

Received: 2026-01-06, Received in revised form: 2026-05-20, Accepted: 2026-06-30

Optimalisasi Kinerja Organisasi Pesantren melalui Manajemen Perubahan Sumber Daya Manusia: Studi Kasus di Pesantren Trubus Iman

Akhmad Muadin^{1*}; Mukhamad Ilyasin¹

¹Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idis Samarinda, Indonesia

E-mail: * muadinahmad18@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.47766/itqan.v17i1.7626>

ABSTRACT

Changes in governance and increasing demands for professionalism require Islamic boarding schools (*pesantren*) to develop their human resources while preserving their institutional values and identity. This study aims to analyze the human resource change management process to optimize organizational performance at Pesantren Trubus Iman, Paser Regency; identify factors supporting and constraining the change process; and formulate a conceptual pattern based on empirical findings. The study employed a qualitative case study design. Data were collected through semi-structured interviews, observations, and document analysis involving purposively selected informants until data saturation was reached. Data trustworthiness was strengthened through triangulation and member checking, while analysis followed the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings reveal that human resource change occurs through participatory planning based on needs analysis and competency mapping, competency development through training, mentoring, and supervision, and continuous evaluation and improvement. These processes foster adaptation in work practices, strengthen coordination, and gradually support the optimization of organizational performance. Change communication and leadership role modeling reinforce the process, while pesantren values ensure that organizational renewal remains aligned with institutional identity. The synthesis of the findings generates an integrative pattern demonstrating that organizational performance optimization in pesantren emerges from the interconnection of planning, competency development, work-practice adaptation, and continuous evaluation. These findings provide an empirical framework for adaptive and context-sensitive human resource change management in pesantren organizations.

Keywords: *Change Management, Human Resource Management, Organizational Performance, Pesantren, Organizational Change*

Copyright Holder: © Akhmad Muadin, Mukhamad Ilyasin (2026)

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



ABSTRAK

Perubahan tata kelola dan tuntutan profesionalisme mendorong pesantren untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM) tanpa mengabaikan nilai dan karakter kelembagaannya. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses manajemen perubahan SDM dalam mengoptimalkan kinerja organisasi di Pesantren Trubus Iman Kabupaten Paser, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat perubahan, serta merumuskan pola konseptual berdasarkan temuan empiris. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan studi dokumentasi dengan informan yang dipilih secara purposif hingga mencapai kejenuhan data. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi dan member checking, sedangkan analisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan SDM berlangsung melalui perencanaan partisipatif berbasis analisis kebutuhan dan pemetaan kompetensi, pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pendampingan, dan supervisi, serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Proses tersebut mendorong adaptasi praktik kerja, memperkuat koordinasi, dan mendukung optimalisasi kinerja organisasi secara bertahap. Komunikasi perubahan dan keteladanan pimpinan menjadi faktor penguat, sedangkan nilai kepesantrenan menjaga agar pembaruan tetap selaras dengan identitas kelembagaan. Sintesis temuan menghasilkan pola integratif yang menunjukkan bahwa optimalisasi kinerja pesantren terbentuk melalui keterkaitan antara perencanaan, pengembangan kompetensi, adaptasi praktik kerja, dan evaluasi berkelanjutan. Temuan ini memberikan kerangka empiris bagi pengelolaan perubahan SDM yang adaptif dan kontekstual pada organisasi pesantren.

Kata Kunci: *Manajemen Perubahan, Sumber Daya Manusia, Kinerja Organisasi, Pesantren, Perubahan Organisasi*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan pendidikan menuntut lembaga pendidikan untuk terus menyesuaikan tata kelola, kompetensi sumber daya manusia (SDM), dan pola kerja agar mampu mempertahankan kualitas layanan dan kinerja organisasi. Perkembangan teknologi, tuntutan profesionalisme, serta meningkatnya akuntabilitas kelembagaan membuat perubahan tidak lagi cukup dilakukan pada tingkat struktur dan kebijakan. Keberhasilannya sangat bergantung pada kesiapan individu dan kelompok dalam memahami, menerima, dan menjalankan cara kerja yang berkembang. Karena itu, manajemen perubahan SDM menjadi bagian penting dalam menghubungkan kebutuhan organisasi dengan pengembangan kompetensi, komunikasi, kepemimpinan, dan budaya kerja (Prasetyo et al., 2022; Yuliastuti, 2025).

