KH. Anas Sirojuddin, sistem dakwah dan pendidikan di pesantren diperluas dengan mendirikan lembaga formal, seperti Madrasah Diniyah dan Madrasah Tsanawiyah, PAUD, dan TK. Semua lembaga ini diberi nama Al-Ikhlas.¹³³

Dengan restu KH. Anas Sirojuddin, pada tahun 2012, Pondok Pesantren Al-Ikhlas mengalami perubahan total dalam nama dan sistemnya oleh putra bungsunya, yaitu KH. Imam Jazuli, Lc. MA, yang merupakan generasi ketiga dari KH. Sirojuddin. Nama pesantren diubah menjadi Pesantren Bina Insan Mulia (Pesantren BIMA), di mana semua santri diwajibkan tinggal di asrama untuk mengikuti seluruh proses pendidikan dan kegiatan pesantren. Dengan penerapan sistem pendidikan di bawah manajemen Pesantren Bina Insan Mulia, terjadi perubahan besar. Lembaga pendidikan yang sebelumnya berada di pesantren Al-Ikhlas, seperti Madrasah Diniyah, TK, PAUD, dan lainnya, diserahkan dan dipindahkan kepada pihak masyarakat sekitar.

Sementara tanah yang sebelumnya digunakan oleh Pesantren Al-Ikhlas dibeli oleh KH. Imam Jazuli, Lc. MA, pengasuh Pesantren Bina Insan Mulia. Dia juga membeli tanah di sekitarnya

¹³³ Pesantren Bima, "Sejarah Singkat Pesantren Bina Insan Mulia," pesantrenbima.com, 2017, <https://pesantrenbima.com/2017/10/24/sejarah-singkat-pesantren-bina-insan-mulia/>.

untuk memperluas area pesantren, kecuali Masjid dan sebagian kecil pekarangannya yang telah diwakafkan sejak masa KH. Sirojuddin. Sistem pendidikan diubah dengan prinsip untuk tetap mempertahankan warisan lama yang masih bermanfaat dan juga menciptakan inovasi baru yang lebih baik.

Pada tahun 2012, berdiri SMK Broadcast Pertelevisian berbasis pesantren, menjadi SMK berbasis pesantren pertama di Indonesia. SMK Broadcast dan Pertelevisian Bina Insan Mulia lahir sebagai tanggapan konkret dari pondok pesantren terhadap perkembangan teknologi yang pesat dan perubahan zaman saat ini. Hal ini disampaikan oleh Pengasuh Pondok Pesantren Bina Insan Mulia, KH. Imam Jazuli, Lc, MA.

“Sebagai lembaga yang menerima amanat untuk menyediakan layanan pendidikan agama (*tafaqquh fiddin*), mengembangkan dakwah dan mengembangkan masyarakat, maka pesantren perlu menciptakan respon yang kreatif terhadap perubahan”¹³⁴

Kemudian, pada tahun 2013, berdiri SMP – Islam Terpadu berbasis pesantren. Dua tahun setelah itu, pada tahun 2015, SMK ini membuka jurusan baru, yaitu Teknik Komputer Jaringan, Teknik Kendaraan Ringan, dan Multimedia. Pada tahun yang sama, terbentuk koperasi Pondok Pesantren Bina Insan Mulia dengan nama BIMA MART, serta dibangun studio televisi dan stasiun televisi

¹³⁴ Husein Sanusi, “Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Siapkan Santri Profesional Di Bidang Broadcast Pertelevisian,” *Tribun News*, 2018, <https://www.tribunnews.com/nasional/2018/01/18/pesantren-bina-insan-mulia-cirebon-siapkan-santri-profesional-di-bidang-broadcast-pertelevisian>. Diakses 5 April 2024 jam 10.02 WIB

dengan nama BIMA TV. Saat ini, jangkauan BIMA TV meliputi Wilayah Tiga Cirebon, seperti Cirebon, Indramayu, Kuningan, dan Majalengka, yang akan terus melakukan perluasan jangkauannya.

Pada tahun 2016, Pesantren Bina Insan Mulia membuka MA Unggulan Bina Insan Mulia untuk siswa-siswi SMP/*Sanawiyah* peringkat 1-5. Sekolah ini bertujuan mencetak ulama dan cendekiawan kompetitif secara lokal, nasional, dan global, dengan terus melakukan perubahan dan perbaikan demi mewujudkan visi pesantren yang diinginkan.

Pesantren Bina Insan Mulia telah sukses mengembangkan 6 program unggulan yang lebih efektif dan efisien dalam pembelajaran. Program-program tersebut meliputi *Tahsīn Al-Qur'an* Bimaqu, *Tahfīz Al-Qur'an* Bimaqu untuk *hafīz*, Bahasa Arab dan Eksak Bimaku dengan lulusan diterima di dalam dan luar negeri, *Qirāatul Kutub* Bimaku untuk pembelajaran kitab kuning, *Fiqh* Bimaku dengan pembelajaran relevan terhadap topik aktual, dan Bahasa Inggris Bimaku mengacu pada kurikulum *internasional Cambridge*. Prestasi ini membuktikan Pesantren Bina Insan Mulia sebagai lembaga efektif dan efisien dalam mencetak generasi santri yang berkualitas.¹³⁵

Dari sisi kurikulum, Kiai Imam menggabungkan keunggulan dari pesantren-pesantren lain menjadi satu. Ekstrakurikuler dan keorganisasian mengikuti Gontor, *tahsīn Al-Qur'an* mengadopsi

¹³⁵ Wikipedia, "Pesantren Bina Insan Mulia 1."

Qiraati, tahfid Al-Qur'an menggunakan metode enam bulan, bahasa Arab menggunakan metode *Amtsilati*, dan untuk bahasa Inggris, siswa menggunakan aplikasi Pare. Kiai Imam menjelaskan,

*"Program pesantren kami dirancang dengan integratif, berbeda dengan sekolah yang hanya fokus pada ujian nasional (UN) saja."*¹³⁶

Pesantren Bina Insan Mulia fokus pada substansi pengajaran yang relevan dengan masyarakat, mengembangkan keilmuan dan keahlian terapan untuk membentuk pemimpin yang efektif dalam masyarakat. Pengalaman di Universitas Al-Azhar Mesir memberi warna tersendiri pada kurikulum pesantren, mengintegrasikan ilmu keagamaan dengan keterampilan profesional untuk menghadapi tuntutan zaman. Sistem pendidikan di Pesantren Bina Insan Mulia mencakup aspek komprehensif dari pendidikan, dengan memanfaatkan sumber-sumber pendidikan utama seperti rumah, sekolah, dan lingkungan dengan efektif.¹³⁷

2. Visi, Misi dan Tujuan Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon

Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon guna menunjang kemajuan Lembaga pendidikannya untuk mencapai *the center of excellence* memiliki visi dan misi sebagai berikut:

¹³⁶ Muhammad Syakir, "Bina Insan Mulia, Contoh Sukses Kenalkan Pesantren Melalui Media Sosial," NU Online, 2020, <https://nu.or.id/nasional/bina-insan-mulia-contoh-sukses-kenalkan-pesantren-melalui-media-sosial-mXf17>.

¹³⁷ Pesantren Bima, "Pondok Pesantren," [pesantrenbima.com](https://pesantrenbima.com/unit-pesantren/pondok-pesantren/), 2017, <https://pesantrenbima.com/unit-pesantren/pondok-pesantren/>.

Visi:

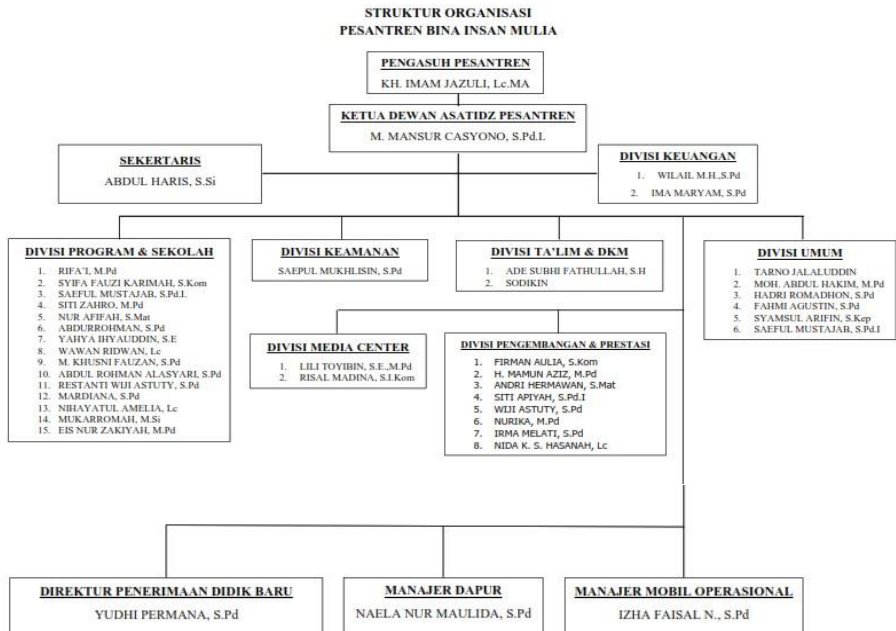
Menjadi lembaga pendidikan yang unggul dalam mencetak kader pemimpin umat dan menjadi pusat ilmu-ilmu ke-Islaman

Misi:

1. Membentuk generasi yang unggul dengan akhlak, ilmu, dan amal menuju lahirnya khairu ummah.
 2. Mengembangkan berbagai potensi santri melalui proses pendidikan yang terus menerus agar lahir generasi yang sehat jasmani, luhur budi, luas pengetahuan, mandiri, dan berkhidmat pada masyarakat.
 3. Mengajarkan ilmu pengetahuan agama dan umum secara seimbang untuk melahirkan ulama yang sesuai kebutuhan jaman.
 4. Menjalankan pendidikan dan pengajaran ke-Islaman yang berkarakteristik: tawasuth (moderat), tawazun (seimbang), dan taa'dul (tegak membela kebenaran dan keadilan)
 5. Membangun bangsa yang berkepribadian Indonesia, beriman, dan takwa kepada Allah SWT.
3. Struktur Organisasi Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon

Struktur organisasi memang penting dalam mengatur bagaimana sebuah organisasi dapat beroperasi dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya. Struktur organisasi merupakan susunan komponen atau unit kerja beserta hubungan posisional antara bagian-bagian yang ada di dalam sebuah organisasi. Hal ini penting dalam mengatur kegiatan operasional agar dapat mencapai

tujuan yang ditetapkan. Struktur organisasi juga menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan, pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.¹³⁸



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon

B. Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Menuju *The Center Of Excellence*

Manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menuju *The Center of Excellence* merupakan sebuah tantangan yang memerlukan strategi matang dan inklusif. Proses ini melibatkan transformasi dalam berbagai aspek, mulai dari kurikulum pendidikan

¹³⁸ Saeful Uyun Dkk, *Manajemen Sekolah/Madrasah Adiwiyata* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020).h. 69.

hingga pengelolaan organisasi, dengan fokus pada peningkatan kualitas dan relevansi dalam menghadapi tuntutan zaman. Langkah-langkah yang terencana dan didukung oleh partisipasi seluruh *stakeholder*, baik itu pengurus, guru, santri, maupun komunitas sekitar, akan menjadi kunci kesuksesan dalam mencapai visi tersebut.

1. Persiapan

Menanggapi perubahan dalam pesantren sebagaimana wawancara dengan Kiai Imam Jazuli selalu Pimpinan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon berpendapat bahwa;

“Perubahan adalah *sunnatullāh* agar manusia senantiasa melakukan pembaruan. Dan faktanya, yang membuat manusia mati bukan perubahan itu, tetapi karena manusia menggunakan cara yang lama dalam menghadapi perubahan yang baru.”

Tidak hanya pada aspek makna perubahan, namun Kiai Imam Jazuli juga menanggapi terkait apa saja yang harus diubah dari pesantren:

“Setelah kita memahami arah yang kita tuju dalam perubahan, yang terpenting lagi adalah apa yang harus kita ubah. Di sinilah pentingnya menerapkan kaidah *nahwu* dalam menghadapi perubahan.”¹³⁹

Proses persiapan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menuju *The Center of Excellence* melibatkan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan,

¹³⁹ Wawancara dengan Kiai Imam Jazuli , tanggal 08 Maret 2024 di Pesantren Bima Insan Mulia Cirebon.

pengembangan fasilitas, serta penguatan manajemen dan tata kelola. Dimulai dengan merumuskan visi dan misi yang jelas untuk menjadi pusat keunggulan, BIMA menunjukkan komitmennya terhadap pendidikan unggul baik dalam bidang akademik maupun spiritual. Evaluasi menyeluruh dilakukan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, termasuk kurikulum, fasilitas, sumber daya manusia, dan proses manajemen.¹⁴⁰

Untuk mencapai status *Center of Excellence*, BIMA memperbarui kurikulum yang mengintegrasikan ilmu agama dengan pengetahuan umum serta keterampilan abad ke-21, dengan fokus menghasilkan lulusan yang kompeten dan berkarakter. Investasi dalam pengembangan kapasitas guru dan staf melalui pelatihan berkala dan program peningkatan kompetensi menjadi langkah krusial. Selain itu, peningkatan fasilitas fisik seperti ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, dan asrama dilakukan untuk mendukung pembelajaran yang efektif dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

Penguatan sistem manajemen yang efisien dan transparan juga menjadi prioritas, termasuk penerapan teknologi informasi dalam administrasi dan evaluasi kinerja. BIMA membangun jaringan kemitraan dengan institusi pendidikan dalam dan luar negeri untuk pertukaran ilmu dan peningkatan kualitas pendidikan. Proses *monitoring* dan evaluasi secara berkala memastikan setiap langkah

¹⁴⁰ Dokumentasi QMS Visi Misi Pesantren

persiapan berjalan sesuai rencana dan mencapai target yang ditetapkan. Pengembangan budaya mutu dalam setiap aspek operasional dan komunikasi efektif dengan semua pihak terkait juga diupayakan untuk mendapatkan dukungan penuh dalam mencapai visi menjadi *Center of Excellence*.¹⁴¹

Adanya persiapan yang jelas akan menumbuhkan motivasi tinggi untuk meraih kesuksesan. Senada dengan pernyataan ini Isana dan Rinto mengatakan bahwa adanya penetapan tujuan ini, terciptanya arah yang jelas bagi perubahan yang diinginkan. Selain itu, dengan kejelasan dalam penetapan tujuan yang hendak dicapai akan menumbuhkan motivasi yang tinggi.¹⁴²

Melalui proses persiapan yang sistematis dan terencana, Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menunjukkan komitmennya untuk mencapai status *Center of Excellence*. Langkah-langkah ini mencerminkan dedikasi untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan dan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat. Tantangan yang dihadapi selama proses ini juga memberikan pelajaran berharga tentang pentingnya kerjasama, inovasi, dan keberlanjutan dalam pengembangan institusi pendidikan.

¹⁴¹ Observasi terkait perubahan di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon yang dilakukan pada tanggal 08 Maret 2024 di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.

¹⁴² Isana Sri Christina Meranga Rinto Rain Barry, *Konsep Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Azka Pustaka, 2023). 198

2. Analisis Kekuatan dan Kelemahan

Pesantren Bina Insan Mulia melakukan analisis kekuatan dan kelemahan pada lembaganya, diantara kekuatan (*strengths*) yang dimiliki pesantren Bima adalah pada kurikulumnya yang terintegrasi, SDM yang berkualitas, fasilitas pembelajaran, program pengembangan diri dan jaringan Kerjasama yang luas.

“Fasilitas pesantren diharapkan sama dengan fasilitas di rumahnya. Selain itu, konten pembelajaran pun diharapkan harus bisa menjawab kebutuhan zaman. Dan pendekatan pendidikan pun diharapkan harus sesuai dengan karakteristik anak-anak sekarang.”¹⁴³

Analisis kekuatan dan kelemahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia (BIMA) Cirebon menuju *The Center of Excellence* mencakup berbagai aspek manajemen dan organisasi. Dalam analisis kekuatan, BIMA memiliki visi dan misi yang jelas untuk menjadi pusat keunggulan yang dapat memotivasi seluruh elemen pesantren untuk bekerja menuju tujuan yang sama. Selain itu, keberadaan staf pengajar dan pengelola yang berkompeten serta berdedikasi tinggi mendukung proses pendidikan dan pengembangan karakter santri. Pesantren ini juga memiliki fasilitas yang memadai seperti ruang kelas, asrama, perpustakaan, dan fasilitas olahraga yang mendukung kegiatan belajar mengajar serta pengembangan diri santri. Kurikulum yang mengintegrasikan pendidikan umum dan agama memberikan landasan yang kuat bagi santri untuk berkembang

¹⁴³ Wawancara dengan Kiai Imam Jazuli , tanggal 08 Maret 2024 di Pesantren Bima Insan Mulia Cirebon.

secara holistik, didukung oleh komunitas yang kuat dari alumni dan masyarakat sekitar, hal tersebut diperkuat dengan dokumentasi *Quality Managemen Standard* yang ada di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon.¹⁴⁴

“Kekuatan Bima adalah kelemahan Bima, dan kelemahan Bima adalah Kekuatan Bima. Misalnya kurangnya lahan dan ruang kelas karena banyaknya santri seperti di unit pendidikan SMK Bima itu menjadi kelemahan dan menjadi kekuatan Bima untuk memperluas lahan. Nantinya mereka itu akan dipindahkan ke Bima 3 yang disebut Bima Nusantara.”¹⁴⁵

Namun, terdapat beberapa kelemahan yang perlu diatasi untuk mencapai status *Center of Excellence*. Aspek pengelolaan manajemen masih perlu ditingkatkan. Selain itu, kurangnya lahan untuk perluasan bangunan perlu untuk diperhatikan.

Untuk mengatasi kelemahan tersebut, beberapa rekomendasi dapat diterapkan. Penguatan manajemen dan administrasi perlu dilakukan dengan meningkatkan pelatihan bagi staf manajemen dan memperbaiki sistem administrasi untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi. Diversifikasi sumber pendanaan dengan mencari alternatif seperti kerjasama dengan sektor swasta dan penggalangan dana dari alumni dan masyarakat juga penting.

¹⁴⁴ Dokumentasi Kebijakan Umum dan Program Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon

¹⁴⁵ Wawancara dengan Makmun Aziz , tanggal 01 Maret 2024 di Pesantren Bima Insan Mulia Cirebon.

Melihat kekuatan dan kelemahan sebuah organisasi tidak lepas dari analisis kebutuhannya, maka akan tumbuh sikap untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dalam buku Suryo Hartanto, Kufman dan Lopez menyatakan bahwa analisis kebutuhan digunakan untuk mengidentifikasi suatu masalah dengan tujuan menghasilkan sebuah keputusan.¹⁴⁶

Pesantren Bina Insan Mulia untuk mempersiapkan perubahan pesantren menuju *the center of excellence* dibutuhkan keberanian untuk mengakui kekurangan dan menjadikan hal tersebut motivasi untuk lebih baik sehingga tercipta seperti apa yang diharapkan.

3. Mendesain Sub-Unit Organisasional Baru

Hakim selaku *ustāz* di Pesantren Bima dan merupakan bagian pengelola umum Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon mengatakan:

“Pesantren Bima ya tidak hanya menjadi pesantren yang memberikan Pelajaran ilmu agama dan umum saja, tapi juga memberikan Pelajaran ke guru dan santri di dalam berorganisasi melalui sub sub organisasi, gurunya diajarkan untuk berorganisasi di luar, seperti di Nu atau di RMI. Bahkan Bima punya QMS untuk civitas Bima sendiri.”¹⁴⁷

Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon berupaya menjadi pusat keunggulan (*Center of Excellence*) melalui berbagai strategi, salah

¹⁴⁶ Suryo Hartanto, *Mobalean Maning, Model Pembelajaran Berbasis Lean Manufacturing* (Yogyakarta: Budi Utama, 2020). 12.