Tantangan tersebut memiliki karakter yang lebih khas dalam organisasi pesantren. Sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren tumbuh dengan nilai, tradisi, dan kultur kelembagaan yang relatif kuat. Pada saat yang sama,

pesantren dituntut untuk meningkatkan profesionalisme pengelolaan, kualitas SDM, pemanfaatan teknologi, administrasi, dan mutu layanan pendidikan. Perubahan dalam konteks ini tidak sekadar mengganti sistem lama dengan sistem baru, melainkan bagaimana pembaruan dilakukan tanpa kehilangan nilai dan identitas kepesantrenan. Kemampuan menjaga keseimbangan antara tradisi dan kebutuhan beradaptasi menjadi bagian penting dalam keberlanjutan pesantren dalam menghadapi perubahan sosial dan teknologi (Bashori et al., 2022).

Manajemen perubahan SDM menjadi relevan karena kebijakan organisasi tidak selalu berjalan sebagaimana direncanakan apabila tidak disertai kesiapan orang-orang yang melaksanakannya. Penyesuaian prosedur kerja, pemanfaatan teknologi, peningkatan standar pelayanan, dan pengembangan program membutuhkan kompetensi sekaligus kesediaan SDM untuk beradaptasi. Dalam proses tersebut, kepemimpinan, komunikasi, pengembangan kompetensi, dan budaya organisasi bekerja secara saling berkaitan. Kepemimpinan transformasional dapat mendorong terbentuknya visi, motivasi, dan komitmen terhadap perubahan (Hasan et al., 2025; Rahmah et al., 2025), sedangkan ketidaksiapan dan kuatnya kebiasaan kerja sebelumnya dapat memunculkan resistensi terhadap perubahan (Prasetyo et al., 2022).

Sejumlah penelitian telah membahas modernisasi pesantren, transformasi kelembagaan, kepemimpinan, dan pengembangan SDM. Ahmad et al. (2025) menunjukkan bahwa manajemen perubahan pada pesantren berkaitan dengan kemampuan lembaga mengelola inovasi tanpa meninggalkan karakter kelembagaannya. Kajian lainnya menekankan pentingnya adaptasi tata kelola dan penguatan kapasitas organisasi dalam menjaga keberlanjutan pesantren (Bashori et al., 2022). Meskipun demikian, masih diperlukan pemahaman yang lebih terintegrasi mengenai bagaimana perencanaan perubahan, implementasi pengembangan SDM, serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan berlangsung sebagai satu rangkaian proses dan berkontribusi terhadap kinerja organisasi pesantren. Berbagai unsur seperti kepemimpinan, kompetensi, komunikasi, budaya organisasi, dan teknologi dalam praktiknya tidak bekerja secara terpisah, tetapi saling berinteraksi dalam menentukan keberhasilan perubahan.

Pesantren Trubus Iman Kabupaten Paser menjadi konteks yang relevan untuk menelaah proses tersebut karena lembaga ini melakukan penyesuaian dalam tata kelola organisasi, pengembangan SDM, administrasi, dan layanan pendidikan. Perubahan tersebut melibatkan pimpinan, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan yang harus menyesuaikan pola kerja dengan kebutuhan organisasi yang berkembang. Melalui pendekatan studi kasus, penelitian ini

menelusuri secara mendalam bagaimana kebutuhan perubahan diidentifikasi dan direncanakan, bagaimana pengembangan SDM diimplementasikan, serta bagaimana perubahan dievaluasi dan diperbaiki. Penelitian juga memperhatikan faktor pendukung dan penghambat yang muncul selama proses tersebut.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini menempatkan manajemen perubahan SDM sebagai proses yang terintegrasi melalui tiga tahapan utama, yaitu perencanaan, implementasi, serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Perspektif ini digunakan untuk memahami keterhubungan antara pengembangan kompetensi, kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi, dan pemanfaatan teknologi dalam mengoptimalkan kinerja organisasi pesantren. Berdasarkan temuan empiris kasus yang diteliti, penelitian juga diarahkan untuk merumuskan pola konseptual yang menggambarkan proses manajemen perubahan SDM dalam konteks organisasi pesantren.