¹⁴⁷ Wawancara dengan Moh. Abdul Hakim, M.Pd., tanggal 04 Maret 2024 di Pesantren Bima Insan Mulia Cirebon.

satunya dengan mendesain sub unit organisasional baru. Sub unit ini bertujuan untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan dan pengelolaan pesantren secara menyeluruh. Berikut adalah desain sub unit organisasional yang ada di Pesantren Bina Insan Mulia yaitu Dewan Asatîz Pesantren, Divisi Program, Divisi Pengembangan Prestasi, Divisi Dewan Kemakmuran Masjid (DKM), Divisi Kedisiplinan dan Pengembangan Diri serta Divisi Umum.¹⁴⁸

Tahap mendesain sub unit organisasi baru di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia (BIMA) Cirebon menuju *The Center of Excellence* merupakan bagian integral dari proses perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan. Sub unit yang dirancang dengan fleksibilitas dapat menjadi fondasi yang kuat dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Hal ini penting agar pesantren mampu merespons perubahan dengan cepat, berinovasi, dan menyesuaikan diri dengan tantangan baru yang muncul di masa depan.

Desain sub unit organisasi yang adaptif memungkinkan BIMA untuk lebih responsif terhadap kebutuhan pendidikan yang terus berkembang. Dalam konteks ini, fleksibilitas menjadi elemen kunci yang memastikan bahwa struktur organisasi tidak kaku, sehingga memungkinkan adanya penyesuaian dan perbaikan yang terus menerus. Dengan demikian, pesantren dapat terus

¹⁴⁸ Dokumentasi *Quality Management Standard* Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon

meningkatkan kualitas pendidikan dan layanan yang diberikan kepada para santri dan masyarakat.

Lebih lanjut, sub unit organisasi yang dirancang dengan prinsip adaptabilitas akan mendukung terciptanya budaya inovasi di lingkungan pesantren. Ini berarti bahwa setiap sub unit tidak hanya berfungsi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, tetapi juga memiliki ruang untuk mengembangkan inisiatif baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.¹⁴⁹ Dengan cara ini, pesantren dapat tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi perubahan zaman dan tuntutan pendidikan yang semakin kompleks.

Oleh karena itu, desain sub unit organisasi yang adaptif menjadi kunci dalam mencapai tujuan perubahan yang diinginkan di BIMA. Melalui struktur yang fleksibel dan inovatif, pesantren dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki, meningkatkan kapasitas pengelolaan, dan memperkuat posisi sebagai pusat keunggulan pendidikan. Ini semua bertujuan untuk memastikan bahwa BIMA mampu memberikan kontribusi signifikan dalam dunia pendidikan, sekaligus menjaga relevansi dan daya saingnya di masa depan.

4. Mendesain Proyek

Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon sedang merancang berbagai proyek strategis untuk mencapai status sebagai pusat

¹⁴⁹ Pasmore, *Creating Strategic Change*.

keunggulan (*Center of Excellence*). Proyek-proyek ini mencakup aspek pendidikan, infrastruktur, pengembangan SDM, serta kolaborasi dengan berbagai pihak. Salah satu proyek pengembangan kurikulum terpadu di Pesantren ini adalah menetapkan pembelajaran inovatif berbasis program.¹⁵⁰

“Pembelajaran berbasis program di Pesantren Bina Insan Mulia terdiri dari *Tahsīn* Bima-Qu, *Tahfīz* Bima-Qu, Fiqh Bimaku, Eksak Bimaku, *English* Bimaku, *Al-Arobiyah* Bimaku, dan Qiroatul Kutub Bimaku.”¹⁵¹

Imam Jazuli sebagai pimpinan pesantren menambahkan, bahwa:

“Dengan pembelajaran berbasis program, maka Pesantren Bina Insan Mulia tidak menjadikan penguasaan kitab sebagai standar pencapaian, tetapi menggunakan topik-topik pilihan sebagai standar.”

Mendesain proyek di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia (BIMA) Cirebon menuju *The Center of Excellence* adalah tugas yang kompleks dan membutuhkan partisipasi aktif dari berbagai pihak. Tim proyek inti, yang terdiri dari anggota yang berdedikasi, harus bekerja sama dengan kelompok pendukung, pelanggan kunci, dan *stakeholder* eksternal untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Partisipasi kolaboratif ini sangat penting untuk memastikan bahwa

¹⁵⁰ Dokumentasi Nuansa, “Pesantren Berbasis Program,” *Nuansa* (Cirebon, 2021). 3.

¹⁵¹ Wawancara dengan Siti Zahro di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon pada tanggal 8 Maret 2024

semua aspek proyek dipertimbangkan dan diintegrasikan dengan baik.

Ukuran proyek dapat bervariasi, mulai dari inisiatif kecil yang berfokus pada perbaikan spesifik hingga proyek besar yang mencakup perubahan sistemik di seluruh pesantren. Meskipun ukuran proyek berbeda-beda, kebutuhan akan fokus yang tajam dari tim inti proyek tetap konsisten. Tim inti harus memastikan bahwa semua aktivitas proyek berjalan sesuai rencana dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Mereka juga harus mampu mengatasi tantangan yang mungkin muncul selama pelaksanaan proyek.¹⁵²

Selain itu, keberhasilan proyek sangat bergantung pada komunikasi yang efektif dan koordinasi yang baik antara semua pihak yang terlibat. Keterlibatan *stakeholder* eksternal, seperti pemerintah, sektor swasta, dan komunitas lokal, dapat memberikan dukungan yang diperlukan dalam bentuk dana, sumber daya, atau kemitraan strategis. Pelanggan kunci, yang dalam konteks ini bisa berupa santri dan orang tua mereka, juga harus dilibatkan untuk memastikan bahwa hasil proyek memenuhi kebutuhan dan harapan mereka.

Dengan demikian, mendesain proyek yang bertujuan untuk menjadikan BIMA sebagai *The Center of Excellence* memerlukan pendekatan yang holistik dan kolaboratif. Tim proyek harus tetap

¹⁵² Observasi Pembelajaran Program di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon
08 Maret 2024

fokus pada tujuan utama sambil memastikan bahwa setiap langkah yang diambil sejalan dengan visi dan misi pesantren. Partisipasi dari berbagai kelompok dan stakeholder akan membantu memastikan bahwa proyek tidak hanya berhasil dalam jangka pendek tetapi juga berkelanjutan dan memberikan manfaat jangka panjang bagi seluruh komunitas pesantren.

5. Mendesain Sistem Kerja

Berbagai sistem kerja diberlakukan di Pesantren BIMA seperti dalam hal sistem manajemen sumber daya manusia (SDM). System rekrutmen dan seleksi untuk para guru dan murid dengan diberlakukan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan *the center of excellence*. Menurut Siti Zahro dalam sesi wawancara mengatakan:

Guru yang dipilih mengajar di pesantren ini adalah guru-guru yang professional dari berbagai lulusan universitas nasional maupun internasional. Seperti untuk pengajaran Bahasa Arab di ajarkan oleh guru dari lulusan Timur Tengah, sedangkan untuk B. Inggris diajarkan oleh guru *native speaker*.¹⁵³

Sedangkan untuk menjaga objektivitas input santri dari berbagai daerah Pesantren BIMA memiliki sistem kerja berbeda dan sangat inspiratif dengan menjadikan hotel dan fasilitasnya sebagai pembelajaran bagi santri dan orang tua.¹⁵⁴ Menurut penuturan Kiai Imam Jazuli pada kesempatan wawancara mengatakan bahwa:

¹⁵³ Ibid.

¹⁵⁴ Dokumentasi Husein Sanusi, "Santri Dilarang Bermental Inlander, Ubaidillah Jelaskan Alasan Seleksi Santri BIMA Di Hotel Mewah," *Tribun News*,

Demi menjaga obyektivitas penilaian, tim penguji didatangkan dari lembaga yang kredibel dan terpercaya, yaitu Kalasuba Institute of Singapore, dan Bright Consulting Jakarta. Kedua lembaga inilah yang menguji psikotes, tes IQ, SQ, tes minat dan bakat. Sedangkan tes keagamaan akan ditangani oleh civitas pesantren.¹⁵⁵

Mendesain sistem kerja di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menuju *The Center of Excellence* adalah langkah penting setelah tahap mendesain proyek, dengan fokus pada formalisasi pekerjaan rutin dalam sistem yang terstruktur. Langkah pertama adalah mengidentifikasi dan mendokumentasikan setiap proses kerja, termasuk pengajaran, administrasi, dan layanan kepada santri. Pendokumentasian ini mencakup prosedur operasional standar (SOP) yang rinci sebagai panduan bagi staf dan pengajar.

Langkah berikutnya adalah mengimplementasikan sistem monitoring dan evaluasi yang efektif, memungkinkan pemantauan kinerja secara terus-menerus sesuai dengan SOP yang ditetapkan. Penggunaan teknologi informasi, seperti sistem manajemen berbasis aplikasi, membantu memfasilitasi komunikasi antar-departemen dan meningkatkan koordinasi. Sistem yang terintegrasi memungkinkan data kinerja diakses dan dianalisis secara real-time, mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan akurat.

2021, <https://www.tribunnews.com/pendidikan/2021/10/27/santri-dilarang-bermental-inlander-ubaidillah-jelaskan-alasan-seleksi-santri-bima-di-hotel-mewah>.

¹⁵⁵ Wawancara dengan KH. Imam Jazuli di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon pada tanggal 8 Maret 2024

Selanjutnya, penting untuk memastikan adanya program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan bagi seluruh staf dan pengajar, mencakup keterampilan teknis dan *soft skills* seperti manajemen waktu dan komunikasi efektif. Evaluasi dan perbaikan berkala terhadap sistem kerja yang diterapkan, dengan melibatkan *feedback* dari seluruh pemangku kepentingan, memastikan sistem tetap relevan dan efektif. Pendekatan ini mendukung pencapaian visi Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon sebagai *The Center of Excellence*, meningkatkan konsistensi dan efisiensi operasional serta menjaga kualitas pendidikan yang tinggi.

6. Mendesain Sistem Pendukung

Pesantren Bina Insan Mulia (BIMA) melakukan terobosan signifikan pada fasilitas pendukung pembelajaran. Pimpinan Pesantren, Imam Jazuli, menjelaskan bahwa fasilitas pesantren diharapkan setara dengan fasilitas di rumah santri, sehingga menciptakan lingkungan yang nyaman dan mendukung pendidikan. Selain itu, konten pembelajaran disesuaikan dengan kebutuhan zaman, dan pendekatan pendidikan dirancang agar sesuai dengan karakteristik anak-anak masa kini. Fasilitas di asrama dibuat nyaman mungkin, mirip dengan suasana rumah, sementara fasilitas di luar asrama mencakup olahraga, seni, dan pembelajaran seperti di sekolah alam, menjadikan Pesantren Bina Insan Mulia Dua sebagai pesantren VIP.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Observasi Sarana dan Prasarana Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon pada tanggal 08 Maret 2024

Sistem pendukung pembelajaran lainnya, seperti *Smart Class*, memungkinkan santri mengakses internet selama pembelajaran dan menggunakan berbagai metode pembelajaran, baik langsung maupun virtual. Dr. Ferry M. Siregar, kepala Sekolah SMU BIMA 2, menekankan bahwa:

“Kelas cerdas ini memungkinkan santri mengakses sumber belajar yang lebih kaya dan guru dapat menerapkan metode pembelajaran yang variatif, sehingga santri menjadi active learners.”¹⁵⁷

Selain itu, sistem pendukung juga mencakup peningkatan kapasitas para pengajar melalui pendekatan *coaching* dan *counseling*. Untuk memperkuat keterampilan ini, pesantren bekerja sama dengan lembaga profesional yang rutin mengadakan pelatihan setiap dua bulan sekali, memastikan guru dan pembimbing memiliki kompetensi yang memadai untuk mendukung perkembangan santri secara holistik.¹⁵⁸

Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon telah mengimplementasikan langkah-langkah strategis dalam mendesain sistem pendukung untuk mencapai visi menjadi *The Center of Excellence*. Proses ini dimulai dengan menganalisis kebutuhan dan potensi internal pesantren, yang melibatkan partisipasi aktif dari seluruh komponen pesantren termasuk pengasuh, guru, dan santri.

¹⁵⁷ Wawancara dengan Ferry Siregar di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon tanggal 07 Maret 2024

¹⁵⁸ Dokumentasi Nuansa, “Pengembangan Guru Senantiasa Menjadi Prioritas,” *Nuansa* (Cirebon, 2018).

Teori manajemen perubahan menekankan pentingnya pemahaman menyeluruh terhadap kondisi awal sebelum memulai perubahan.¹⁵⁹ Dengan pemetaan yang detail, pesantren mampu merancang program dan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pesantren.

Selanjutnya, teori sistem pendukung menyarankan pentingnya pengembangan infrastruktur yang memadai, baik dalam aspek fisik maupun digital. Pesantren Bina Insan Mulia telah berinvestasi dalam memperbarui fasilitas belajar, memperluas akses ke teknologi informasi, dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan pengasuhan. Ini mencakup pembangunan laboratorium, perpustakaan modern, serta penerapan sistem informasi akademik yang terintegrasi. Langkah-langkah ini tidak hanya mendukung proses pembelajaran yang lebih efektif, tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi dan pengembangan diri santri.

Akhirnya, teori ini juga menekankan pentingnya evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan. Pesantren Bina Insan Mulia mengadopsi pendekatan ini dengan rutin mengadakan evaluasi program, mengumpulkan umpan balik dari berbagai pihak, dan melakukan penyesuaian berdasarkan hasil evaluasi tersebut. Pendekatan ini memastikan bahwa sistem pendukung yang dibangun tetap relevan dan efektif dalam menghadapi tantangan dan

¹⁵⁹ Arjuna and Aslami, "Manajemen Perubahan Dalam Pendidikan Islam: Study Analisis Manajemen Perubahan Perspektif QUR'AN Di SMP IT AL."

perubahan. Dengan demikian, pesantren tidak hanya mampu mencapai standar excellence tetapi juga mempertahankan dan meningkatkan kualitasnya secara berkelanjutan. Refleksi ini menunjukkan bahwa keberhasilan pesantren dalam mendesain sistem pendukung terletak pada perencanaan yang matang, implementasi yang terstruktur, dan komitmen terhadap evaluasi berkelanjutan.

7. Mendesain Mekanisme Integratif

Mekanisme integratif menekankan pentingnya pengumpulan dan penyebaran informasi yang tepat. Di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon, langkah ini diterapkan dengan mengidentifikasi kebutuhan spesifik yang harus diintegrasikan. Misalnya, pesantren mengumpulkan data terkait performa akademik, kegiatan ekstrakurikuler, dan kebutuhan pengembangan keterampilan santri. Informasi ini kemudian disebarluaskan kepada seluruh *stakeholder*, termasuk guru, staf, dan santri, melalui rapat rutin, buletin internal, dan platform digital.¹⁶⁰

“Para guru di BIMA dikontrol langsung oleh manager setiap unit, para manager melaporkan divisi kegiatannya kepada HRD, dan HRD melaporkan kepada Pimpinan, ini sistem integrative yang berlaku di BIMA, sehingga Kiai mengetahui semua kegiatan dan apa saja yang harus dievaluasi,” jelas Makmun Aziz dalam Wawancara di Pesantren BIMA.¹⁶¹

¹⁶⁰ Dokumentasi Kegiatan Ekstrakurikuler Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon

¹⁶¹ Wawancara dengan Makmun Aziz 01 Maret 2024

Mekanisme integratif harus memiliki legitimasi di mata anggota organisasi. Di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon, legitimasi ini dibangun melalui partisipasi aktif semua pihak dalam proses perencanaan dan implementasi perubahan. Misalnya, pesantren mengadakan forum diskusi terbuka dan sesi brainstorming yang melibatkan guru, staf, dan santri untuk mendapatkan masukan dan membangun komitmen bersama terhadap visi pesantren sebagai pusat keunggulan. Siti Zahro sebagai HRD Pesantren Bina Insan Mulia pun menambahkan bahwa:¹⁶²

“Seluruh civitas akademi BIMA dikontrol penuh oleh Pak Kiai, rapatpun terkadang mendadak sebagai bentuk kesiapan dan sidak langsung oleh Kiai. Sistem pelaporan dilakukan tiap minggu secara langsung di pimpin oleh Pimpinan Pesantren”

Teori desain mekanisme integratif menyarankan agar perubahan dilakukan secara bertahap. Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menerapkan pendekatan ini dengan membagi proses transformasi menjadi beberapa fase. Setiap fase dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa perubahan berjalan sesuai rencana dan untuk membuat penyesuaian yang diperlukan. Misalnya, fase pertama mungkin fokus pada peningkatan kualitas pengajaran, diikuti oleh fase kedua yang berfokus pada pengembangan fasilitas dan infrastruktur.¹⁶³

¹⁶² Berdasarkan wawancara dengan Siti Zahro yang dilakukan di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon pada tanggal 08 Maret 2024

¹⁶³ Rahmansyah, “Manajemen Perubahan Pada Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara.” 37.

Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon telah menerapkan prinsip-prinsip dari teori desain mekanisme integratif dengan baik dalam upaya mereka menuju *The Center of Excellence*. Pengumpulan dan penyebaran informasi yang efektif, legitimasi mekanisme integratif, perencanaan implementasi yang matang, dan pendekatan perubahan bertahap adalah kunci keberhasilan transformasi ini. Dengan terus berpegang pada prinsip-prinsip ini, pesantren dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai visi mereka sebagai pusat keunggulan.

8. Implementasi Perubahan

Tahap implementasi perubahan merupakan langkah terakhir dalam model perubahan Pasmore, di mana perubahan yang telah dirancang diimplementasikan dengan dukungan dari semua pihak dan dipimpin oleh para pengambil keputusan dalam organisasi. Tahap ini menekankan pentingnya keterlibatan seluruh *stakeholder* dan kepemimpinan yang kuat untuk memastikan bahwa perubahan dapat dilaksanakan dengan sukses dan mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁶⁴

“Kami tidak butuh pekerja, yang kami butuhkan adalah pejuang yang bersama kami mengembangkan pesantren, karena itulah dibutuhkan sinkronisasi”, tegas KH. Imam Jazuli.

¹⁶⁴ Arya Darmawan Setyaji et al., “Perubahan Dan Pengembangan Organisasi” 1, no. 2 (2022): 205.

Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon mengimplementasikan perubahan menuju *The Center of Excellence* melalui tiga langkah strategis. *Pertama*, mereka meningkatkan layanan dengan mengadopsi sistem informasi terpadu melalui www.siap.pesantrenbima.com, yang mengintegrasikan berbagai data dan layanan administrasi secara *real-time*. Sistem ini memudahkan akses informasi bagi santri, *asāṭīẓ*, dan walisantri, serta memungkinkan pembayaran dan pengecekan secara *online*. Langkah ini sejalan dengan teori implementasi perubahan Kotter yang menciptakan urgensi dan mengkomunikasikan visi perubahan dengan jelas.

Kedua, pesantren meningkatkan fasilitas pendidikan dengan menyediakan TV LED dan koneksi internet di setiap kamar serta membangun gedung representatif tiga lantai. Fasilitas ini mendukung pembelajaran bahasa asing dan penguatan kompetensi Al-Qur'an. *Ketiga*, peningkatan kualitas *asāṭīẓ* dan *ustaadzah* dilakukan melalui seminar, *workshop*, beasiswa pendidikan, dan media pembelajaran modern.¹⁶⁵ Upaya ini sesuai dengan teori perubahan Lewin yang melibatkan proses *unfreeze*, *change*, dan *refreeze*, serta model ADKAR yang mengutamakan kesadaran,

¹⁶⁵ Dokumentasi Nuansa, "Rencana Strategis Pesantren Bina Insan Mulia 2018-2023," Nuansa (Cirebon, 2018). 9.

keinginan, pengetahuan, kemampuan, dan penguatan perubahan dalam budaya pesantren.¹⁶⁶

¹⁶⁶ Bashori Bashori, Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, and Edi Susanto, “Change Management Transformation in Islamic Education of Indonesia,” *Social Work and Education* 7, no. 1 (2020): 72–85, <https://doi.org/10.25128/2520-6230.20.1.7>.

BAB IV

EXCELLENCY PONDOK PESANTREN BINA INSAN MULIA CIREBON

A. Excellency Kualitas Pembelajaran Program

Pondok Pesantren Bina Insan Mulia semenjak berdirinya di tahun 2012 menerapkan visi dan misi terpadu untuk seluruh institusi di bawah naungannya. Visi lembaga ini adalah untuk menjadi institusi pendidikan unggul dalam mencetak kader pemimpin umat dan menjadi pusat ilmu-ilmu ke-Islaman. Misi lembaga ini meliputi lima aspek utama. Pertama, membentuk generasi unggul dengan akhlak, ilmu, dan amal menuju lahirnya khairu ummah. Kedua, mengembangkan berbagai potensi santri melalui proses pendidikan yang terus menerus agar lahir generasi yang sehat jasmani, luhur budi, luas pengetahuan, mandiri, dan berkhidmat pada masyarakat. Ketiga, mengajarkan ilmu pengetahuan agama dan umum secara seimbang untuk melahirkan ulama yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Keempat, menjalankan pendidikan dan pengajaran ke-Islaman yang berkarakteristik tawasuth (moderat), tawazun (seimbang), dan taa'dul (tegak membela kebenaran dan keadilan). Kelima, membangun bangsa yang berkepribadian Indonesia, beriman, dan takwa kepada Allah SWT..¹⁶⁷

¹⁶⁷ Dokumentasi QMS Visi Misi Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon

1. Program *Tahsīn* Bima-Qu

Pesantren BIMA mengintegrasikan kurikulum berbasis program yang menjadi focus keunggulannya, hal ini menjadikan BIMA sebagai pesantren yang menerapkan modernisasi pesantren dalam ranah pendidikan. Sholihin (2011) Modernisasi pendidikan pesantren mencakup aspek-aspek kurikulum, metode, isi materi, evaluasi, dan manajemen.¹⁶⁸

Berdasarkan dokumentasi yang menjelaskan bahwa Pesantren BIMA merupakan pesantren yang mempelopori sistem pendidikan berbasis program dan uniknya pelaksanaan wisuda program ini dilaksanakan di hotel berbintang.¹⁶⁹

“Acara ini dimaksudkan untuk pendidikan bagi para santri agar mereka mengenal fasilitas modern karena mereka dididik untuk menjadi orang besar sehingga mereka akrab dengan sesuatu yang besar dan ide-ide yang besar,” kata Kiai Imam. (tribunnews.com 5 Desember 2021)

“Karena pembelajarannya menggunakan sistem program, sehingga orang menyebut Pesantren Bina Insan Mulia sebagai pesantren program.”¹⁷⁰

¹⁶⁸ Mohammad Muchlis Sholihin, “Modernisasi Pendidikan Pesantren,” *Jurnal Tadris* 6, no. 1 (2011).

¹⁶⁹ Husein Sanusi, “Pesantren Bina Insan Mulia Pelopor Pesantren Berbasis Program, Wisuda Akbar Di 3 Hotel Berbintang,” *Tribun News*, 2021, https://www.tribunnews.com/regional/2021/12/05/pesantren-bina-insan-mulia-pelopor-pesantren-berbasis-program-wisuda-akbar-di-3-hotel-berbintang?fbclid=IwAR1QcZoomR1rcxqmgEB0xwlJLjwutX1JCm8YrO7t-ceOIkKhrAkHsM_yk_w.

¹⁷⁰ Wawancara dengan Kiai Imam Jazuli di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon 08 Maret 2024

Berdasarkan wawancara dengan pengampu program *tahsīn* bahwa pesantren berbasis program ini diawali dengan program *tahsīn*. Program *tahsīn* tidak menetapkan kurikulum khusus, melainkan menerapkan sistem target. Ada target-target tertentu yang ditetapkan oleh pengampu atau *ustāz* yang harus dicapai oleh siswa atau santri. Program ini dianggap selesai dan santri dinyatakan lulus setelah mengikuti program *tahlīl* untuk santri putra dan program *fiqh nisā* untuk santri putri sebagai bagian pelengkap dalam program *tahsīn*.

Semua santri baru di Bina Insan Mulia, termasuk di SMP, MA, SMK, dan SMA, wajib mengikuti program *tahsīn*. Program *Tahsīn* Bima-Qu, yang merupakan inovasi dari berbagai metode pembelajaran Al-Quran di Nusantara seperti *Qirāaty*, menjadi yang paling banyak pesertanya. Berdasarkan dokumentasi pendukung, Program ini terbukti efektif, karena dalam 4-5 bulan atau satu semester, santri mampu membaca Al-Quran dengan *faṣṡh* dan *tartīl*, serta memahami dan menghafal hukum *tajwīd* dan *gorīb*.¹⁷¹

Dalam program *tahsīn*, strategi mendasar/membaca tetap dipertahankan. Mendasar bertujuan untuk memperbaiki dan melancarkan bacaan, serta untuk mengidentifikasi kekurangan atau

¹⁷¹ Husein Sanusi, “Inovasi Bina Insan Mulia Ciptakan Pesantren Berbasis Program Terbukti Efektif & Diakui Kampus Dunia,” *Tribun News*, 2021, https://www.tribunnews.com/nasional/2021/12/05/inovasi-bina-insan-mulia-ciptakan-pesantren-berbasis-program-terbukti-efektif-diakui-kampus-dunia?fbclid=IwAR3FfKKX_9TDjYuXw2Z4fLrpK1kZtTcdf4Yg6oJMznSULj5n9FU0cjKCJJw.

kesalahan, baik dalam *makhraj*, sifat, panjang pendek, yang semuanya tercakup dalam *tajwīd*. Dengan demikian, sebelum menyetor bacaan kepada *ustāz*, santri yang memiliki kekurangan dalam bacaannya bisa belajar memperbaiki kekurangannya kepada teman yang lebih mahir atau sudah lancar. Selain itu, digunakan juga strategi lain, yaitu dengan metode mendengarkan rekaman bacaan Al-Quran secara berulang-ulang.

Program *taḥsīn* dimulai dengan menyetorkan bacaan juz 27, 28, 29, 30, dan kemudian al-Fatihah. *Taḥsīn* dijadwalkan pada *ba'da aṣar*, *ba'da 'iṣya*, dan *ba'da ṣubuh*. Evaluasi terhadap program *taḥsīn* dilakukan setiap minggu pada rapat evaluasi mingguan di malam Jumat. Evaluasi terhadap santri dilakukan melalui buku prestasi yang menunjukkan perkembangan kemampuan santri berdasarkan masukan dan paraf *ustāz*. Berdasarkan observasi, beberapa santri sudah menggunakan buku prestasi yang tercetak rapi, sementara yang lain masih menggunakan buku tulis. Secara umum, santri dinyatakan lulus program ini melalui pernyataan *ustāz* dalam sertifikat kelulusan dan persaksian orang tua atau wali santri dalam ujian umum.¹⁷²

Program *taḥsīn* merupakan inisiatif pendidikan yang tidak mengikuti kurikulum khusus, melainkan menggunakan sistem target yang ditetapkan oleh pengampu atau *ustāz*. Program *taḥsīn* di Pesantren Bina Insan Mulia adalah sebuah inisiatif pendidikan yang

¹⁷² Observasi Program di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon 01 Maret

bertujuan untuk meningkatkan kemampuan membaca Al-Quran santri. Pendekatan ini menyesuaikan dengan kebutuhan individu santri, yang dapat dilihat sebagai upaya personalisasi dalam pembelajaran. Namun, kurangnya kurikulum khusus bisa menjadi tantangan dalam memastikan keseragaman kualitas pendidikan yang diterima oleh setiap santri.

Program ini memiliki beberapa komponen metodologis yang unik. *Pertama*, target pembelajaran: program menetapkan target yang harus dicapai oleh santri. Sistem target ini bisa mendorong santri untuk mencapai standar tertentu, tetapi mungkin juga mengabaikan kebutuhan individu yang berbeda. *Kedua*, strategi pembelajaran: metode mendaras dan mendengarkan rekaman bacaan Al-Quran digunakan untuk memperbaiki bacaan santri. Metode mendaras membantu santri memperbaiki bacaan mereka melalui umpan balik dari teman yang lebih mahir. Namun, efektivitas metode ini sangat tergantung pada keterampilan dan kesiapan teman sebaya untuk memberikan umpan balik yang akurat. *Ketiga*, evaluasi: evaluasi mingguan melalui rapat evaluasi dan penggunaan buku prestasi untuk mencatat perkembangan santri adalah komponen penting dalam memantau kemajuan. Perbedaan dalam penggunaan buku prestasi menunjukkan adanya variasi dalam dokumentasi dan mungkin mencerminkan perbedaan dalam pengawasan dan dukungan yang diberikan kepada santri.

Program ini efektif, dengan santri mampu membaca Al-Quran dengan *faṣīḥ* dan *tartīl* dalam 4-5 bulan atau satu semester.

Klaim ini didukung oleh dokumentasi yang menunjukkan keberhasilan santri dalam mencapai target pembelajaran. Namun, penting untuk melakukan evaluasi yang lebih mendalam terhadap metode dan proses yang digunakan, termasuk bagaimana strategi mendasar dan mendengarkan rekaman bacaan Al-Quran berkontribusi terhadap hasil ini. Apakah ada faktor lain yang juga berperan penting? Bagaimana variasi dalam kemampuan santri mempengaruhi hasil akhir?

Berdasarkan pada wawancara dengan pengampu program dan dokumentasi pendukung. Implikasi program ini memberikan wawasan mendalam tentang pengalaman dan pandangan pengampu program serta hasil nyata dari program. Namun, analisis lebih lanjut bisa memperkaya pemahaman kita tentang program ini, misalnya dengan melibatkan perspektif santri, orang tua, dan *ustâz* yang berbeda untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif.

2. Program *Tahfîz* Bima-Qu

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pengampu program mengatakan bahwa program ini merupakan lanjutan dari program sebelumnya (*Tahsîn*). Awalnya, program *Tahfîz* Bima-Qu ini diragukan oleh banyak orang, termasuk para pembimbingnya. Bagaimana mungkin dalam satu semester seorang santri bisa menghafal 30 juz Al-Quran sambil bersekolah. Metode hafalan diambil dari adopsi metode yang dilakukan pesantren karantina di Kuningan Jawa Barat. Program ini diklasifikasi menjadi 3 kelompok;

Pertama, Tahfīz karantina, yaitu program *Tahfīz* untuk santri yang tidak mengikuti sekolah formal dan hanya fokus menghafal. Setiap halaqah terdiri dari 6-8 santri dengan target hafalan 5 juz per bulan sesuai SOP. *Kedua, Tahfīz reguler*, adalah program *Tahfīz* untuk santri yang masih mengikuti sekolah formal. Setiap halaqah terdiri dari 6-8 santri dengan target hafalan 3 juz per bulan sesuai SOP. *Ketiga, Tahfīz daurah Timur Tengah*, merupakan kelas *Tahfīz* untuk santri yang sudah tidak mengikuti sekolah formal, sebagai persiapan studi lanjutan ke Timur Tengah. Setiap halaqah terdiri dari 6-8 santri dengan target hafalan 3 juz per bulan sesuai SOP. Durasi belajar untuk semua kelompok adalah enam bulan atau satu semester secara keseluruhan.

Penjadualan sangat penting mengingat adanya tiga kelompok *Tahfīz* dengan SOP yang berbeda. Kelas *Tahfīz* karantina dijadwalkan pada waktu *ṣubuh*, dimulai dari setelah *ṣubuh* hingga pukul 7.00 WIB; *ḍuḥa*, dimulai dari pukul 9.00-11.30 WIB; *‘aṣar*, dimulai setelah *‘aṣar* hingga pukul 17.00 WIB; *‘iṣya*, dimulai setelah *‘iṣya* hingga pukul 21.00 WIB.

Kelas reguler dijadwalkan pada waktu *ṣubuh*, dimulai dari setelah *ṣubuh* hingga pukul 6.15 WIB; *aṣar*, dimulai setelah *aṣar* hingga pukul 17.00 WIB; *‘iṣya*, dimulai setelah *‘iṣya* hingga pukul 21.00 WIB. Sedangkan *daurah* Timur Tengah dijadwalkan bersama dengan kegiatan *daurah* Timur Tengah. Kelas yang memiliki banyak peserta dan jumlah santri besar tentu memerlukan dukungan tenaga

pengajar yang memadai, baik *ustâz* maupun *ustâzah*. Berikut adalah jadwal kegiatan program *Tahfîz* dalam sistem cluster bersama dengan tim pengajar program *Tahfîz*.

Table 4.1 Jadwal Program *Tahfîz* Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon

Kelompok Tahfizh	Kelompok Tahfizh	Kelompok Tahfizh	Kelompok Tahfizh
Tahfizh Karantina	Setelah subuh - 7.00	Setelah asar - 17.00	Setelah ' isya - 21.00
Tahfizh Regular	Setelah subuh - 6.15	Setelah asar - 17.00	Setelah ' isya - 21.00
Tahfizh Daurah Timur Tengah	Bersama kegiatan daurah Timur Tengah		

Sebagai bukti berdasarkan dokumentasi, sebanyak 70 santri Bina Insan Mulia berhasil meraih beasiswa melalui program Sadesha (Satu Desa Satu *hafîz*) yang diselenggarakan oleh Pemerintah Jawa Barat.

“Sudah banyak santri yang lulus dari program *Tahfîz* ini mendapat beasiswa SADESA (satu desa satu *hafîz*) yaitu program yang digalakkan Pemerintah JABAR untuk 1 orang 1 *hafîz* dimana setiap orang mendapat beasiswa bulanan 1,8 juta per bulan, artinya program ini telah diakui oleh pemerintah dengan hasil yang nyata,” kata Managing Director Human Capital Development, Ubaidillah Anwar, saat menyampaikan sambutan di depan ribuan santri dan walisantri di Hotel Luxton, Cirebon. (Tribunnews.com 5 Desember 2021)¹⁷³

¹⁷³ Sanusi, “Inovasi Bina Insan Mulia Ciptakan Pesantren Berbasis Program Terbukti Efektif & Diakui Kampus Dunia.” 5 Desember 2021

Program ini juga memberikan kontribusi besar terhadap kelulusan sejumlah santri Bina Insan Mulia yang diterima di berbagai universitas ternama di Timur Tengah. Hal ini disebabkan oleh persyaratan hafalan al-Quran yang diberlakukan untuk memperoleh beasiswa maupun non-beasiswa di universitas-universitas tersebut.¹⁷⁴

Program *Tahfīz* Bima-Qu di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon yang merupakan kelanjutan dari program *Tahsīn*. Pada awalnya, program ini diragukan banyak orang, termasuk para pembimbing, karena dianggap tidak mungkin seorang santri dapat menghafal 30 juz Al-Quran dalam satu semester sambil bersekolah. Keraguan ini beralasan karena menghafal Al-Quran adalah proses yang memerlukan konsentrasi tinggi dan waktu yang cukup, sementara santri juga harus mengikuti kurikulum sekolah formal. Namun, metode hafalan yang diadopsi dari pesantren karantina di Kuningan Jawa Barat membuktikan sebaliknya. Metode ini melibatkan teknik-teknik spesifik seperti pembagian waktu belajar yang terstruktur dan pengawasan ketat oleh pembimbing, yang disesuaikan dengan kondisi santri di Pesantren Bina Insan Mulia.

Evaluasi rutin dilakukan untuk mengukur keberhasilan program dan mencari area yang bisa diperbaiki. Umpan balik dari santri dan pembimbing sangat berharga dalam pengembangan program ini. Dampak positif dari program ini tidak hanya dirasakan

¹⁷⁴ Dokumentasi Jazuli, *Without The Box Thinking, Terobosan Pesantren Memimpin Perubahan*. 244

oleh santri, tetapi juga oleh pesantren secara keseluruhan dan masyarakat sekitar. Reputasi pesantren meningkat, dan komunitas setempat juga merasakan manfaat dari keberadaan para penghafal Al-Quran.

Program *Tahfîz* Bima-Qu, meskipun awalnya diragukan, berhasil membuktikan efektivitasnya melalui pendekatan yang terstruktur dan dukungan yang kuat dari pihak pesantren, menghasilkan lulusan yang berprestasi dan diakui baik di tingkat nasional maupun internasional. Visi jangka panjang Pesantren Bina Insan Mulia adalah mencetak generasi penghafal Al-Quran yang berprestasi dan dapat memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan dunia Islam.

3. Program Fiqh Bimaku

Fiqh Bimaku fokus pada penguasaan konsep, praktik, dan kasus mutakhir yang spesifik dan relevan. Dimulai dari fiqh ibadah, kemudian berlanjut ke fiqh muamalah. Materi diambil dari kitab induk pesantren seperti *Taqrîb* dan *Fathul Mu'in*, serta kajian ulama modern. Pengajarannya menggunakan bahasa Indonesia untuk tingkat dasar dan bahasa Arab untuk tingkat lanjutan.

Para santri baru, baik SMP, SMK, SMA dan Aliyah diwajibkan mengikuti program ini setelah *Tahsîn* dan *Tahfîz* Bima-Qu. Program ini dilaksanakan selama 45 hari dengan panduan buku khusus dan supervisi yang intensif dari para pembimbing. Tujuan program ini agar santri lebih cepat memahami persoalan *fiqh* secara

praktik dan konsep. Materinya dengan mengembangkan *fiqh* pesantren salaf dan pemikiran *fuqaha* modern. Diharapkan dengan cara tersebut santri dapat memahami konsep pokok dalam *fiqh* dan perkembangannya sesuai zaman. Studi kasus harian dan kajian kelompok juga di bekali dalam program ini selain daripada pembelajaran berbasis konsep pada *fiqh* bimaku. Desain pembelajaran menggunakan Bahasa Indonesia dan Arab sesuai jenjang Pendidikan. Khusus Madrasah Aliyah bertaraf Internasional diberikan dalam Bahasa Arab.¹⁷⁵

Program ini jelas menekankan pada penguasaan konsep dan praktik *fiqh* dari segi ibadah dan muamalah, serta mencakup kasus-kasus mutakhir yang relevan. Pendekatan ini menunjukkan upaya untuk mengintegrasikan tradisi *fiqh* pesantren dengan pemikiran ulama modern, yang menjadi titik fokus penting dalam memahami bagaimana tradisi dan inovasi dipadukan dalam kurikulum pendidikan. Serta penggunaan bahasa Indonesia untuk tingkat dasar dan bahasa Arab untuk tingkat lanjutan menunjukkan perencanaan yang matang dalam memfasilitasi pemahaman yang mendalam bagi para santri. Ini mencerminkan adaptasi metodologi pengajaran sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan santri dalam memahami materi. Penekanan pada pengembangan *fiqh* pesantren salaf dan pemikiran *fuqaha* modern, serta penggunaan bahasa sesuai dengan jenjang

¹⁷⁵ Dokumentasi Nuansa Edisi Ke 3 Desember 2021

pendidikan, menunjukkan kesungguhan dalam merancang pengalaman pembelajaran yang holistik dan berkelanjutan.

Namun perlu ditingkatkan lagi dalam hal penguatan program ini baik secara materi maupun praktek, sehingga program ini sesuai dengan visi pesantren menjadi pusat ilmu-ilmu keislaman.

4. Program Eksak Bimaku

Eksak adalah salah satu program unggulan Pesantren Bina Insan Mulia yang bertujuan membantu anak-anak memasuki kampus-kampus bonafit dalam negeri. Untuk itu, kami bekerjasama dengan dua bimbingan belajar sekaligus: *Gen Z Education* dan Ruang Guru. Ini merupakan komitmen Pesantren Bina Insan Mulia untuk memastikan outputnya memiliki masa depan yang cemerlang.

Untuk Program Eksak, program ini dikhususkan untuk peserta didik MAUBI Bina Insan Mulia. Pesantren Bina Insan Mulia mendatangkan guru dari UPI, ITB, UGM, dan UNS. Dengan hadirnya Bina Insan Mulia 2 yang berstandar internasional, target program ini adalah masuk ke kampus ternama di Australia, Amerika, Eropa, dan Cina.

Mandarin adalah salah satu program unggulan Pesantren Bina Insan Mulia yang bertujuan agar para santri mahir dalam berbahasa Mandarin. Para santri belajar bahasa Mandarin selama kurang lebih 6 bulan sebagai bekal sebelum melanjutkan studi ke universitas di China maupun Taiwan. Alhamdulillah, pada semester ini ada 40 santri yang diwisuda dalam program Mandarin.