Penelitian ini bertujuan menganalisis proses manajemen perubahan sumber daya manusia dalam mengoptimalkan kinerja organisasi di Pesantren Trubus Iman Kabupaten Paser, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat perubahan, serta merumuskan pola konseptual manajemen perubahan SDM berdasarkan temuan empiris pada kasus yang diteliti.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam proses manajemen perubahan sumber daya manusia (SDM) dalam mengoptimalkan kinerja organisasi Pesantren Trubus Iman Kabupaten Paser, Kalimantan Timur. Studi kasus digunakan karena memungkinkan suatu fenomena dikaji secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak selalu dapat dipisahkan secara tegas (Yin, 2018). Pendekatan ini relevan untuk menelusuri proses perubahan pada aspek perencanaan, implementasi, serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam konteks organisasi pesantren.

Informan dipilih secara *purposive* berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan mereka dalam proses perubahan organisasi. Pemilihan secara purposif memungkinkan peneliti memperoleh informasi dari individu yang memiliki pengalaman langsung dan relevan dengan fenomena yang dikaji (Creswell & Poth, 2018). Informan meliputi pimpinan dan wakil pimpinan pesantren, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, pengelola administrasi, serta santri. Penentuan informan dilakukan secara bertahap hingga informasi menunjukkan pola yang berulang dan tidak ditemukan lagi informasi

substantif baru. Prinsip ini sejalan dengan *data saturation* dalam penelitian kualitatif, yaitu ketika pengumpulan data tambahan tidak lagi memberikan informasi yang relevan bagi pengembangan tema penelitian (Hennink & Kaiser, 2022).

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara diarahkan pada perencanaan perubahan, pengembangan kompetensi SDM, kepemimpinan dan komunikasi, pemanfaatan teknologi, resistensi, serta evaluasi perubahan. Observasi dilakukan terhadap aktivitas organisasi, pola komunikasi dan kepemimpinan, proses kerja, serta praktik perubahan yang berlangsung. Dokumentasi mencakup struktur organisasi, program kerja, laporan kegiatan, dokumen evaluasi, dan dokumen pengembangan SDM. Penggunaan beberapa sumber data merupakan karakter penting dari studi kasus karena memungkinkan fenomena dipahami melalui bukti yang saling melengkapi (Yin, 2018).

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik serta *member checking*. Informasi antarinforman dibandingkan dan dikonfirmasi dengan hasil observasi maupun dokumentasi. *Member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi hasil atau interpretasi kepada informan untuk meningkatkan kredibilitas temuan (Creswell & Poth, 2018).

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Data dikodekan, dikelompokkan berdasarkan kesamaan makna, kemudian dikembangkan menjadi kategori dan tema. Analisis diarahkan pada tiga tema utama, yaitu perencanaan perubahan, implementasi pengembangan SDM, serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, disertai identifikasi faktor pendukung dan penghambat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Perubahan SDM sebagai Fondasi Optimalisasi Kinerja Organisasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perubahan SDM di Pesantren Trubus Iman diawali dengan identifikasi kebutuhan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen, pimpinan melakukan evaluasi terhadap kondisi SDM sebelum menetapkan program perubahan. Evaluasi terutama diarahkan pada kompetensi pedagogik tenaga pendidik, kemampuan manajerial tenaga kependidikan, adaptasi terhadap teknologi, serta efektivitas tata kelola administrasi. Hasil pemetaan tersebut kemudian

digunakan untuk menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi, strategi perubahan, dan target yang hendak dicapai.