Negeri Taiwan dan Tiongkok mendapatkan peminat yang cukup besar. Sebanyak 33 santri Bina Insan Mulia melanjutkan kuliah di negeri Formosa itu. Sebagian besar di *China University of Technology* dan di *ST. Jhon University*. Para santri melanjutkan study bidang IT, farmasi, teknik sipil, teknik mesin, dan business management.¹⁷⁶

German adalah salah satu program unggulan Pesantren Bina Insan Mulia yang ditujukan bagi para santri yang ingin melanjutkan studi ke universitas-universitas di Jerman. Pada semester ini, ada 39 santri yang sedang mempersiapkan diri untuk mengikuti ujian bahasa Jerman di Goethe Institute level A1, A2, dan B1, yang kemudian sertifikatnya menjadi standar untuk bisa berangkat ke Jerman.¹⁷⁷

5. Program English Bimaku

Program Bahasa Inggris di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon diklasifikasikan menjadi tiga kelas dengan kurikulum yang berbeda. *Pertama*, terdapat kelas *Conversation Class* yang merupakan kelas umum untuk semua santri, terutama yang baru bergabung. Kelas ini menggunakan media *audio-visual* sebagai metode pembelajaran dengan panduan dari "*A Big Step to Master*

¹⁷⁶Lihat dokumentasi Husein Sanusi, "Ratusan Alumni Pesantren BIMA Tembus Kampus Eropa, Jepang, Tiongkok, Taiwan Dan Timteng," *Tribunnews.com*, 2023, <https://www.tribunnews.com/pendidikan/2023/07/01/ratusan-alumni-pesantren-bima-tembus-kampus-eropa-jepang-tiongkok-taiwan-dan-timteng>.

¹⁷⁷ Dokumentasi "Convocation Of Eksak, Mandarin, dan German Program Pesantren Bina Insan Mulia" lihat <https://www.instagram.com/p/C1T5AOpr0iG/>

English" yang disusun oleh Kepala Program Bahasa Inggris, Mr. Maulana. Melalui kelas ini, santri akan mempelajari *part of speech*, mulai dari *basic grammar*, kemudian *reading*, memahami konsep baru, *conversation*, hingga belajar dengan seorang *native speaker*.

Kedua, terdapat kelas *Grammar Class*, yang merupakan kelas khusus bagi santri yang ingin serius mempelajari tata bahasa dalam Bahasa Inggris. Kelas ini memiliki empat pengampu yang berasal dari *Basic English Course*, Kampung Inggris, Pare, Kediri. Jumlah peserta dibatasi maksimal 200 orang, dan santri peserta kelas ini tidak diizinkan pindah ke program lain selama satu semester.

Ketiga, ada kelas *TOEFL Class*, yang dirancang khusus untuk persiapan mengikuti tes Bahasa Inggris bagi penutur *non-native*. Kelas ini biasanya diikuti oleh santri yang ingin mendapatkan beasiswa pendidikan lanjutan di perguruan tinggi. Untuk bisa mendaftar, santri harus mendapatkan nilai A di *Grammar Class* dan meraih skor *pretest TOEFL* minimal 400.¹⁷⁸

Materi bahasa Inggris menjadi prioritas utama sejak berdirinya Pesantren Bina Insan Mulia. Selain bekerja sama dengan BEC Pare Kediri dan pesantren modern, pesantren ini juga menggunakan buku-buku berstandar internasional, seperti kurikulum dari *Oxford*, *Cambridge*, dan *Pearson* untuk SMP dan SMA Unggulan Bertaraf Internasional Bima 2. Hasilnya nyata,

¹⁷⁸ Wawancara dengan Maulana Program Bahasa Inggris di Pesantren Bina Insan Mulia tanggal 4 Maret 2024

dengan ratusan alumni diterima di perguruan tinggi di Timur Tengah, serta beberapa melanjutkan studi di Australia, Malaysia, dan Eropa.

Mereka diterima di berbagai fakultas. Antara lain *communication, Islamic studies, mechanical engineering, textile engineering, labour economic and industrial relation, biology, management information system, international relation, business administration, dan law*.¹⁷⁹

Tahun 2023, Pesantren Bina Insan Mulia memberangkatkan 32 santrinya ke sejumlah kampus di Turkey, yaitu Bursa Uludag University, Sakarya University, Izmir Dokuz Eylül University, Ankara University, Sabancı University, Bandırma University, Cankaya University, dan Istanbul University (tribunnews.com 20 Oktober 2023).

Di bawah bimbingan enam pengampu, program ini dilaksanakan setiap hari dengan dukungan tim Bahasa OSIP yang terdiri dari 12 orang. Bersama tim OSIP, pengampu melakukan evaluasi mingguan melalui rapat evaluasi. Meskipun tidak ada evaluasi khusus terhadap proses belajar peserta, setiap akhir pertemuan dilakukan koreksi komprehensif terhadap catatan belajar mereka oleh pengampu. Program ini telah berhasil dengan tingkat keberhasilan 80% peserta mencapai skor TOEFL 450, sementara 20%

¹⁷⁹ Munawir Taoeda, “32 Santri Bina Insan Mulia Diterima Di Kampus Eropa, Penasaran Begini Caranya,” *Tribun News*, 2023, <https://ternate.tribunnews.com/2023/10/20/32-santri-bina-insan-mulia-diterima-di-kampus-eropa-penasaran-begini-caranya>.

masih belum mencapai target tersebut. Beberapa peserta bahkan berhasil mencapai skor TOEFL di atas 450, dengan skor tersebar di BEC 517, LIA 487, dan TOEFL ITP 467. Meskipun membutuhkan waktu yang signifikan, program ini hanya berlangsung selama satu semester sesuai regulasi, yang memaksa penyesuaian terhadap metode dan kurikulum yang digunakan.

6. Program Bahasa Arab Bimaku

Untuk program bahasa Arab, santri dikelompokkan dalam dua kategori: umum dan khusus. Kategori khusus disiapkan untuk mereka yang ingin melanjutkan ke Universitas Al-Azhar Mesir dan kampus lain di Timur Tengah, dengan bimbingan khusus dari guru alumnus Al-Azhar dan menggunakan buku referensi Al-Azhar. Pada tahun 2022, Pesantren Bina Insan Mulia memiliki 90 lulusan yang diterima di Al-Azhar Mesir, jumlah terbanyak dari Indonesia.

Program cluster Bahasa Arab ini mempunyai tujuan mencetak alumni yang berkiprah secara internasional di samping sebagai wahana persiapan menuju program Timur Tengah. Hal ini sejalan dengan niatan Kiai Pesantren BIMA yaitu membawa santri mengenali Bahasa Arab secara lisan maupun tulisan.¹⁸⁰

Dalam proses pembelajaran, program Bahasa Arab terbagi menjadi dua jenjang. *Pertama*, program Bahasa Arab jenjang SMK dan MA. Pada jenjang ini, kurikulum program Bahasa Arab

¹⁸⁰ Observasi dan Wawancara dengan Usth. Siti Zahro pada Tanggal 4 Maret 2024 di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon

menggunakan pedoman kitab *al-'Arabiyyah al-Mu'aşirah*. Kedua, program Bahasa Arab jenjang SMP. Pada jenjang ini, program Bahasa Arab menggunakan dua kitab pegangan, yaitu *al-'Arabiyyah li al-Nasyīn* dan *al-Durus al-'Arabiyyah fi Ta'allumi Lugah al-'Arabiyyah ligairi al-Naṭiqīn laha*.

Dengan jumlah pengampu lima orang, program ini menerapkan evaluasi melalui latihan atau *tajribat* yang diberikan guru pengampu, kemudian dikoreksi dan didiskusikan. Evaluasi terhadap program itu sendiri dilaksanakan dalam rapat evaluasi mingguan di malam Jumat. Dalam rapat ini, tantangan dan kendala program dibahas untuk menemukan solusinya. Program Bahasa Arab sendiri terkendala oleh semangat santri yang menurun karena rutinitas yang dihadapi. Melalui rapat semacam ini, ditemukan dan disepakati solusi untuk pengampu menyajikan metode yang mudah dan menyenangkan serta mengajak refreshing sesekali.¹⁸¹

Program Bahasa Arab di Pesantren Bina Insan Mulia (BIMA) memiliki fokus yang kuat pada persiapan santri untuk melanjutkan ke Universitas Al-Azhar Mesir dan institusi lain di Timur Tengah, dengan menyediakan kategori khusus yang mendapatkan bimbingan dari guru alumnus Al-Azhar dan menggunakan buku referensi Al-Azhar. Program ini juga bertujuan untuk mencetak alumni yang dapat berkiprah secara internasional, sejalan dengan visi Pesantren BIMA untuk memperkenalkan Bahasa Arab secara komprehensif.

¹⁸¹ Wawancara dengan Makmun Aziz di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon 1 Maret 2024

Dengan pembelajaran terstruktur pada tingkat SMK, MA, dan SMP menggunakan berbagai kitab pegangan standar, program ini menunjukkan upaya untuk menyediakan pendidikan Bahasa Arab yang holistik. Evaluasi rutin dan rapat evaluasi mingguan membantu mengidentifikasi tantangan dalam pembelajaran, seperti penurunan semangat santri, dengan upaya mencari solusi yang sesuai untuk meningkatkan pengalaman belajar mereka melalui metode yang lebih menarik dan penyegaran sesekali.

7. Program *Qir'atul Kutub* Bimaku

Program *Qir'atul Kutub* Bimaku menggunakan metode *Tamyiz* dan *Amsilaty* untuk membaca kitab kuning, membuat santri lebih cepat dan mudah memahaminya. Program ini telah berjalan selama 3-4 tahun dengan tingkat keberhasilan yang tinggi, menarik banyak orang datang ke Pesantren Bina Insan Mulia untuk belajar lebih lanjut.

Program *tamyiz* adalah program unggulan pesantren bina insan mulia, yang mengajarkan ilmu dasar *nahwu sharaf*, *qir'atul kutub*, dan menerjemahkan Al-Qur'an dengan mudah dan menyenangkan. Metode yang dipakai adalah metode *tamyiz*.¹⁸²

Cukup 4 bulan sudah bisa Menghafal *nadzoman* dan terjemahan Alquran. Program *tamyiz* ini adalah program yang paling beda dari program lainnya, Karena para santri menghafal nadzoman

¹⁸² Wawancara Saeful Mustajab, S.Pd.I. Pengajar Tamyiz Bima-Qu

sambil bernyanyi, dengan begitu para santri menjadi lebih mudah menghafal dan pastinya menyenangkan.¹⁸³

Alhamdulillah, Saat ini lebih dari 300 santri diterima di berbagai universitas di timur tengah dan Eropa seperti Mesir, Tunisia, Maroko, Oman, Sudan, Turki dan Yordania.¹⁸⁴

Program *Qirâatul Kutub* adalah inisiatif yang dihadirkan oleh Pondok Pesantren Bina Insan Mulia sebagai tanggapan terhadap pertanyaan dari luar tentang komitmen pesantren dalam mempertahankan tradisi pesantren, hal ini menunjukkan bahwa pesantren respon terhadap tantangan eksternal.

Kepala Program *Qirâatul Kutub*, yang juga menjabat sebagai Direktur Pondok Pesantren Bina Insan Mulia, menjelaskan hal ini dalam sebuah sesi wawancara. Meskipun mayoritas pendaftar di pesantren ini belum memiliki pengalaman mondok, program ini berusaha untuk menarik minat santri dengan metode yang mudah, cepat, dan menyenangkan. Terkait kepemimpinan yang baik, dalam program ini pemimpin aktif terlibat, sehingga hal ini bisa menjadi indikasi bahwa program memiliki dukungan kuat dari pucuk pimpinan, yang penting untuk keberhasilan dan kontinuitas program tersebut. Untuk itu, metode Tamyiz dan Amtsilati diintegrasikan dalam program *Qirâatul Kutub* dengan kurikulum yang disesuaikan untuk setiap metode tersebut, pada

¹⁸³ Dokumentasi <https://www.instagram.com/reel/C1mBEkqpu8b/>

¹⁸⁴ Wawancara Ilham Nur Rafi Pengajar Program *Tamyiz*

penerpan ini sesuai dengan integrasi kurikulum untuk mendukung visi misi Pesantren.

Pesantren berbasis program yang diterapkan di Pesantren Bina Insan Mulia ini memang tersusun secara sistematis. Program dimulai dengan pengajaran dasar baca tulis huruf hijaiyah, dilanjutkan dengan kelancaran membaca Al-Quran, dan *Tahfīz Qur'an*. Setelah itu, santri mempelajari Bahasa Arab untuk memahami Al-Quran dan ilmu-ilmu lain dari sumber berbahasa Arab.

Selain itu, program ini juga mencakup pelajaran non-diniyah. Dimulai dari Bahasa Inggris, program eksakta, dan pelajaran ilmu umum lainnya. Setiap program harus dijalani oleh santri dalam waktu relatif singkat, antara 3,5 hingga 6 bulan, sesuai dengan tingkat kesulitan masing-masing program.

Armstrong¹⁸⁵ sebagaimana yang dikutip Rukiyati berpendapat bahwa sekolah yang baik adalah sekolah yang peduli dan fokus pada pendidikan moral atau pendidikan nilai di samping kegiatan pengajaran ilmu.¹⁸⁶ Hal ini menggambarkan pendekatan holistik Pesantren Bina Insan Mulia dalam mendidik santri. Dengan menyusun program secara sistematis dan mencakup aspek diniyah dan non-diniyah, pesantren ini memastikan bahwa santri tidak hanya memiliki pengetahuan agama yang kuat, tetapi juga kemampuan akademis yang seimbang. Hal ini sesuai

¹⁸⁵ Thomas Armstrong, *The Best School* (Virginia: Association for Supervision and curriculum Development, 2006). 17

¹⁸⁶ Rukiyati, "Pendidikan Moral Di Sekolah," *Humanika* 17, no. 1 (2019): 1–11, <https://doi.org/10.21831/hum.v17i1.23119>.

dengan karakteristik pusat keunggulan yaitu menyediakan kurikulum yang holistik dan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Selain itu teori Susanto¹⁸⁷ terkait efektivitas yaitu pembelajaran baik, respon positif dan tuntas secara klasikal juga diaplikasikan pada program pembelajaran di Pesantren ini. Waktu yang singkat untuk setiap program menunjukkan efisiensi dan intensitas pembelajaran, yang bisa menjadi tantangan sekaligus peluang bagi santri untuk berkembang secara cepat dan efektif.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya tentang manajemen perubahan oleh Tri Rahmasyah di Pesantren Walisongo Lampung Utara yang hanya menekankan perubahan pada aspek strategi biaya rendah, strategi fokus dan strategi pembedaan pada sistem kurikulum. Pesantren BIMA hadir dengan Perubahan pembelajaran berbasis program yang mengantarkan pesantren ini menjadi *the center of excellence*. Implementasi program ini mencerminkan komitmen pesantren terhadap pendidikan yang komprehensif dan berkualitas tinggi menurut teori karakteristik pusat keunggulan.

B. Excellency Inovasi dan Penelitian

Sekolah Berbasis Pesantren (SBP) dengan integrasi kurikulumnya adalah bagian dari modernisasi pendidikan pesantren, yang mencakup berbagai aspek seperti kurikulum, metode pembelajaran, isi materi, evaluasi, dan manajemen.¹⁸⁸

¹⁸⁷ Susanto, *Pengembangan KTSP Dengan Perspektif Manajemen Visi* (Yogyakarta: Mata Pena, 2007).

¹⁸⁸ Sholihin, "Modernisasi Pendidikan Pesantren." 44.

Pesantren Bina Insan Mulia menempuh langkah-langkah inovatif yang bertujuan untuk menjadi pusat keunggulan. BIMA mengintegrasikan pendidikan Islam dengan teknologi modern untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu inovasi yang dilakukan adalah penggunaan platform *e-learning* yang memungkinkan siswa untuk belajar secara fleksibel dan terstruktur, sehingga memperluas akses terhadap materi pelajaran yang lebih luas.

“Sejak awal berdirinya Pesantren Bina Insan Mulia ini, memang saya niatkan untuk menghadirkan inovasi,” tegas kiai yang akrab dengan panggilan ‘*without the box thinker*’ ini.

Pesantren Bina Insan Mulia di Cirebon berinovasi dengan menerapkan program *homestay* sebagai upaya untuk meningkatkan minat para santri dalam melanjutkan pendidikan mereka setinggi mungkin, terutama di luar negeri. Program ini bukan hanya sekadar menawarkan pengalaman baru, tetapi juga memberikan pemahaman yang mendalam tentang sistem pendidikan di negara terkait.¹⁸⁹

“Saya berharap para santri Pesantren Bina Insan Mulia memiliki cita-cita, harapan melanjutkan pendidikan ke luar negeri. Walaupun tidak, mereka bisa melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi negeri di dalam negeri,” tegas Kia Imam Jazuli.

Selain itu, program inovasi *homestay* juga memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan diri para santri. Dengan menghadapi tantangan baru, beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda, dan bertanggung jawab atas diri sendiri di lingkungan yang baru,

¹⁸⁹ Dokumentasi Nuansa, “Homestay Di Luar Negeri,” *Nuansa Edisi 4* (Cirebon, 2022), <https://pesantrenbima.com/wp-content/uploads/2022/09/Majalah-Nuansa-Edisi-4.pdf>. 15.

para santri akan tumbuh dalam kepercayaan diri mereka. Mereka akan belajar mengatasi ketakutan, mengembangkan kemandirian, dan meningkatkan kemampuan interpersonal mereka.

Dengan demikian, program *homestay* di Pesantren Bina Insan Mulia bukan hanya sekadar perjalanan fisik ke negara lain, tetapi juga merupakan perjalanan pribadi yang mengubah paradigma dan memperkuat fondasi kepribadian para santri. Ini adalah langkah penting dalam mempersiapkan mereka untuk menjadi pemimpin masa depan yang berkualitas, berwawasan global, dan memiliki kepercayaan diri yang kuat.

Pada segi inovasi lainnya, Pesantren ini juga mengadopsi *Smart Class* sebagai fasilitas penunjang pembelajaran menunjukkan pendekatan yang sesuai dengan teori pendidikan teknologi. Menurut teori ini, integrasi teknologi canggih dalam pembelajaran dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pembelajaran, serta mempersiapkan individu untuk menghadapi tuntutan global yang semakin kompleks. Dengan pengetahuan yang baru dengan cara yang baru. Senada dengan hal tersebut Resta dan Laferrière, 2007 mengatakan pengetahuan adalah hasil dari peserta didik berinteraksi satu sama lain, berbagi pengetahuan, dan membangun pengetahuan secara individu dan sebagai kelompok.¹⁹⁰

¹⁹⁰ Observasi *Smart Class* di Pesantren Bina Insan Mulia tanggal 4 Maret 2024

Pemenuhan standar internasional dalam fasilitas *Smart Class* di Pesantren Bina Insan Mulia mengacu pada teori pendidikan global. Menurut teori ini, pendidikan yang berorientasi global mengintegrasikan standar dan praktik-praktik terbaik yang diakui secara internasional untuk mempersiapkan individu menghadapi tantangan global. Penekanan pada teknologi canggih dan fasilitas modern dalam kelas mencerminkan teori pembelajaran berbasis teknologi. Teori ini menekankan bahwa penggunaan teknologi dalam pembelajaran tidak hanya meningkatkan akses terhadap informasi, tetapi juga mengoptimalkan proses pembelajaran dengan multi-metode yang kaya dan terbuka. Sejalan dengan hal tersebut Romi mengatakan bahwa konten pembelajaran perlu diperbaharui dan disesuaikan dengan teknologi pendidikan.¹⁹¹

Penggunaan internet langsung dan pembelajaran multi-metode juga sesuai dengan teori pendidikan yang menekankan pada pembelajaran fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan individu. Dengan demikian, keseluruhan pendekatan pembelajaran di Pesantren Bina Insan Mulia mencerminkan integrasi konsep-konsep pendidikan modern yang mendukung pengembangan karakter, kualitas global, dan adaptasi terhadap teknologi.

Inovasi Pesantren BIMA dalam penguatan pembelajaran santri terkait inovasi *e-learning*, *homestay*, *smart class* merupakan penerapan program yang sesuai dengan karakteristik pendidikan unggulan yaitu

¹⁹¹ Maisarah et al., *Teknologi Pendidikan* (Banten: Sada Kurnia Pustaka, 2023). 45.

berinovasi dalam pendidikan dan penelitian. Pesantren Bina Insan Mulia tidak hanya fokus pada pengembangan akademik para santri, tetapi juga memperhatikan pengembangan karakter, kepercayaan diri, dan kesiapan mereka menghadapi tantangan global. Melalui program *homestay* dan upaya kolaboratif dengan institusi pendidikan serta lembaga riset, BIMA berusaha memberikan pengalaman dan pemahaman yang mendalam kepada para santri tentang sistem pendidikan di luar negeri, sekaligus mempersiapkan mereka untuk melanjutkan pendidikan setinggi mungkin.

C. Excellency Kepemimpinan Akademis

Salah satu kriteria utama kepemimpinan akademis di BIMA adalah memiliki tenaga pengajar yang berkualifikasi tinggi dan memiliki keahlian dalam bidang studi Islam.¹⁹² Dalam konteks ini, teori *Human Capital* (Becker, 1964) menekankan pentingnya investasi dalam pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas tenaga pengajar. Hal ini sesuai dengan apa yang dilakukan di Pesantren BIMA berdasarkan wawancara dengan Siti Zahro selaku HRD:

“...Guru yang dipilih mengajar di pesantren ini ya guru-guru yang profesional dari berbagai lulusan universitas nasional maupun internasional. Seperti untuk pengajaran Bahasa Arab di ajarkan oleh guru dari lulusan Timur Tengah, sedangkan untuk Inggris diajarkan oleh guru profesional bahkan ada *native speakernya*.”

Dengan memiliki tenaga pengajar yang berkualifikasi tinggi, BIMA dapat memastikan bahwa para santri menerima pendidikan yang

¹⁹² Dokumentasi Nuansa, “Dedikasi Dan Prestasi Tanpa Henti,” *Nuansa Edisi* 4 (Cirebon, 2022), <https://pesantrenbima.com/wp-content/uploads/2022/09/Majalah-Nuansa-Edisi-4.pdf>. 16.

berkualitas tinggi, yang pada gilirannya akan meningkatkan reputasi pesantren sebagai lembaga pendidikan yang unggul.

Kriteria kedua dari kepemimpinan akademis di BIMA adalah memiliki reputasi yang baik dalam menyelenggarakan konferensi, seminar, dan kegiatan akademis lainnya. Hal ini sejalan dengan teori Social Capital (Putnam, 2000), yang menekankan pentingnya jaringan, hubungan sosial, dan partisipasi dalam komunitas akademik untuk membangun reputasi dan kredibilitas institusi.

Bukti ini dengan diadakanya seleksi calon penerimaan santri baru dan seminar bertaraf internasional yang diadakan di Hotel. Seperti baru-baru ini Minggu, 28 Januari 2024, Gelombang 2 Tes Seleksi Santri Baru di Pesantren Bina Insan Mulia 1 & 2 dilaksanakan di The Luxton Cirebon Hotel & Convention. Setiap calon santri mengikuti tiga jenis tes secara berurutan, yaitu tes IQ, tes bakat dan minat, serta tes wawasan keagamaan.¹⁹³ Dengan aktif menyelenggarakan kegiatan akademis, BIMA tidak hanya memperkuat hubungan dengan komunitas akademik, tetapi juga meningkatkan visibility dan daya tarik pesantren di tingkat nasional dan internasional.

Kepemimpinan akademis di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon merupakan kunci utama dalam transformasinya menuju *The*

¹⁹³ Fanny Crisna Matahari, “Tawarkan Konsep Pendidikan ‘Something Different’, Pesantren Bina Insan Mulia Terima Ribuan Santri Setiap Tahun,” *Pikiran-Rakyat.com*, 2024, <https://kabarcirebon.pikiran-rakyat.com/ciayumajakuning/pr-2937665799/tawarkan-konsep-pendidikan-something-different-pesantren-bina-insan-mulia-terima-ribuan-santri-setiap-tahun?page=all>. Diakses 4 Juni 2024

Center of Excellence. Dengan mengedepankan tenaga pengajar yang berkualifikasi tinggi dan aktif dalam kegiatan akademis, BIMA tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan tetapi juga memperkuat posisinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang terdepan. Teori kepemimpinan transformasional, human capital, dan social capital memberikan landasan yang kuat bagi upaya ini, menunjukkan bahwa investasi dalam kualitas tenaga pengajar dan reputasi akademis adalah langkah strategis yang tepat dalam mencapai visi tersebut.

Teori kepemimpinan transformasional sangat relevan dalam konteks kepemimpinan akademis di BIMA. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai lebih dari yang diharapkan. Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan individu dan organisasi, menciptakan visi bersama, dan mendorong inovasi.

Pesantren BIMA memiliki tenaga pengajar yang berkualifikasi tinggi membantu memastikan pendidikan berkualitas bagi para santri, yang akan meningkatkan reputasi pesantren. Ini adalah implementasi yang baik dari teori Human Capital, yang menunjukkan bahwa investasi dalam kualitas tenaga pengajar adalah langkah strategis untuk meningkatkan output pendidikan.

Dengan aktif menyelenggarakan kegiatan akademis, BIMA memperkuat hubungan dengan komunitas akademik dan meningkatkan visibility serta daya tariknya di tingkat nasional dan internasional. Implementasi teori Social Capital menunjukkan bahwa membangun

jaringan dan partisipasi aktif dalam kegiatan akademis adalah langkah penting untuk meningkatkan reputasi dan kredibilitas pesantren.

Kepemimpinan akademis di Pesantren Bina Insan Mulia ditandai dengan dua aspek utama: (a) memiliki tenaga pengajar yang berkualifikasi tinggi dan memiliki keahlian dalam bidang studi Islam, serta (b) memiliki reputasi yang baik dalam menyelenggarakan konferensi, seminar, dan kegiatan akademis lainnya.

Kepemimpinan transformasional, yang melibatkan visi jangka panjang dan perubahan positif, diterapkan dengan baik di BIMA melalui investasi dalam tenaga pengajar dan kegiatan akademis. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kombinasi dari berbagai teori kepemimpinan dan modal sosial serta human capital adalah strategi yang efektif dalam mencapai visi pesantren sebagai *Center of Excellence*.

D. Excellency Pembinaan Karakter dan Etika

Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menempatkan pengembangan karakter dan etika Islam sebagai pilar utama dalam pendidikan. Berdasarkan teori pendidikan karakter yang diajukan oleh Thomas Lickona, pendidikan karakter tidak hanya mencakup pengajaran nilai-nilai moral, tetapi juga harus melibatkan aspek emosional dan tindakan nyata dalam kehidupan sehari-hari. Di pesantren ini, pendekatan yang digunakan meliputi pembelajaran holistik yang mencakup tiga dimensi utama: *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral*

action.¹⁹⁴ Penekanan pada pemahaman Al-Qur'an, Hadis, dan sejarah Islam membantu siswa memahami nilai-nilai inti seperti kejujuran, kesabaran, dan keadilan.

Selain memberikan pengetahuan mendalam tentang ajaran-ajaran Islam, pembinaan emosi dan sikap moral dilakukan melalui kegiatan-kegiatan keagamaan seperti doa bersama, pengajian, dan pembinaan akhlak.¹⁹⁵ Pendekatan ini sejalan dengan teori perkembangan moral dari Lawrence Kohlberg yang menekankan pentingnya perkembangan afektif dalam proses pendidikan moral.¹⁹⁶ Implementasi nilai-nilai moral dalam tindakan nyata sehari-hari di pesantren ini diwujudkan melalui berbagai kegiatan yang mendorong siswa untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Islam, seperti gotong royong, bakti sosial, dan program-program lain yang memupuk rasa empati dan kepedulian sosial.

“...Sebelum masuk pesantren ini ya, saya kurang teratur dalam banyak hal. Di sini ya, saya belajar pentingnya disiplin, misalnya ya mulai dari bangun pagi untuk shalat subuh hingga mengatur waktu belajar dan bermain. Selain itu ya, saya juga merasa lebih peduli terhadap orang lain juga dan lebih sopan dalam bergaul.”¹⁹⁷

¹⁹⁴ Thomas Lickona, *Educating For Character: Mendidik Untuk Membentuk Karakter*, ed. Uyu Wahyuddin and Suryani, trans. Juma Wadu Wamaungu (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).

¹⁹⁵ Observasi Pembinaan Karakter di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon 8 Maret 2024

¹⁹⁶ Fatimah Ibda, “Perkembangan Moral Dalam Pandangan Lawrence Kohlberg,” *Intelektualita* 12, no. 1 (2023): 62–77.

¹⁹⁷ Wawancara dengan Santri Akhir Wijaya di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon tanggal 8 Maret 2024.

Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon mendorong praktik-praktik kehidupan Islami dalam kehidupan sehari-hari melalui program-program yang terintegrasi dalam rutinitas harian. Berdasarkan teori habituasi dalam pendidikan yang dikemukakan oleh John Dewey, praktik berulang-ulang yang diterapkan dalam lingkungan pesantren dapat membentuk kebiasaan positif pada siswa.¹⁹⁸ Salah satu cara pesantren mendorong kehidupan Islami adalah dengan mewajibkan shalat berjamaah lima waktu, yang tidak hanya memperkuat hubungan spiritual siswa dengan Allah SWT, tetapi juga membangun kebersamaan dan disiplin. Selain shalat, pesantren juga mendorong pengamalan sunnah Rasulullah SAW seperti membaca Al-Qur'an setiap hari, berpuasa sunnah, dan berzikir dengan rutinan *dalailul khoirat* untuk memperkuat iman dan ketakwaan siswa serta membiasakan mereka hidup dalam koridor syariah.¹⁹⁹

Pesantren menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan karakter Islami melalui berbagai aktivitas yang mencerminkan nilai-nilai Islam, seperti budaya salam antara siswa dan guru, menjaga kebersihan dengan mengoptimalkan gotong royong atau jadwal mingguan kebersihan dan bekerjasama dengan dinas kebersihan. Lingkungan ini sejalan dengan teori lingkungan pendidikan yang diungkapkan oleh Urie Bronfenbrenner, di mana lingkungan yang

¹⁹⁸ Nur Arifin, "Pemikiran Pendidikan John Dewey," *As-Syar'i: Jurnal Bimbingan & Konseling Keluarga* 2, no. 2 (2020): 168–83, <https://doi.org/10.47467/assyari.v2i2.128>.

¹⁹⁹ Nuansa, "Tirakat Dalailul Khoirat Di Pesantren Bina Insan Mulia," *Nuansa Edisi* 3 (Cirebon, 2021), <https://pesantrenbima.com/wp-content/uploads/2021/12/Majalah-Nuansa-Edisi-3.pdf>.

mendukung dapat memfasilitasi perkembangan optimal siswa.²⁰⁰ Selain itu, pesantren juga menyediakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler, seperti kajian kitab kuning, seni kaligrafi, dan olahraga Islami. Kegiatan ini tidak hanya memberikan ruang bagi siswa untuk mengekspresikan diri, tetapi juga memperkuat identitas keislaman mereka.

Pendidikan karakter di pesantren ini tidak hanya fokus pada aspek kognitif tetapi juga aspek emosional dan perilaku, yang sesuai dengan pendekatan holistik yang diajukan oleh Lickona. Pendekatan ini memastikan bahwa nilai-nilai moral tidak hanya diajarkan tetapi juga diinternalisasikan dan diwujudkan dalam tindakan nyata sehari-hari.

Implementasi kegiatan yang mendorong perilaku sesuai dengan nilai-nilai Islam membantu siswa mengembangkan empati dan kepedulian sosial. Pendekatan ini sesuai dengan teori Kohlberg yang menekankan pentingnya pengalaman afektif dalam perkembangan moral. Praktik berulang seperti shalat berjamaah dan pengamalan sunnah membantu membentuk kebiasaan positif dan memperkuat iman serta ketakwaan siswa. Pendekatan ini sejalan dengan teori Dewey yang menekankan pentingnya habituasi dalam pembentukan karakter.

Lingkungan yang mendukung, seperti yang dijelaskan oleh Bronfenbrenner, membantu memfasilitasi perkembangan optimal siswa dalam konteks pendidikan karakter Islami. Kegiatan ekstrakurikuler

²⁰⁰ Dwitya Sobat Ady Dharma, "Membaca Peran Teori Ekologi Bronfenbrenner Dalam Menciptakan Lingkungan Inklusif Di Sekolah," *Special and Inclusive Education Journal* 3, no. 2 (2022): 115–23.

memberikan ruang bagi siswa untuk mengekspresikan diri dan memperkuat identitas keislaman mereka.

Berbeda halnya dengan penelitian Ali Mustopa yang berfokus perubahan pada perubahan struktural dari kepemimpinan pusat menjadi yayasan, BIMA hadir dengan menawarkan program unggulan yang sejalan dengan karakteristik dari pusat keunggulan yaitu menekankan pada aspek karakter dan pembiasaan praktik-praktik kehidupan Islami dalam kehidupan sehari-hari.

E. Keterbukaan Terhadap Keterlibatan Masyarakat

Pesantren Bina Insan Mulia telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam mencetak generasi berakhlakul karimah dengan mengadopsi pendekatan keterbukaan dan keterlibatan aktif dengan masyarakat setempat. Pesantren ini tidak hanya berfokus pada pembinaan internal, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan dalam pembangunan sosial dan keagamaan di lingkungan sekitarnya. Hal ini didukung oleh berbagai teori manajemen pendidikan dan partisipasi masyarakat yang diterapkan dalam praktik sehari-hari.

Teori Partisipasi Komunitas menekankan pentingnya keterlibatan masyarakat dalam kegiatan pesantren untuk meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama. Mikkelsen (1999) dalam Kaligis mengemukakan pendapatnya mengenai partisipasi, yaitu kontribusi sukarela yang diberikan masyarakat kepada proyek tanpa ikut serta dalam pengambilan keputusan serta sebagai sebuah proses yang aktif di mana orang atau sekelompok orang terkait dalam hal tersebut, mengambil inisiatif dan menggunakan kebebasannya untuk melakukan

hal tersebut.²⁰¹ Dengan mengimplementasikan kegiatan seperti bakti sosial, pengajian umum, dan program pemberdayaan ekonomi, Pesantren BIMA telah berhasil melibatkan masyarakat secara aktif, meningkatkan partisipasi dan kontribusi mereka terhadap kemajuan pesantren dan komunitas sekitar. Salah satu program keterlibatan masyarakat adalah Pesantren Advokasi Janda. Ubaydillah Anwar mewakili Pendiri sekaligus Direktur Pendidikan mengatakan bahwa tujuan utama Pesantren Advokasi Janda ini dengan seperangkat programnya adalah memfasilitasi para *single parent* agar menjadi insan yang lebih dekat dengan Allah, lebih kuat mental dan ilmunya, dan lebih hebat prestasi hidupnya.²⁰²

“Sangat terbantu untuk kami para janda, ya dalam membantu ekonomi kami dengan adanya program ini, kita jadi belajar bisnis online”²⁰³

Selain itu, teori Modal Sosial mendukung penciptaan lingkungan kolaboratif melalui jaringan, norma, dan kepercayaan yang kuat antara pesantren dan masyarakat.²⁰⁴ Pesantren BIMA membangun modal sosial yang kokoh dengan menjalin hubungan harmonis yang mendukung

²⁰¹ Mario Filio Kaligis, Femmy M. G Tulusan, and Joorie M. Ruru, “Partisipasi Masyarakat Pada Era New Normal,” *E-Conversion - Proposal for a Cluster of Excellence VII*, no. 101 (2018): 29–50.

²⁰² Husein Sanusi, “Pesantren Advokasi Janda Bina Insan Mulia Luncurkan Program Nyata,” *Tribunnews.com* (Cirebon, 2018), <https://www.tribunnews.com/regional/2018/12/25/pesantren-advokasi-janda-bina-insan-mulia-luncurkan-program-nyata>.

²⁰³ Wawancara masyarakat program Advokasi Janda ibu Riana di Desa Cisaat Cirebon

²⁰⁴ Rusydi Syahra, “Modal Sosial: Konsep Dan Aplikasi,” *Jurnal Masyarakat Dan Budaya* 5, no. 1 (2003): 1–22, <http://www.jurnalmasayarakatdanbudaya.com/index.php/jmb/article/view/256>.

kegiatan keagamaan dan sosial, sehingga tercipta sinergi positif antara kedua belah pihak. Ini meningkatkan kerjasama dan dukungan timbal balik yang bermanfaat bagi kedua belah pihak.

Dalam konteks teori Pengembangan Masyarakat Teori ini menekankan pentingnya pengembangan potensi dan sumber daya lokal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan Perubahan Sosial proses transformasi dalam struktur sosial dan pola interaksi masyarakat,²⁰⁵ Pesantren BIMA aktif berperan dalam mengembangkan potensi lokal dan mendorong transformasi sosial melalui program pelatihan keterampilan, pemberdayaan ekonomi, dan pendidikan agama. Makmun Aziz memberikan keterangan bahwa;

“BIMA juga memperdayakan ekonomi Masyarakat dengan laundry kepada masyarakat sekitar dan juga bolehnya dagang saat ada acara-acara besar di pesantren.”²⁰⁶

Program-program ini tidak hanya meningkatkan kemandirian masyarakat tetapi juga memperkuat kesadaran religius dan moral, menciptakan lingkungan yang lebih baik dan harmonis. Pesantren BIMA dengan demikian menjadi model lembaga pendidikan yang terintegrasi dan berdampak positif bagi masyarakat sekitarnya. Adanya agenda *istigazah* bulanan,²⁰⁷ haul tahunan pondok dan acara *ijazah kuba*

²⁰⁵ Zubaedi, “Pengembangan Masyarakat Wacana & Praktik” (Jakarta: Kencana, 2013).

²⁰⁶ Wawancara dengan Ust. Makmun Aziz di Pesantren Bina Insan Mulia

²⁰⁷ Dokumentasi Nuansa, “Istighozah Bulanan,” *Nuansa Edisi 2* (Cirebon, 2018), <https://pesantrenbima.com/wp-content/uploads/2021/12/Majalah-Nuansa-Edisi-2.pdf>.

*dalailul khairāt*²⁰⁸ merupakan bentuk kepedulian BIMA kepada Masyarakat sekitar.²⁰⁹

Komitmen BIMA tidak hanya mencakup pembinaan internal tetapi juga melibatkan kontribusi eksternal yang meningkatkan pengaruh positif pesantren di masyarakat. keterlibatan masyarakat tidak hanya meningkatkan partisipasi tetapi juga menciptakan rasa memiliki yang kuat, yang pada gilirannya memperkuat hubungan antara pesantren dan komunitas. Program-program tersebut mendukung pengembangan kapasitas dan kesejahteraan masyarakat, sejalan dengan tujuan pendidikan karakter. modal sosial yang kuat menciptakan sinergi positif dan dukungan timbal balik yang bermanfaat bagi kedua belah pihak. Pesantren mampu membangun kepercayaan dan norma bersama yang memperkuat kolaborasi dan keterlibatan masyarakat.

Program-program ini tidak hanya meningkatkan kemandirian masyarakat tetapi juga memperkuat kesadaran religius dan moral, menciptakan lingkungan yang lebih baik dan harmonis. Transformasi sosial yang terjadi melalui program-program ini menunjukkan keberhasilan pesantren dalam memanfaatkan potensi lokal dan mendorong perubahan positif dalam masyarakat. Praktik-praktik

²⁰⁸ Dokumentasi Nuansa, “Tirakat Puasa Dalailul Khoirot Pesantren Bina Insan Mulia,” *Nuansa Edisi 2* (Cirebon, 2018), <https://pesantrenbima.com/wp-content/uploads/2021/12/Majalah-Nuansa-Edisi-2.pdf>.

²⁰⁹ Fanny Crisna Matahari, “Bertaburan Doorprize Di Ijazah Kubro Dalailul Khairat Pesantren Bina Insan Mulia,” *Pikiran-Rakyat.com*, 2024, <https://kabarcirebon.pikiran-rakyat.com/ciayumajakuning/pr-2937927063/bertaburan-doorprize-di-ijazah-kubro-dalailul-khairat-pesantren-bina-insan-mulia?page=all>.

keagamaan ini memperkuat hubungan spiritual dan sosial antara pesantren dan masyarakat, menciptakan ikatan yang lebih erat dan dukungan timbal balik yang berkelanjutan.