Proses perencanaan tidak sepenuhnya berlangsung secara *top-down*. Pimpinan melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui koordinasi dan diskusi untuk memperoleh gambaran mengenai persoalan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas. Keterlibatan tersebut memberi ruang bagi pelaksana untuk menyampaikan kebutuhan dan kendala sebelum kebijakan ditetapkan. Salah seorang pimpinan menjelaskan:

“Kami tidak langsung melakukan perubahan. Setiap awal tahun dilakukan evaluasi terlebih dahulu terhadap kebutuhan pesantren sehingga perubahan yang dilakukan benar-benar sesuai dengan kondisi lapangan.” (P1, wawancara, 2025)

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa perubahan tidak dimulai dengan penetapan program, melainkan dengan mengenali terlebih dahulu kondisi organisasi. Temuan wawancara ini juga didukung oleh dokumen perencanaan dan evaluasi lembaga yang menunjukkan adanya pemetaan kebutuhan sebelum penyusunan program pengembangan SDM. Temuan ini dapat dibaca melalui konsep *unfreezing* dalam perubahan organisasi, yaitu fase ketika organisasi mengenali kebutuhan perubahan dan membangun kesiapan sebelum memasuki praktik baru. Pada fase ini, kesadaran terhadap kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan menjadi dasar bagi organisasi untuk menentukan arah perubahan (Lewin, 1947).

Dalam konteks Pesantren Trubus Iman, proses tersebut tidak hanya berlangsung melalui evaluasi manajerial, tetapi juga melalui pelibatan anggota organisasi. Pola partisipatif ini penting karena kesiapan terhadap perubahan berkaitan dengan pemahaman anggota terhadap kebutuhan perubahan dan keyakinan bahwa perubahan tersebut dapat dilaksanakan (Armenakis et al., 1993).

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa perencanaan perubahan di pesantren memiliki dimensi kontekstual. Pertimbangan terhadap nilai dan kultur kepesantrenan menjadi bagian dari proses penentuan perubahan yang dapat diterapkan. Artinya, pembaruan tidak diarahkan untuk menggantikan praktik lama secara menyeluruh, tetapi memilih aspek yang perlu diperbaiki dengan tetap mempertahankan nilai kelembagaan yang dianggap relevan. Temuan ini sejalan dengan Ahmad et al. (2025) yang menunjukkan bahwa perubahan pada organisasi pesantren perlu mempertemukan kebutuhan inovasi dengan karakter kelembagaan. Dalam konteks yang lebih luas, Prasetyo et al. (2023) juga menempatkan kesiapan dan resistensi anggota sebagai faktor yang perlu diperhitungkan sejak tahap awal perubahan.

Dengan demikian, tahap perencanaan pada kasus Pesantren Trubus Iman memperlihatkan tiga unsur utama, yaitu analisis kebutuhan organisasi, pemetaan kompetensi SDM, dan pelibatan anggota dalam perencanaan perubahan. Ketiganya membentuk kesiapan awal organisasi sebelum perubahan diimplementasikan. Sintesis temuan tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Sintesis Temuan pada Tahap Perencanaan Perubahan SDM

Aspek	Temuan Empiris	Implikasi terhadap Organisasi
Analisis kebutuhan	Evaluasi dilakukan sebelum program perubahan ditetapkan	Perubahan lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi
Pemetaan kompetensi SDM	Kompetensi SDM dipetakan berdasarkan kebutuhan tugas dan pengembangan	Program pengembangan SDM lebih terarah
Perencanaan partisipatif	Pimpinan melibatkan unsur pelaksana melalui koordinasi dan diskusi	Mendorong kesiapan dan komitmen terhadap perubahan

Tabel 1 memperlihatkan bahwa perencanaan perubahan tidak hanya menghasilkan program kerja, tetapi juga membangun kesiapan organisasi. Analisis kebutuhan memberikan dasar untuk menentukan prioritas, pemetaan kompetensi mengarahkan bentuk pengembangan SDM, sedangkan keterlibatan anggota membantu membangun pemahaman bersama terhadap perubahan. Pola tersebut memiliki kedekatan dengan gagasan Kotter (1996) mengenai pentingnya membangun urgensi dan arah bersama pada tahap awal perubahan. Namun, temuan kasus ini menunjukkan kekhasan bahwa kesiapan perubahan di lingkungan pesantren juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk menyelaraskan kebutuhan pembaruan dengan nilai dan kultur kelembagaan.

Implementasi Perubahan melalui Pengembangan Kompetensi SDM

Setelah kebutuhan perubahan dipetakan pada tahap perencanaan, Pesantren Trubus Iman mengimplementasikan perubahan melalui pengembangan kompetensi dan penyesuaian pola kerja SDM. Hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen menunjukkan bahwa implementasi dilakukan melalui beberapa bentuk kegiatan, terutama pelatihan, pendampingan, supervisi, komunikasi internal, dan penguatan budaya kerja. Strategi tersebut tidak hanya diarahkan pada peningkatan kemampuan individual, tetapi juga pada pembentukan pola kerja yang lebih adaptif terhadap kebutuhan organisasi.