Berkenaan dengan program tersebut, BIMA telah melakukan karakteristik dari pusat keunggulan yang terlibat aktif dengan masyarakat setempat dan memberikan kontribusi positif dalam pembangunan sosial dan keagamaan. Hal ini menjadi pembeda dari penelitian sebelumnya tentang manajemen perubahan yang hanya fokus pada perubahan struktural, baik secara struktur pesantren maupun yayasan. Pesantren BIMA hadir dengan program-program yang mengarah kepada pusat keunggulan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan dari hasil penelitian dan analisis mengenai Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Menuju *The Center of Excellence* dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Menuju *The Center of Excellence* dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen perubahan yaitu persiapan, analisis kekuatan dan kelemahan, mendesain sub-unit organisasional baru, mendesain proyek, mendesain sitem kerja, mendesain sistem pendukung, mendesain mekanisme integratif, implementasi perubahan sebagai berikut:

Pertama, persiapan Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menuju *The Center of Excellence* melibatkan langkah-langkah strategis seperti meningkatkan kualitas pendidikan, pengembangan fasilitas, serta penguatan manajemen dan tata kelola. Visi dan misi yang jelas dirumuskan untuk mencapai pusat keunggulan dengan fokus pada pendidikan akademik dan spiritual yang unggul.

Kedua analisis kekuatan dan kelemahan Pesantren Bina Insan Mulia terletak pada kurikulumnya yang terintegrasi, sumber daya manusia yang berkualitas, fasilitas pembelajaran yang memadai, program pengembangan diri, dan jaringan kerjasama yang luas. Sedangkan kelemahannya yang perlu diatasi yaitu keterbatasan lahan

menjadi tantangan dalam mengembangkan fasilitas dan program baru.

Ketiga, dalam mendesain sub-unit organisasional baru Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon mendesain sub unit organisasi seperti Dewan *Asāṭīz* Pesantren, Divisi Program, Divisi Pengembangan Prestasi, Divisi Dewan Kemakmuran Masjid (DKM), Divisi Kedisiplinan dan Pengembangan Diri, serta Divisi Umum, dirancang dengan fleksibilitas untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.

Keempat, Pesantren Bina Insan Mulia mendesain proyek meliputi meliputi aspek pendidikan, infrastruktur, pengembangan SDM, dan kolaborasi dengan berbagai pihak.

Kelima, desain sistem kerja yang dibangun oleh Pesantren Bina Insan Mulia dengan melakukan pengembangunan manajemen sumber daya manusia yaitu dengan sistem rekrutmen dan seleksi yang ketat memastikan guru-guru profesional dan menjaga objektivitas dalam menerima santri dengan melakukan kerjasama ke , lembaga kredibel.

Keenam, Pesanten ini mendesain sistem pendukung dengan meningkatkan fasilitas pendukung pembelajaran dan menciptakan lingkungan yang nyaman dan sesuai dengan kebutuhan zaman. Pesantren ini juga mengimplementasikan *Smart Class* dan *active learners*. Dukungan pengajar dilakukan melalui *coaching* dan *counseling*.

Ketujuh, Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menerapkan mekanisme integratif dengan mengumpulkan dan menyebarkan informasi secara efektif untuk memenuhi kebutuhan spesifik pesantren. Legitimasi mekanisme integratif dibangun melalui partisipasi aktif seluruh pihak dalam perencanaan dan implementasi perubahan.

Kedelapan, Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon mengimplementasikan perubahan menuju *The Center of Excellence* dengan pendekatan yang sistematis dan komprehensif, sesuai dengan model perubahan Pasmore. Tahap implementasi ini menyoroti pentingnya keterlibatan semua pemangku kepentingan dan kepemimpinan yang kuat untuk memastikan keberhasilan perubahan. Tiga langkah strategis utama yang dilakukan, yaitu peningkatan layanan melalui sistem informasi terpadu, peningkatan fasilitas pendidikan, dan peningkatan kualitas pengajar.

2. Hasil Manajemen Perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Menuju *The Center of Excellence* dapat diambil kesimpulannya sebagai berikut:
 - a. Kualitas Pembelajaran Program

Pondok Pesantren Bina Insan Mulia memiliki visi dan misi terpadu untuk menjadi pusat pengembangan pendidikan yang menghasilkan kader cerdas, kompetitif, dan berakhlak mulia. Mereka menerapkan program-program unggulan seperti *Tahsīn* Bima-Qu, *Tahfīz* Bima-Qu, *Fiqh* Bimaku, Eksak Bimaku,

Bahasa Arab Bimaku, *Qir'atul Kutub* Bimaku, dan Bahasa Inggris Bimaku.

b. Inovasi dan Penelitian

Pesantren Bina Insan Mulia mengambil langkah-langkah inovatif dan melakukan penelitian untuk menjadi pusat keunggulan. Integrasi pendidikan Islam dengan teknologi modern, seperti penggunaan *platform e-learning*, adopsi *Smart Class*, penelitian terapan dengan melibatkan kolaborasi dengan lembaga pendidikan dan riset, dan program *homestay* untuk meningkatkan minat santri dalam pendidikan tinggi.

c. Kepemimpinan Akademis

Kepemimpinan ini ditandai oleh dua aspek utama: tenaga pengajar berkualifikasi tinggi dan reputasi yang baik dalam mengelola kegiatan akademis.

d. Pembinaan Karakter dan Etika

Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menerapkan pengembangan karakter dan etika Islam melalui penekanan pada pemahaman Al-Qur'an, Hadis, dan pendidikan Islam dan ekstrakurikuler membantu siswa menginternalisasi nilai-nilai seperti kejujuran, kesabaran, dan keadilan, sementara pembinaan emosi dan sikap moral dilakukan melalui kegiatan keagamaan. Implementasi nilai-nilai moral diwujudkan melalui kegiatan seperti gotong royong dan bakti sosial, praktik kehidupan Islami sehari-hari melalui program shalat berjamaah, pembacaan Al-Qur'an, dan pengamalan sunnah, serta pengamalan *dalailul khoirot*.

e. Keterbukaan Terhadap Keterlibatan Masyarakat

Pesantren Bina Insan Mulia melalui pendekatan keterbukaan dan keterlibatan aktif dengan masyarakat setempat berhasil menciptakan sinergi positif antara pesantren dan masyarakat, meningkatkan kolaborasi yang berdampak nyata dalam peningkatan kesejahteraan dan keharmonisan lingkungan sekitar.

B. Saran

Dari penelitian mengenai manajemen perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menuju *The Center of Excellence* menunjukkan bahwa berbagai aspek penting perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pertama, analisis kebutuhan yang mendalam dan strategi komunikasi perubahan yang transparan dan inklusif sangat penting. Penguatan kepemimpinan transformasional juga diperlukan agar pemimpin pesantren dapat memberikan arah dan memotivasi seluruh anggota organisasi. Selain itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan berkelanjutan sangat esensial.

Kedua, optimalisasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional pesantren. Pengembangan kurikulum inovatif yang relevan dengan tuntutan zaman serta evaluasi dan monitoring berkelanjutan juga penting untuk memastikan perubahan yang diterapkan berjalan dengan baik. Kolaborasi dan *benchmarking* dengan pesantren lain yang sudah sukses

juga dapat memberikan wawasan berharga dalam implementasi perubahan di BIMA.

Ketiga, pengembangan infrastruktur fisik yang memadai serta pendekatan berbasis data untuk pengambilan keputusan akan mendukung proses pembelajaran dan manajemen yang lebih baik di pesantren.

C. Penutup

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memberikan rekomendasi dalam manajemen perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menuju *The Center of Excellence*. Berbagai strategi telah diidentifikasi untuk mendukung proses transformasi ini, mulai dari analisis kebutuhan, pengembangan kepemimpinan transformasional, hingga optimalisasi teknologi informasi dan komunikasi. Implementasi strategi-strategi tersebut diharapkan dapat membawa perubahan signifikan dalam kualitas pendidikan dan manajemen pesantren, sehingga mampu bersaing dan menjadi model bagi pesantren lainnya.

Selain itu, penelitian ini menekankan pentingnya keterlibatan semua pemangku kepentingan dalam proses perubahan. Keterlibatan aktif dari santri, guru, pengurus, serta orang tua sangat penting untuk memastikan bahwa setiap langkah perubahan yang diambil sesuai dengan kebutuhan dan harapan seluruh pihak terkait. Pengembangan kurikulum inovatif dan program pelatihan berkelanjutan bagi tenaga pengajar juga menjadi fokus utama agar kualitas pendidikan di pesantren dapat terus ditingkatkan.

Dengan berbagai rekomendasi yang telah disampaikan, diharapkan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon dapat mencapai visinya sebagai *The Center of Excellence*. Penelitian ini juga membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut dalam mengembangkan model manajemen perubahan yang efektif di lingkungan pesantren. Semoga hasil penelitian ini dapat menjadi kontribusi berharga bagi pengembangan pendidikan Islam di Indonesia, khususnya dalam meningkatkan kualitas dan daya saing pesantren di era globalisasi.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Agama, Depatemen. *Desain Pengembangan Madrasah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004.
- Al-Khalidi, S. A. S., Haron, N., & Mohamad, A. “The Transformation of Islamic Education in Southeast Asia: A Study on the Characteristics and Practices of Selected Islamic Educational Institutions.” *Religions* 10, no. 4 (2019): 226.
- Algozzine, Dawson R and Bob. *Doing Case Study Research*. New York: Teacher College, 2006.
- Ali, M. J., & Uddin, M. A. “Center of Excellence in Higher Education: An Empirical Investigation.” *Journal of Economics, Business and Management* 6, no. 1 (2018): 1–7.
- Aliyah, A H. “Peran Pondok Pesantren Dalam Pengembangan Pendidikan Islam.” *Prosiding Nasional* 4, no. November (2021): 217–24. <http://prosiding.iainkediri.ac.id/index.php/pascasarjana/article/view/73%0Ahttp://prosiding.iainkediri.ac.id/index.php/pascasarjana/article/download/73/62>.
- Amin Haedari dkk. *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas Dan Tantangan Kompleksitas Global*. Jakarta: IRP Press, 2004.
- Amiruddin. “Model Manajemen Pondok Pesantren Dalam Peningkatan Mutu Santri Bertaraf Internasional: Studi Pada Pondok Pesantren Amanatul Ummah Mojokerto Jawa Timur.” *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 9, no. 2 (2019): 223–41. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v9i2.5607>.
- . “Sekolah Unggul Mandiri (Mengonsep Pendidikan Murah Berkualitas).” *Kariman* 7, no. 10 (2019): 32.
- Amrullah, Abdul Malik Karim. dan, and Djumransjah. *Pendidikan Islam Menggali Tradisi Mengukuhkan Eksistensi*. Malang: UIN Malang Press, 2007.
- Ariani, Dea, and Syahrani. “Manajemen Pesantren Dalam Persiapan Pembelajaran 5.0.” *Cross-Border* 5, no. 1 (2022): 611–21.

- Arifin, Nur. "Pemikiran Pendidikan John Dewey." *As-Syar'i: Jurnal Bimbingan & Konseling Keluarga* 2, no. 2 (2020): 168–83. <https://doi.org/10.47467/assyari.v2i2.128>.
- Arikunto. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Arikunto, Suharsimi, and Lia Yuliana. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: FIP UNY, 2009.
- Arikunto, Suharsimin. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Cet. XII. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Arjuna, A, and N Aslami. "Manajemen Perubahan Dalam Pendidikan Islam: Study Analisis Manajemen Perubahan Perspektif QUR'AN Di SMP IT AL." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis ...*, 2023. <https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JMBE/article/view/407%0A> <https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JMBE/article/download/407/398>.
- Armstrong, Thomas. *The Best School*. Virginia: Association for Supervision and curriculum Development, 2006.
- Arsyad, Azhar. *Pokok-Pokok Manajemen, Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan Dan Eksekutif*. Cet III. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.
- Azra, Azyumarid. *Pendidikan Islam; Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Cet II. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000.
- Barry, Isana Sri Christina Meranga Rinto Rain. *Konsep Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Azka Pustaka, 2023.
- Bashori. "Modernisasi Lembaga Pendidikan Pesantren." *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan* 6, no. 1 (2017): 50.
- Bashori, Bashori, Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, and Edi Susanto. "Change Management Transfromation in Islamic Education of Indonesia." *Social Work and Education* 7, no. 1 (2020): 72–85. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.20.1.7>.
- Bima, Pesantren. "Pondok Pesantren." pesantrenbima.com, 2017. <https://pesantrenbima.com/unit-pesantren/pondok-pesantren/>.
- . "Sejarah Singkat Pesantren Bina Insan Mulia." pesantrenbima.com,

2017. <https://pesantrenbima.com/2017/10/24/sejarah-singkat-pesantren-bina-insan-mulia/>.

Bridges, William. *Managing Transition*. Cambridge: Persues Publishing, 2003.

Bungin, M. Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif; Komunikasi, Ekonomiz Dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana, 2017.

Cholih, Abdul. *Diskursus Manajemen Pendidikan Islam*. Semarang: Rafi Sarana Perkasa, 2012.

Dauliyah, Haidar Putra. *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional Di Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2015.

Dharma, Dwitya Sobat Ady. “Membaca Peran Teori Ekologi Bronfenbrenner Dalam Menciptakan Lingkungan Inklusif Di Sekolah.” *Special and Inclusive Education Journal* 3, no. 2 (2022): 115–23.

Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES, 2011.

Didin Kurniadin, Imam Machali. *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.

Dkk, Saeful Uyun. *Manajemen Sekolah/Madrasah Adiwiyata*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020.

Efendi, Nur. *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren: Kontruksi Teoritis Dan Praktik Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewarisan Tradisi Dan Menatap Tantangan Masa Depan*. Edited by Kutbuddin Aibak. Yogyakarta: Teras, 2014.

Emzir. *Metodologi Peneletian Kualitataif: Analisis Data*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010.

Fahrurrozi. “Mutu Pesantren, Ikhtiar Menjawab Tantangan Global.” *Jurnal Intelegensia* 4, no. 1 (2016): 10–23.

Fathurrohman, Muhammad. “Pengoraganisasian Dalam Perspektif Al-Quran Dan Hadits (Kajian Tafsir Tematik).” *Jurnal Edukasi* 04 (2016): 178.

- Fatimah Ibda. “Perkembangan Moral Dalam Pandangan Lawrence Kohlberg.” *Intelektualita* 12, no. 1 (2023): 62–77.
- Hadi Purnomo. *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren*. Yogyakarta: Bilindung Pustaka Utama, 2017.
- Harahap, Epa Purnama Sari, and Nuri Aslami. “Strategi Manajemen Perubahan Dalam Membangun Jiwa Kepemimpinan Mahasiswa Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.” *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)* 2, no. 2 (2022): 2440–47.
- Hariadi. *Evolusi Pesantren: Studi Kepemimpinan Kiai Berbasis Orientasi ESQ*. Yogyakarta: LKiS, 2015.
- Haris, Muhammad. “Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0.” *MUDIR: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 1 (2019): 33–41. <http://ejournal.insud.ac.id/index.php/mppi/index>.
- Hartanto, Suryo. *Mobalean Maning, Model Pembelajaran Berbasis Lean Manufacturing*. Yogyakarta: Budi Utama, 2020.
- Hasibuan, M. Idrus. “The Effectiveness of Change Management in Developing the Organizational Culture of It Darul Azhar.” *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal* 4, no. 1 (2021): 423–30. <https://doi.org/10.33258/birle.v4i1.1655>.
- Hasyim, H. “Transformasi Pendidikan Islam (Konteks Pendidikan Pondok Pesantren).” *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta’lim* 13, no. 1 (2015): 57–77.
- Herman. “Sejarah Pesantren Di Indonesia.” *Tadrib* 6, no. 2 (2013): 50.
- Hidayat, Ara, and Imam Machali. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Eduka, 2010.
- Jazuli, Imam. *Without The Box Thinking, Terobosan Pesantren Memimpin Perubahan*. Edited by Ubaydillah Anwar. Cirebon: Bima Pustaka, 2022.
- Kaligis, Mario Filio, Femmy M. G Tulusan, and Joorie M. Ruru. “Partisipasi Masyarakat Pada Era New Normal.” *E-Conversion - Proposal for a*

Cluster of Excellence VII, no. 101 (2018): 29–50.

Kasali, Rhenald. *Change*. 8th ed. Jakarta: PT Ikrar Mandiriabadi, 2006.

Kinicki, Robert Kreitner and Angelo. *Organization Behaviour*. Edited by McGraw-Hill. Singapore, 2001.

Kotter, John P., and Leonard A. Schlesinger. *Choosing Strategies for Change*. Harvard business review, 1979. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_21.

Lientz, Bennet P, and Rea Kathryn P. *Breakthrough IT Change Management - How to Get Enduring Change Results*. Amerika: Elsevier, 2004.

Mahlani, Abustani Ilyas, Nashiruddin Pilo, and Hasibuddin Mahmud. “Perspektif Pendidikan Islam Tentang Manajemen Perubahan Untuk Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.” *Journal of Management Science (JMAS)* 1, no. 3 (2020): 26–36.

Maisarah, Romi Mesra, Putri Agustina, Mayasari Suyuti Putu Satya Narayanti, Saptadi, and Norbertus Tri Suswanto. *Teknologi Pendidikan*. Banten: Sada Kurnia Pustaka, 2023.

Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.

———. *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional Dalam Abad 21*. Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2003.

Matahari, Fanny Crisna. “Bertaburan Doorprize Di Ijazah Kubro Dalailul Khairat Pesantren Bina Insan Mulia.” *Pikiran-Rakyat.com*, 2024. <https://kabarcirebon.pikiran-rakyat.com/ciayumajakuning/pr-2937927063/bertaburan-doorprize-di-ijazah-kubro-dalailul-khairat-pesantren-bina-insan-mulia?page=all>.

———. “Tawarkan Konsep Pendidikan ‘Something Different’, Pesantren Bina Insan Mulia Terima Ribuan Santri Setiap Tahun.” *Pikiran-Rakyat.com*, 2024. <https://kabarcirebon.pikiran-rakyat.com/ciayumajakuning/pr-2937665799/tawarkan-konsep-pendidikan-something-different-pesantren-bina-insan-mulia-terima-ribuan-santri-setiap-tahun?page=all>.

Matthew B. Miles., A. Michael Huberman. *Analisis Data Kualitatif: Buku*

Sumber Tentang Metode-Metode Baru. Translated by Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press, 1992.

Maula, Laili Qurbatul. “Tahun 2023, Pesantren Akan Lebih Mandiri Dengan Community Economy Hub.” Pendis, 2023. <https://pendis.kemenag.go.id/read/tahun-2023-pesantren-akan-lebih-mandiri-dengan-community-economy-hub>.

Maunah. “Tradisi Intelektual Santri Dalam Tantangan Dan Hambatan Pendidikan Pesantren Di Masa Depan,” 2009, 1.

Moedjiarto. *Karakteristik Sekolah Unggul*. Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2007.

Moh.Khusnuridlo, M.Sulthon dan. *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2006.

Moleong, Lexy. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.

Muchith, Saekan. *Cara Praktis Menulis Skripsi Dan Tesis:Mudah Cepat, Berkualitas Dengan Pendekatan Kualitatif*. Sidorejo: PT. Nas Media Indonesia, 2018.

Muhammad bin Jarir al-Thabari. *Jaami’ul Bayaan Fi Ta’wiil Al-Qur’an*. Juz 16. Muassasah ar-Risalah, 2000.

Mukhtar, Muntholib, and Bashori. “Change Management: The Higher Education of Islamic University in Indonesia.” *International Journal of Education, Information Technology and Others (Ijeit)* 2, no. 1 (2020): 278–85. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3755259>.

Mustopa, Ali. “Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Di Pesantren Fathul ’Ulum Kwagean Kediri).” *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1, no. 1 (2020): 24–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.21154/sajiem.v1i1.3>.

NAFI, M. Dian. *Praktis Pembelajaran Pesantren*. Yogyakarta: PT. LKIS Pelangi Aksara, 2007.

Nasir, M. Ridwan. *Mencari Tipologi Pendidikan Ideal*. Yogyakarta: Pustak Pelajar, 2006.