Pelatihan menjadi salah satu instrumen utama dalam pengembangan SDM. Materi dan bentuk pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan yang ditemukan pada tahap perencanaan, termasuk penguatan kompetensi pedagogik, administrasi, manajerial, dan kemampuan memanfaatkan teknologi dalam pekerjaan. Pelatihan kemudian diperkuat melalui pendampingan dan supervisi agar pengetahuan yang diperoleh tidak berhenti pada pemahaman, tetapi dapat diterapkan dalam pelaksanaan tugas.

Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa pengembangan SDM akan lebih efektif ketika pembelajaran tidak berhenti pada kegiatan pelatihan, tetapi didukung oleh kondisi organisasi yang memungkinkan terjadinya *transfer of training* ke dalam praktik kerja (Baldwin & Ford, 1988). Blume et al. (2010) juga menunjukkan bahwa penerapan hasil pelatihan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk karakteristik peserta, desain intervensi, dan lingkungan kerja. Dalam konteks Pesantren Trubus Iman, pendampingan dan supervisi menjadi mekanisme yang membantu menghubungkan kompetensi yang dikembangkan dengan tuntutan pekerjaan sehari-hari.

Implementasi perubahan, bagaimanapun, tidak selalu berlangsung tanpa hambatan. Hasil wawancara menunjukkan adanya sebagian anggota organisasi yang memerlukan waktu lebih panjang untuk menyesuaikan diri dengan prosedur dan pola kerja baru. Kondisi tersebut terutama muncul ketika perubahan menyentuh kebiasaan kerja yang telah berlangsung cukup lama atau menuntut penggunaan teknologi yang belum sepenuhnya dikuasai. Temuan ini menunjukkan bahwa resistensi tidak selalu berbentuk penolakan secara terbuka, tetapi dapat muncul sebagai keraguan, keterlambatan beradaptasi, atau kecenderungan mempertahankan praktik kerja sebelumnya.

Untuk merespons kondisi tersebut, pimpinan menggunakan komunikasi internal, pendampingan, dan keteladanan sebagai bagian dari proses perubahan. Forum koordinasi digunakan untuk menjelaskan tujuan kebijakan, menyampaikan perkembangan program, dan membahas kendala yang muncul selama implementasi. Pada saat yang sama, pimpinan memberikan dorongan kepada anggota yang mengalami kesulitan beradaptasi. Pendekatan tersebut relevan dengan kajian Oreg et al. (2011) yang menunjukkan bahwa respons individu terhadap perubahan dipengaruhi tidak hanya oleh karakteristik perubahan, tetapi juga oleh proses, konteks, dan cara perubahan tersebut dikelola.

Peran pimpinan menjadi penting karena implementasi perubahan membutuhkan lebih dari sekadar instruksi administratif. Pimpinan berfungsi sebagai pengarah sekaligus teladan dalam menerjemahkan perubahan ke dalam praktik organisasi. Hal ini memiliki kedekatan dengan kepemimpinan

transformasional yang menekankan kemampuan pemimpin untuk membangun visi, memberikan motivasi, mendorong pengembangan anggota, dan menggerakkan organisasi menuju perubahan (Bass & Riggio, 2006). Dalam kasus Pesantren Trubus Iman, fungsi tersebut terlihat melalui komunikasi perubahan, pendampingan terhadap SDM, dan upaya menjaga agar pembaruan tetap berjalan dalam koridor nilai kelembagaan pesantren.