- Nasution. *Metode Research Penelitian Ilmiah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Nawawi, Hadari. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005.
- Ningsih, Ratna. “Manajemen Perubahan Pendidikan Pondok Pesantren Di Era Revolusi 4.0 Di Pondok Pesantren Al-Falah Sumberdadi Kebumen.” *Institu Agama Islam Nahdhatul Ulama (IAINU) Kebumen*, 2021.
- Nining Khairotul Aini. *Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren*. Surabaya: CV. Jakad Media, 2021.
- Nizar, Samsul. *Sejarah Sosial & Dinamika Intelektual Pendidikan Islam Di Nusantara*. Jakarta: Kencana, 2013.
- Noor, Mahpuddin. *Potret Dunia Pesantren*. Bandung: Humaniora, 2006.
- Nuansa. “Dedikasi Dan Prestasi Tanpa Henti.” *Nuansa Edisi 4*. Cirebon, 2022. <https://pesantrenbima.com/wp-content/uploads/2022/09/Majalah-Nuansa-Edisi-4.pdf>.
- . “Homestay Di Luar Negeri.” *Nuansa Edisi 4*. Cirebon, 2022. <https://pesantrenbima.com/wp-content/uploads/2022/09/Majalah-Nuansa-Edisi-4.pdf>.
- . “Istighozah Bulanan.” *Nuansa Edisi 2*. Cirebon, 2018. <https://pesantrenbima.com/wp-content/uploads/2021/12/Majalah-Nuansa-Edisi-2.pdf>.
- . “Pengembangan Guru Senantiasa Menjadi Prioritas.” *Nuansa*. Cirebon, 2018.
- . “Pesantren Berbasis Program.” *Nuansa*. Cirebon, 2021.
- . “Rencana Strategis Pesantren Bina Insan Mulia 2018-2023.” *Nuansa*. Cirebon, 2018.
- . “Terpilih Menjadi Pesantren Percontohan.” *Nuansa*. Cirebon, November 2017.
- . “Tirakat Dalailul Khoirat Di Pesantren Bina Insan Mulia.” *Nuansa Edisi 3*. Cirebon, 2021. <https://pesantrenbima.com/wp-content/uploads/2021/12/Majalah-Nuansa-Edisi-3.pdf>.

- . “Tirakat Puasa Dalailul Khoirot Pesantren Bina Insan Mulia.” *Nuansa Edisi 2*. Cirebon, 2018. <https://pesantrenbima.com/wp-content/uploads/2021/12/Majalah-Nuansa-Edisi-2.pdf>.
- Pahlevi, Reza W. *Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islam Implementasi Tata Kelola Perusahaan Yang Sesuai Syariah Islam. Stelkendo Kreatif. Bantul Yogyakarta*, 2020.
- Pasmore, William A. *Creating Strategic Change*. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- “Pesantren Bima.” Accessed November 24, 2023. <https://pesantrenbima.com/>.
- Putra, Ary Antony. “Konsep Pendidikan Agama Islam Perspektif Imam Al-Ghazali.” *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah* 1, no. 1 (2017): 41–54. [https://doi.org/10.25299/althariqah.2016.vol1\(1\).617](https://doi.org/10.25299/althariqah.2016.vol1(1).617).
- Qomar, Mujamil. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Raco, J.R. *Metode Penelitian Kualitatif (Jenis, Karakteristik, Dan Keunggulan)*. Jakarta: Grafindo, 2013.
- Rahmansyah, Tri. “Manajemen Perubahan Pada Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara.” UIN Raden Intan Lampung, 2020.
- Rasyid, Muhammad. “Perspektif Islam Tentang Evaluasi Pendidikan.” *Ittihad* 14, no. 25 (2016): 1–19. <https://doi.org/10.18592/ittihad.v14i25.857>.
- RI, Kementerian Agama. *Alqur'an Dan Terjemahnya*, 2019.
- Rifai, Afga Sidiq. “Pembaharuan Pendidikan Pesantren Dalam Menghadapi Tantangan Dan Hambatan Di Masa Modern.” *Jurnal Inspirasi* 1, no. 1 (2017): 21–38.
- Roqib, Moh. *Ilmu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: LKiS, 2009.
- Rukiyati. “Pendidikan Moral Di Sekolah.” *Humanika* 17, no. 1 (2019): 1–11. <https://doi.org/10.21831/hum.v17i1.23119>.

Safri, Hendra. "Manajemen Dan Organisasi Dalam Pandangan Islam." *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 2, no. 2 (2017): 154–66. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.437>.

Sanusi, Husein. "Inovasi Bina Insan Mulia Ciptakan Pesantren Berbasis Program Terbukti Efektif & Diakui Kampus Dunia." *Tribun News*, 2021. https://www.tribunnews.com/nasional/2021/12/05/inovasi-bina-insan-mulia-ciapkan-pesantren-berbasis-program-terbukti-efektif-diakui-kampus-dunia?fbclid=IwAR3FfKkX_9TDjYuXw2Z4fLrpK1kZtTcdf4Yg6oJmZnSULj5n9FU0cjKCJJw.

———. "Pesantren Advokasi Janda Bina Insan Mulia Luncurkan Program Nyata." *Tribunnews.com*. Cirebon, 2018. <https://www.tribunnews.com/regional/2018/12/25/pesantren-advokasi-janda-bina-insan-mulia-luncurkan-program-nyata>.

———. "Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Siapkan Santri Profesional Di Bidang Broadcast Pertelevisian." *Tribun News*, 2018. <https://www.tribunnews.com/nasional/2018/01/18/pesantren-bina-insan-mulia-cirebon-siapkan-santri-profesional-di-bidang-broadcast-pertelevisian>.

———. "Pesantren Bina Insan Mulia Pelopor Pesantren Berbasis Program, Wisuda Akbar Di 3 Hotel Berbintang." *Tribun News*, 2021. https://www.tribunnews.com/regional/2021/12/05/pesantren-bina-insan-mulia-pelopor-pesantren-berbasis-program-wisuda-akbar-di-3-hotel-berbintang?fbclid=IwAR1QcZoomR1rcxqmgEB0xwJLjwutX1JCm8YrO7t-ceOIkKhrAkHsM_yk_w.

———. "Ratusan Alumni Pesantren BIMA Tembus Kampus Eropa, Jepang, Tiongkok, Taiwan Dan Timteng." *Tribunnews.com*, 2023. <https://www.tribunnews.com/pendidikan/2023/07/01/ratusan-alumni-pesantren-bima-tembus-kampus-eropa-jepang-tiongkok-taiwan-dan-timteng>.

———. "Santri Dilarang Bermental Inlander, Ubaidillah Jelaskan Alasan Seleksi Santri BIMA Di Hotel Mewah." *Tribun News*. 2021. <https://www.tribunnews.com/pendidikan/2021/10/27/santri-dilarang-bermental-inlander-ubaidillah-jelaskan-alasan-seleksi-santri-bima-di>

hotel-mewah.

- Satori, Achmad. "Tanggung Jawab Dalam Islam." *Ikatan Da'i Indonesia*, 2008, 1–18. <http://www.ikadi.or.id/article/tanggung-jawab-dalam-islam>.
- Setyaji, Arya Darmawan, Cahya Ihsania, Devi Permatasari, Eka Kurnia Sari, Herni Siska Septiana, Muhamad Ibrohim, Nasruri Aji Pratomo, et al. "Perubahan Dan Pengembangan Organisasi" 1, no. 2 (2022): 205.
- Shibab, M Quraish. *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan Dan Keserasian Alqur'an*. Tangerang: Lentera Hati, 2017.
- Shiddiq, Ahmad. "Tradisi Akademik Pesantren: Perubahan Sistem Manajemen Dari Tradisional Ke Modern." *Fikrotuna: Jurnal Pendidikan Dan Manajemen Islam* 4, no. 2 (2016).
- Sholihin, Mohammad Muchlis. "Modernisasi Pendidikan Pesantren." *Jurnal Tadris* 6, no. 1 (2011).
- Siddique, Abdul Hameed. *Philosophical Interpretation of History*. Lahore: Kazi Publication, n.d.
- Sidiq, Umar, and Moh. Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Sirojuddin, Akhmad, and Andika Aprilianto. "Manajemen Kurikulum Terpadu Berbasis Multiple Intellegences Di Pondok Pesantren." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3 (2022): 35–42. <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i1.143>.
- Steenbrink, Karel A. *Pesantren, Madrasah, Sekolah*. Jakarta: KP3ES, 1986.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- . *Metode Penelitian Administrasi*. Ed. 3 Cet. Bandung: Alfabeta, 2021.
- . *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Peneltian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Susanto. *Pengembangan KTSP Dengan Perspektif Manajemen Visi*.

Yogyakarta: Mata Pena, 2007.

Syahra, Rusydi. "Modal Sosial: Konsep Dan Aplikasi." *Jurnal Masyarakat Dan Budaya* 5, no. 1 (2003): 1–22. <http://www.jurnalmasyarakatdanbudaya.com/index.php/jmb/article/view/256>.

Syagir, Muhammad. "Bina Insan Mulia, Contoh Sukses Kenalkan Pesantren Melalui Media Sosial." NU Online, 2020. <https://nu.or.id/nasional/bina-insan-mulia-contoh-sukses-kenalkan-pesantren-melalui-media-sosial-mXf17>.

Tajang, A. Darussalam, and A. Zulfikar. "Konsep Perencanaan Dalam Islam: Suatu Pengantar." *Study of Scientific and Behavioral* 1, no. 2 (2020): 103–15. <https://journal.uin-laauddin.ac.id/index.php/ssbm/article/view/16503>.

Taoeda, Munawir. "32 Santri Bina Insan Mulia Diterima Di Kampus Eropa, Penasaran Begini Caranya." *Tribun News*, 2023. <https://ternate.tribunnews.com/2023/10/20/32-santri-bina-insan-mulia-diterima-di-kampus-eropa-penasaran-begini-caranya>.

Thomas Lickona. *Educating For Character: Mendidik Untuk Membentuk Karakter*. Edited by Uyu Wahyuddin and Suryani. Translated by Juma Wadu Wamaungu. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.

Todnem, Rune. "Organisational Change Management : A Critical Review." *Journal of Change Management* 5, no. 4 (2005): 369–80. <https://doi.org/10.1080=14697010500359250>.

"Total 200 Pesantren Di Kuningan, 20 Di Antaranya Mati Suri." Accessed December 3, 2023. <https://khazanah.republika.co.id/berita/pztr7c320/total-200-pesantren-di-kuningan-20-di-antaranya-mati-suri>.

Usman, Husain. *Manajemen, Teori Praktek Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Wadi, Abdul. "Strukturasi Perubahan Pendidikan Pesantren Di Madura (Fenomena Perubahan Pendidikan Pesantren Darussalam Al-Faisholiah Di Sampang Madura)." *Paradigma* 01, no. Strukturasi Pendidikan (2013): 1–7.

- Wahid, Abdurrahman. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta: LKiS, 2001.
- Wahjoetomo. *Perguruan Tinggi Pesantren: Pendidikan Alternatif Masa Depan*. Jakarta: Gema Insani Press, 1997.
- Werdaningsih, Maskuri Bakri dan Dyah. *Membumikan Nilai Karakter Berbasis Pesantren*. Yogyakarta: Nirmana Media, 2011.
- Wibowo. *Manajemen Perubahan*. 3rd ed. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- . *Manajemen Perubahan*. 3rd ed. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2012.
- Wikipedia. “Pesantren Bina Insan Mulia 1.” Wikipedia, 2023. https://id.wikipedia.org/wiki/Pesantren_Bina_Insan_Mulia_1.
- Winardi. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana, 2005.
- Wiryosukarto, Amir Hamzah. *Biografi KH. Imam Zarkasih Dari Gontor Merintis Pesantren Modern*. Ponorogo: Gontor Press, 1996.
- Wisudaningsih, Endah Tri. “Konsep Actuating Dalam AL-Qur’an Dan Hadist.” *Jurnal Humanistika* 4, no. 1 (2018): 1–15.
- Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed. California: Thousands Oaks, 2003.
- Zubaedi. “Pengembangan Masyarakat Wacana & Praktik.” Jakarta: Kencana, 2013.
- Zuhdi, Ahmad. “Madrasah Sebagai Tipologi Lembaga Pendidikan Islam (Kajian Tentang Berbagai Model Madrasah Unggulan).” *Madrasah: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar* 5, no. 1 (2012): 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.18860/jt.v0i0.2230>.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Surat Izin Riset



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

Jl. Prof Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. (024)7601295 Semarang 50185 www. Walisongo.ac.id

Nomor : 3861/Un.10.3/D1/ DA/X/2023

19 Oktober 2023

Lamp : -

Hal : **Mohon Ijin Riset**

a.n. : Sofwan Farohi

NIM : 2203038021

Kepada Yth:

Pengasuh Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon

Di - Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Diberitahukan dengan hormat dalam rangka penulisan tesis

Nama : Sofwan Farohi

NIM : 2203038021

Alamat : Blok Winusakti Rt 019 Rw 004, Gunungmanik, Talaga, Majalengka

Judul Tesis : **Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon: Dari Tradisional Menuju The Center of Excellent**

Pembimbing : **Dr. H. Darmuin, M. Ag.**
Dr. Fahrurrozi, M. Ag.

Mahasiswa tersebut membutuhkan data-data dengan tema/judul tesis yang sedang disusun, oleh karena itu kami mohon mahasiswa tersebut diijinkan melaksanakan riset selama 3 bulan mulai 01 November 2023-31 Januari 2024

Demikian atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr, disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb



Tembusan:

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang (sebagai laporan)

Surat Balasan Riset Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon



YAYASAN BINA INSAN MULIA DUA

PESANTREN BINA INSAN MULIA DUA

Alamat: Jl. KH Imam Jazuli Komplek Pesantren Bina Insan Mulia Dua

Cisaat - Dukupuntang Cirebon 45652

Email : pesantrenbima2@gmail.com Hotline: 087729982888

Nomor : 060/TBIMD/01.I/2024
Lampiran :-
Perihal : Balasan Surat Izin Riset

Kepada Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang

Assalamu'alaikum Wr.W.b.

Menindaklanjuti surat dari Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Nomor: 4269/Un.10.3/D1/TA.00.01/10/2023 Perihal: Mohon Izin Riset, maka bersama ini disampaikan bahwa:

Nama : Sofwan Farohi
NIM : 220308021
Prodi/Jurusan : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Menuju *The Center Of Excellent*

Berdasarkan permohonan tersebut di atas, kami menyetujui untuk melaksanakan penelitian/riset di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia dari tanggal 01 Januari 2024 – 31 Maret 2024.

Demikian untuk dapat dimaklumi, atas perhatian kami ucapkan terima kasih.



The Center of Excellence



Cirebon, 01 Januari 2024

Pengasah Pesantren Bina Insan Mulia

KH. Imam Jazuli, Lc., MA



YAYASAN BINA INSAN MULIA
PONDOK PESANTREN BINA INSAN MULIA (BIMA)

SMK BROADCAST PERTELEVISIAN BERBASIS PESANTREN
MAULI, SMP IT, MEDIA CENTER BIMA, MAJELIS DZIKIR

Alamat: Komplek Pondok Pesantren Bina Insan Mulia
Cisat Dukapuntang Cirebon 45652

www.pesantrenbimamulia.com Hotline: 081224391064

Nomor : 1075/YBIM/PP.BIMA/05.III/2024
Lampiran : -
Perihal : Surat Permohonan izin Riset

Kepada Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negri Walisongo Semarang

Assalamualaikum, Wr. Wb

Menindaklanjuti surat dari Universitas Islam Negri Walisongo Semarang, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Nomor : 4269/Un.10.3/D1/TA.00.01/12/2023 Perihal : Mohon izin Riset, maka bersama ini disampaikan bahwa :

Nama : **Sofwan Farohi**
NIM : 2203038021
Alamat : Blok Winusakti Rt 019 Rw 004, Gunungmanik, Talaga, Majalengka
Judul Tesis : **Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon Menuju The Center of Excellent**

Berdasarkan permohonan tersebut di atas, kami menyetujui untuk melakukan penelitian/riset di Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon selama 3 bulan mulai 01 Januari 2024-31 Maret 2024

Demikian untuk dapat di maklumi, atas perhatian kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Cirebon, 05 Maret 2024

Ketua Yayasan
Pesantren Bina Insan Mulia



M. JAZULI, Lc.MA

Lampiran I : LEMBAR PEDOMAN PENGUMPULAN DATA

Rumusan Masalah	Sub Indikator	Pertanyaan/Data	Sumber Informasi	Teknik Pengumpulan Data			
				O	W	D	A
Bagaimana manajemen perubahan Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon menuju <i>the center of excellence</i> ?	1.1.1. Pen- gan- tar Per- siap- an	1.1.1.1. Bagaimana proses persiapan perubahan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia dilakukan sebelum memulai transformasi menjadi <i>the Center of Excellence</i> ?	Kyai, Kepala Madrasah/Pesantren, <i>Ustāz</i>	√	√	√	
		1.1.1.2. Apa langkah-langkah konkret yang telah diambil dalam membangun kesadaran dan dukungan dari seluruh komunitas pesantren terkait rencana perubahan?	Kyai, Kepala Madrasah/Pesantren, <i>Ustāz</i>	√	√	√	

	1.1.2. Ide ntifikasi Kel emahan dan Kek uatan	1.1.2.1. Bagaimana pendekatan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan pesantren dalam konteks perubahan menjadi <i>the Center of Excellence</i> ?	Kyai, Kepala Madrasah/P esantren, <i>Ustāz</i>		√	√	
		1.1.2.2. Apa hasil utama dari analisis kekuatan dan kelemahan yang telah dilakukan, dan bagaimana informasi tersebut diintegrasikan ke dalam rencana perubahan?	Kyai, Kepala Madrasah/P esantren, <i>Ustāz</i>		√	√	
	1.1.3. Pro ses Per enc ana n	1.1.3.1. Bagaimana proses perancangan sub unit organisasional baru dilakukan untuk	Kyai, Kepala Madrasah/P esantren, <i>Ustāz</i>		√	√	

		mendukung visi menjadi <i>the Center of Excellence</i> ?					
		1.1.3.2. Apa peran masing-masing sub unit dalam mencapai tujuan perubahan, dan bagaimana keterkaitannya dengan struktur organisasional yang sudah ada?	Kyai, Kepala Madrasah/Pesantren, <i>Ustāz</i>		√	√	
	1.1.4. Analisis Proyek	1.1.4.1. Bagaimana proses perancangan proyek spesifik terkait perubahan di pesantren ini, dan bagaimana proyek-proyek tersebut dihubungkan dengan visi <i>Center of Excellence</i> ?	Kyai, Kepala Madrasah/Pesantren, <i>Ustāz</i>	√	√	√	
		1.1.4.2. Apa metode yang digunakan	Kyai, Kepala Madrasah/P	√	√	√	

		untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan proyek selama tahap perubahan?	esantren, <i>Ustāẓ</i>				
1.1.5. Sistem Kerja	1.1.5.1.	Bagaimana perancangan sistem kerja baru mendukung efisiensi dan produktivitas dalam mencapai status <i>the Center of Excellence</i> ?	Kyai, Kepala Madrasah/Pesantren, <i>Ustāẓ</i>		√	√	
	1.1.5.2.	Apakah perubahan dalam sistem kerja tersebut memerlukan adaptasi atau pelatihan khusus bagi anggota pesantren?	Kyai, Kepala Madrasah/Pesantren, <i>Ustāẓ</i>		√	√	
	1.1.6. Langkah Konkret	1.1.6.1. Bagaimana sistem pendukung, baik teknologi maupun non-teknologi,	Kyai, Kepala Madrasah/Pesantren, <i>Ustāẓ</i>	√	√		

		direncanakan untuk mendukung proses perubahan menuju <i>the Center of Excellence</i> ?					
		1.1.6.2. Apa langkah-langkah konkret yang diambil untuk memastikan sistem pendukung dapat berjalan seiring dengan perubahan organisasional ?	Kyai, Kepala Madrasah/Pesantren, <i>Ustâz</i>	√	√		
	1.1.7. Efektivitas dan Resistensi	1.1.7.1. Bagaimana mekanisme integratif diimplementasikan untuk memastikan sinergi antara berbagai sub unit dan bagian dalam pesantren selama periode perubahan?	Kyai, Kepala Madrasah/Pesantren, <i>Ustâz</i> /Staf.		√	√	

		1.1.7.2. Apa tindakan konkret yang diambil untuk meredakan potensi resistensi atau konflik internal yang mungkin muncul?	Kyai, Kepala Madrasah/Pesantren, <i>Ustâz</i>		√	√	
	1.1.8. Implementasi dan Hambatan	1.1.8.1. Bagaimana proses implementasi perubahan dilakukan di Pondok Pesantren Bina Insan Mulia, dan apa saja hambatan yang mungkin dihadapi selama pelaksanaan?	Kyai, Kepala Madrasah/Pesantren, <i>Ustâz</i> /Staf.		√	√	
		1.1.8.2. Bagaimana keterlibatan dan komunikasi aktif dengan seluruh <i>stakeholders</i> dijaga selama fase	Kyai, Kepala Madrasah/Pesantren, <i>Ustâz</i> /Staf.		√	√	

		implementasi ?					
Bagaimana hasil yang didapat Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon setelah perubahan <i>the center of excellence</i> ?	1.1.9. Hasil Persepsi	1.1.9.1. Bagaimana kualitas pengajaran yang dicapai Pondok Pesantren Bina Insan setelah perubahan menjadi <i>the Center of Excellence</i> ?	Kyai, <i>Ustāz</i> , santri	√	√	√	
		1.1.9.2. Bagaimana kualitas pembelajaran yang dicapai Pondok Pesantren Bina Insan setelah perubahan menjadi <i>the Center of Excellence</i> ?	Kyai, <i>Ustāz</i> , santri	√	√	√	
	1.1.10. Hasil Pencapaian	1.1.10.1. Bagaimana inovasi yang dilakukan Pondok Pesantren Bina Insan setelah perubahan	Kyai, <i>Ustāz</i>	√	√	√	

		menjadi <i>the Center of Excellence</i> ?					
		1.1.10.2. Bagaimana program penelitian yang dilakukan Pondok Pesantren Bina Insan setelah perubahan menjadi <i>the Center of Excellence</i> ?	Kyai, <i>Ustāz</i>	√	√	√	
	1.1.11. Hasil Sub-Unit	1.1.11.1. Bagaimana kepemimpinan akademis di pesantren Bina Insan Mulia Cirebon?	Kyai, <i>Ustāz</i>		√	√	
		1.1.11.2. Bagaimana hasil kepemimpinan akademis di pesantren Bina Insan Mulia Cirebon dalam program menuju <i>the</i>	Kyai, <i>Ustāz</i>		√	√	

		<i>center of excellence?</i>					
	1.1.12. Ha sil Pe mb ina an	1.1.12.1. Bagia mana pembinaan karakter dan etika di Pesantren Bina Insan Mulia?	Kyai, <i>Ustāẓ</i> , santri		√	√	
		1.1.12.2. Bagia mana hasil pembinaan karakter dan etika di Pesantren Bina Insan Mulia untuk menyokong <i>the Center of Excellence?</i>	Kyai, <i>Ustāẓ</i> , santri		√	√	
	1.1.13. Ha sil	1.1.13.1. Bagai mana keterbukaan terhadap keterlibatan masyarakt di Pesantren BIMA?	Kyai, <i>Ustāẓ</i> , masyarakat		√	√	
		1.1.13.2. Bagai mana hasil dari keterbukaan	Kyai, <i>Ustāẓ</i> , masyarakat		√	√	

		terhadap keterlibatan masyarakt di Pesantren BIMA untuk mendukung program <i>the</i> <i>center of</i> <i>excellence??</i>					
--	--	---	--	--	--	--	--

Lampiran II :

PEDOMAN OBSERVASI

MANAJEMEN PERUBAHAN PONDOK PESANTREN BINA INSAN MULIA CIREBON

MENUJU *THE CENTER OF EXCELLENCE*

Pengamatan	Variabel	Indikator
Asrama	Kondisi Fisik Bangunan Asrama	1. Tata ruang lingkungan 2. Kondisi ruangan 3. Kondisi toilet/wc
Gedung Sekolah	Kondisi Fisik Bangunan Sekolah	1. Tata ruang lingkungan 2. Kondisi ruangan 3. Fasilitas ruangan
Civitas Akademi	Sikap dan Kesiapan	1. Rapat koordinasi 2. Program-program pesantren 3. Aktivitas santri

Lampiran III :

PEDOMAN DOKUMENTASI

MANAJEMEN PERUBAHAN PONDOK PESANTREN BINA INSAN MULIA CIREBON

MENUJU *THE CENTER OF EXCELLENCE*

Dokumen Arsip

1. Data Kelembagaan
 - a. Sejarah
 - b. Struktur organisasi
 - c. Data statistik
 - d. Sarana dan prasarana
2. Rencana Strategis dan Rencana Perubahan
 - a. Dokumen visi, misi dan tujuan strategis pesantren
 - b. Langkah-langkah implementasi perubahan, waktu dan sumber daya yang diperlukan
3. Dokumen Kebijakan dan Prosedur
4. Dokumen Pelibatan Pemangku Kepentingan
5. Evaluasi dan Laporan Kemajuan
6. Dokumen Pelatihan dan Pengembangan
7. Data Kinerja dan Pencapaian
8. Surat pemberitahuan dan Komunikasi Resmi Tentang Perubahan
9. Arsip Perubahan Kurikulum
10. Dokumen Konsep *The Center of Excellence*
11. Dokumen Evaluasi Dampak pada Budaya Organisasi

Lampiran IV :



QMS

QUALITY MANAGEMENT STANDARD
PESANTREN BINA INSAN MULIA

(DAP) Dewan Asatidz Pesantren
(DPP) Dewan Pembimbing

Jl. KH. Anas Sirojuddin, Cisaat, Dukupuntang, Cirebon, West Java 45652

Lampiran V : Dokumen Nuansa Edisi I

NUANSAS3_Nuansa 23/10/17 10:30 Page 2



Kata Pengantar

Alhamdulillah kami ucapkan atas terbitnya Majalah ini. Selain memang sudah menjadi rencana kami, Majalah ini juga hadir untuk menjawab permintaan sejumlah pihak, terutama wali murid, kolega, dan jaringan Pesantren Bina Insan Mulia.

Secara keseluruhan, Majalah ini menginformasikan kegiatan rutin santri, pesantren, dan pimpinan pesantren, antara lain English Encouragement, Kajian Kitab Kuning dan ritual akademik lain,

baik di SMP, SMK, dan MA.

Majalah ini juga menjelaskan sejumlah terobosan terkini yang diambil pengasuh pesantren sebagai respon terhadap perubahan eksternal namun tetap berpegang teguh pada akar nilai-nilai pesantren untuk mendongkrak harkat, martabat, dan prestasi pesantren di Indonesia umumnya dan khususnya Pesantren Bina Insan Mulia. Diantaranya adalah penganugerahan Doctor Honoris

Causa Pesantren, penandatanganan kerjasama dengan Universitas Al Azhar Cairo, dan lain-lain.

Majalah ini juga kami maksudkan sebagai media informasi yg sebagai masyarakat bagi mencari informasi mengenai pesantren untuk putra putri tercintanya. Mudah-mudahan informasi ini bermanfaat.

Selamat membaca.

DAFTAR ISI

- 3 Terpilih Menjadi Pesantren Percontohan

- 6 Tujuh Santri Meraih Beasiswa Universitas Al-Azhar Mesir



- 7 Bina Insan Mulia Go Internasional Homestay di Malaysia dan Singapura



- 14 SMP IT Bina Insan Mulia Menjadi Kerjasama dengan Ma'had Tsanawi Al-Azhar Kairo Mesir



- 16 Wisuda di Ballroom Hotel Aston



- 18 Prakerin ke MNC Animation dan Trans7



- 19 Seleksi Santri Baru di Hotel Aston



SUSUNAN REDAKSI MAJALAH NUANSAS

PENASIHAT: KH. Imam Jazuli, Lc, MA. **PEMIMPIN REDAKSI:** Maulana Karim Amrullah, M.Pd.

REDAKTUR PELAKSANA: Dr.(Hc) Ubaidillah Anwar Dudung Abdul Hakim, S.Ikom. **LAYOUT:** Aminudin, S.Pd. **DESAIN:** Fikri Taufik Hidayat, S.Pd.

Komplek Pesantren Bina Insan Mulia, Jl. KH.Anas Sirojuddin Desa Cisaat Kec. Dukupuntang Kab. Cirebon

Lampiran VI : Dokumen Nuansa Edisi II

Salam Redaksi

Alhamdulillah, Majalah Nuansa edisi kedua akhirnya bisa kami hadirkan. Majalah ini semoga menjadi media komunikasi antara Pesantren Bina Insan Mulia dengan walisantri dan dengan sebagian masyarakat yang telah mengenal kami.

Kepada sebagian masyarakat yang baru mengenal kami, mudah-mudahan Majalah Nuansa ini bisa menjadi jendela informasi. Jika ingin mendapatkan informasi yang lebih luas dan mendalam, silahkan datang langsung ke Pesantren Bina Insan Mulia. Ada tiga fokus utama yang menjadi program pembangunan dan pengembangan Pesantren Bina Insan Mulia selama 5 tahun ke depan. Informasi mengenai ketiganya itulah yang banyak mengisi Majalah Nuansa edisi kali ini. Pertama adalah peningkatan layanan administratif yang kami wujudkan dengan membangun sistem layanan informasi terpadu. Kedua, peningkatan fasilitas sarana dan prasarana untuk mendukung pendidikan. Ketiga, peningkatan kualitas SDM, utamanya adalah asatidz dan asatidzah. Majalah

Nuansa kali ini juga mengangkat sejumlah berita kegiatan akademik Pesantren Bina Insan Mulia yang kami pilih. Di antaranya MA Unggulan Bertaraf Internasional Bina Insan Mulia, SMK Bina Insan Mulia, dan kegiatan rutin Pesantren Bina Insan Mulia. Berita lain yang kami angkat di sini adalah berita seputar Sekolah Pendidikan Politik dan agenda sejumlah komunitas yang diikuti oleh Pengasuh Pesantren Bina Insan Mulia, mulai dari Harley Davidson Club, Mercy Club, Alghard Club, dan Fortuner Club. Sejumlah komunitas inilah yang mengilhami lahirnya pesantren komunitas. Kami segenap kru Redaksi Majalah Nuansa mengucapkan selamat jalan kepada Mimih Hj. Sukini Binti Solihin, ibunda KH. Imam Jazuli, Lc. MA. Semoga amal ibadahnya diterima Allah dan mendapatkan tempat terbaik disisi-Nya.

Semoga seluruh sajian Majalah Nuansa kali ini bermanfaat untuk pembaca.

Selamat membaca.

DAFTAR ISI

Halaman 3

Meraih Beasiswa Study ke Universitas Al-Azhar, Mesir



Halaman 8

www.pesantrenku.com
Jendela Pesantren Nusantrara



Halaman 15

Jaringan Komunitas Melahirkan
Pesantren Komunitas



Halaman 5

Pengembangan Guru
Senantiasa Menjadi Prioritas



Halaman 19

MEREKATKAN IKATAN
WALI SANTRI DAN PESANTREN



SUSUNAN REDAKSI MAJALAH NUANSA

PENASIHAT: KH. Imam Jazuli, Lc. MA., **PEMIMPIN REDAKSI:** Maulana Karim Amrullah, M.Pd.

REDAKTUR PELAKSANA: Dr. (HC) Ubaydillah Anwar, **REDAKTUR AHLI:** Dr. Ferry M. Siregar Lc. MA.

LAYOUT: Aminudin, S.Pd.I. **DESAIN GRAFIS:** Fitrik Taufik Hidayat, S.Pd.I.

Komplek Pesantren Bina Insan Mulia, Jl. KH. Anas Sirojuddin, Desa Cisaat Kec. Dukupuntang Kab. Cirebon.

Salam Redaksi

Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh
Pesantren Bina Insan Mulia adalah pelopor penerapan pembelajaran berbasis program. Banyak pihak yang datang ke Bina Insan Mulia untuk mendapatkan penjelasan apa itu pesantren berbasis program.

Karena itu, Nuansa edisi kali ini menghadirkan topik-topik yang berkaitan dengan pembelajaran berbasis program di Pesantren Bina Insan Mulia, yaitu Tahsin Bimaqu, Tahfidz Bimaqu, Fiqih Bimaqu, English Bimaqu, Al-Arobiyah Bimaqu, dan Qiroatul Kutub Bimaqu.

Pembelajaran berbasis program terbukti jauh lebih efektif, lebih efisien, dan proses yang lebih sederhana. Lebih dari itu, ia lebih mampu menjawab kebutuhan generasi internet atau Gen Net.

Hal lain yang ingin kami sampaikan di edisi ini adalah komitmen Bina Insan Mulia untuk melestarikan spirit dan karakteristik pesantren tradisional yang paling fundamental. Yaitu keterlibatan secara aktif dalam kekuasaan politik, tirakat, dan dakwah secara kultural.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran, banyak terobosan yang ditempuh oleh Pengasuh Pesantren Bina Insan Mulia KH. Imam Jazuli LC, MA. Seperti membagikan mobil operasional, beasiswa S2, kiprah kader, temu alumni, dan lain-lain. Semua itu kami sajikan di edisi ini. Wassalamualaikum.

Selamat membaca...

DAFTAR ISI

TAHSIN AL-QURAN BIMAQU

Terampil membaca al-Quran secara tartil (lancar), tahsin (bagus) dan tajwid (benar menurut kaidah tajwid)

4



FIQIH BIMAQU

Program ini mendorong para santri untuk memahami urusan fiqih lebih bumi dan lebih kontekstual.

6

TAHFIDZ AL-QURAN

Dengan menerapkan Formua 4M, program ini membuktikan proses menghafal al-Quran dengan waktu yang lebih cepat dan hasil yang nyata.



8



ENGLISH BIMAQU

Santri-santri Bina Insan Mulia diharapkan menjadi santri yang jago ngaji dan juga jago berbahasa Inggris.

10

KIPRAH KADER

Pengkaderan, alumni yang semula "nothing" menjadi "something".



16

PROGRAM QIROATUL KUTUB

Dengan menggunakan metode Tamyiz dan Amsilati, para santri terbukti lebih mudah dan lebih cepat

22

MOBIL OPERASIONAL

Selain untuk meningkatkan kinerja mereka, pemberian mobil operasional ini sebagai bentuk kasih sayang.



28

MEMBAWA DAKWAH YANG INKLUSIF

Pesantren Bina Insan Mulia mendatangkan berbagai macam tokoh yang tujuannya untuk berdakwah.

30

SUSUNAN
REDAKSI
MAJALAH
NUANSA

PEMBAHAS: KH. Imam Jazuli, Lc.MA., **PEMIMPIN REDAKSI:** Mawana Karim Amrullah, M.Pd. **REDAKTUR PELAKSANA:** Dr. (HC) Ubaydillah Azzam, **REDAKTUR AHLI:** Dr. Ferry M. Singar Lc.MA. **LAYANAN:** S.Pd. **DESAIN GRAFIS:** Fika Taufik Hidayat, S.Pd. **Manajemen Pesantren Bina Insan Mulia:** IAIN, Anas Simanjuntan, Dana Ghazali Kac, Dhuhaqumang Nab. Cirebon.

Lampiran VIII : Dokumen Nuansa Edisi IV

Daftar Isi	
Hal 4	Menjawab Tantangan Perubahan dan Kebutuhan
Hal 6	Memadukan Arsiteksi Klasik dan Modern
Hal 10	Smart Class, Membekali Para Santri Menjadi Pembelajar Aktif dan Insan Global
Hal 12	Fasilitas Dalam Asrama
Hal 15	Homestay di Luar Negeri
Hal 18	Fasilitas Outdoor yang Multi Fungsi
Hal 24	Wisuda Maraton 6 Program di 3 Hotel
Hal 33	Tamu-tamu di Bina Insan Mulia

SUSUNAN REDAKSI MAJALAH NUANSA

PENASIHAT: KH. Imam Jazuli, Lc.MA.,
PEMIMPIN REDAKSI: Dr. (HC) Ubaydillah Anwar
REDAKTUR AHLI: Dr. Ferry M. Siregar Lc.MA.,
LAYOUT & DESAIN: Fikri Taufik Hidayat
FOTO: Media Center Pesantren Bina Insan Mulia
ALAMAT REDAKSI: Komplek Pesantren Bina Insan Mulia, JUKH. Anas Sirajuddin, Desa Cisaat Kec. Dukupuntang Kab. Cirebon.

2 | **NUANSA** Edisi 4

Lampiran VIII : Dokumen Without the Box Thingking

*Without the Box
Thinking.*

TEROBOSAN PESANTREN MEMIMPIN PERUBAHAN

KH. Imam Jazuli, Lc. MA

Pendidikan Extra di Bima 2



Agenda pendidikan di Pesantren Bina Insan Mulia Dua tidak hanya diberikan di kelas, tapi diberikan juga melalui berbagai kegiatan ekstrakurikuler di berbagai ruangan dalam waktu yang beragam.

"Intinya, seluruh kegiatan yang ada di dalam pesantren adalah pendidikan," tegas ayahanda KHL Imam Jazuli LC, MA.

Pendidikan ekstrakurikuler di BIMA 2 bertujuan untuk mengoptimalkan sentuhan pendidikan mental, emosional, spiritual, sosial, dan pengembangan bakat masing-masing santri. Keberadaan pendidikan ekstra dimaksudkan untuk menyempurnakan pendidikan formal di kelas.

Jenis pendidikan ekstra di Pesantren Bina Insan Mulia tak kurang dari 20 kegiatan. Hanya saja, seiring dengan proses pembangunan yang tengah berlangsung, masih ada sedikit kegiatan yang belum bisa dilaksanakan, seperti berkuda atau lapangan sepak bola.

Seluruh kegiatan ekstra di Pesantren Bina Insan Mulia Dua mengakomodasi karakteristik unsur-unsur pesantren salaf dan pesantren modern atau sekolah modern.

Ekskul pilihan di Pesantren Bina Insan Mulia 1 & 2

- | | |
|----------------|---------------------------|
| 1. Silat | 12. Berkuda |
| 2. Wushu | 13. Bahasa Inggris |
| 3. Futsal | 14. Bahasa Arab |
| 4. Basketball | 15. Kaligraf |
| 5. Renang | 16. MC/Public Speaking |
| 6. Tenis Meja | 17. Modern Dance |
| 7. Bulutangkis | 18. Tari Tradisional |
| 8. Billiard | 19. Musik Band dan Nyanyi |
| 9. Volley | 20. Hadroh |
| 10. Panahan | 21. Nasyid |
| 11. Keputrian | 22. Animasi |

Bahkan dalam banyak hal, Pesantren Bina Insan Mulia bisa lebih salaf dari umumnya pesantren salaf dengan kegiatan yang dilakukan.

Seperti misalnya tirakat dan ijazah Dalailul Khoirat atau juga keterlibatan Pengasuh Pesantren Bina Insan Mulia dalam pendidikan dan pengkaderan politik kekuasaan.

Demikian juga untuk kegiatan ekstra yang menjadi ciri khas pesantren/sekolah modern. KHL Imam Jazuli,

LC, MA melakukan banyak sentuhan inovatif agar hasil pembelajaran tepat guna, sinkron dengan tujuan, dan waktunya lebih cepat. Misalnya pembelajaran bahasa Inggris atau bahasa Arab yang langsung dikaitkan dengan tujuan santri untuk melanjutkan study ke luar negeri.





Bersama Kiai Imam Jazuli, Pengasuh Pondok Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon 8 Maret 2024



Bersama Ust. Hakim dalam sesi Wawancara 4 Maret 2024 di Pesantren Bina Insan Mulia



Bangunan Arsaitektur Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon



Fasilitas Asrama Santri di Pesantren Bina Insan Mulia 2



Study Abroad Pesantren Bina Insan Mulia Cirebon



Kegiatan Program di Pesantren Bina Insan Mulia



RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

1. Nama : Sofwan Farohi
2. Tempat, Tanggal Lahir : Pemalang, 21 Juni 1990
3. Alamat Rumah : Blok Winusakti, Rt 019 Rw 004
Gunungmanik, Talaga, Majalengka
4. No HP : 0856 4003 5721
5. Email : farohisofwan@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan

1. SD IT Bustanul Ulum Lampung Tengah (1996-2002)
2. SMP IT Bustanul Ulum Lampung Tengah (2002-2005)
3. TMI Al-Ikhlash Kuningan (2005-2009)
4. IAIN Walisongo Fakultas Syariah dan Hukum (2009-2013)
5. S2 UIN Walisongo Manajemen Pendidikan Islam (2022-2024)

Semarang, 10 Juni 2024



Sofwan Farohi