Implementasi perubahan di Pesantren Trubus Iman memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi, pendampingan, komunikasi perubahan, dan keteladanan pimpinan bekerja secara saling melengkapi. Pelatihan menyediakan kemampuan yang dibutuhkan, pendampingan dan supervisi membantu penerapannya, sedangkan komunikasi dan kepemimpinan mendukung proses adaptasi terhadap pola kerja baru. Sintesis temuan tersebut disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Sintesis Strategi Implementasi Perubahan SDM

Strategi	Temuan Empiris	Implikasi terhadap Organisasi
Pelatihan	Pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan tugas	Kompetensi SDM lebih sesuai dengan tuntutan pekerjaan
Pendampingan dan supervisi	Penguatan penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan	Adaptasi terhadap praktik kerja baru lebih terarah
Komunikasi internal	Koordinasi dan pembahasan kendala perubahan	Mengurangi keraguan dan memperkuat pemahaman terhadap perubahan
Kepemimpinan	Arahan, motivasi, dan keteladanan pimpinan	Mendorong komitmen dan penerimaan terhadap perubahan

Tabel 2 memperlihatkan bahwa implementasi perubahan tidak dapat direduksi menjadi kegiatan pelatihan semata. Perubahan kompetensi memerlukan lingkungan organisasi yang mendukung penerapan kemampuan baru, sementara adaptasi terhadap pola kerja membutuhkan komunikasi dan kepemimpinan yang mampu menjaga keterlibatan anggota. Temuan ini memperlihatkan adanya hubungan bertahap antara pengembangan kompetensi, penerapan kompetensi dalam pekerjaan, perubahan praktik kerja, dan optimalisasi kinerja organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi perubahan SDM berlangsung sebagai proses yang saling berkaitan, mulai dari pengembangan SDM, penguatan kompetensi, hingga adaptasi praktik kerja yang mendukung optimalisasi kinerja organisasi. Proses

tersebut tidak berlangsung secara mekanis, tetapi diperkuat oleh komunikasi perubahan dan keteladanan pimpinan. Pola hubungan antartemuan tersebut dirangkum pada Gambar 1.



Gambar 1. Pola Implementasi Perubahan SDM dalam Mendukung Optimalisasi Kinerja Organisasi

Gambar 1 memperlihatkan bahwa pengembangan SDM melalui pelatihan, pendampingan, dan supervisi diarahkan pada penguatan kompetensi pedagogik, manajerial, dan digital. Kompetensi tersebut selanjutnya diterapkan dalam praktik kerja melalui kemampuan baru, kolaborasi, dan responsivitas terhadap kebutuhan organisasi. Dalam prosesnya, komunikasi perubahan dan keteladanan pimpinan berperan sebagai faktor pendukung yang mengiringi setiap tahapan sehingga perubahan SDM dapat berkontribusi terhadap optimalisasi kinerja organisasi.

Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan dalam Optimalisasi Kinerja Organisasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa evaluasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari implementasi perubahan SDM di Pesantren Trubus Iman. Evaluasi dilakukan secara periodik melalui rapat koordinasi, pemantauan pelaksanaan program, penelaahan capaian kerja, serta identifikasi

kendala yang muncul selama proses perubahan. Hasil evaluasi selanjutnya digunakan untuk menentukan tindak lanjut, baik berupa penyesuaian program, penguatan pendampingan, maupun pengembangan kompetensi SDM yang masih dibutuhkan.

Hasil wawancara dan observasi memperlihatkan bahwa evaluasi tidak semata-mata digunakan untuk menilai keberhasilan program, tetapi juga menjadi ruang bagi pimpinan dan anggota organisasi untuk mengenali kesenjangan antara rencana dan pelaksanaan. Kendala yang ditemukan selama implementasi dibahas dalam forum koordinasi untuk menentukan bentuk perbaikan yang dapat dilakukan. Temuan ini memperlihatkan adanya proses yang bersifat siklik. Evaluasi menghasilkan identifikasi kendala, temuan kendala menjadi dasar perbaikan program, sedangkan perbaikan program dapat melahirkan kebutuhan pengembangan kompetensi baru. Pola tersebut dirangkum pada Gambar 2.



Gambar 2. Siklus Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan dalam Manajemen Perubahan SDM

Gambar 2 menunjukkan bahwa evaluasi dalam manajemen perubahan tidak berhenti pada penilaian terhadap capaian, tetapi menghasilkan umpan balik bagi siklus perubahan berikutnya. Pola evaluasi, identifikasi kendala, perbaikan program, penguatan kompetensi, perbaikan kinerja, evaluasi kembali memperlihatkan bahwa perubahan berkembang sebagai proses pembelajaran organisasi yang berulang. Pandangan ini sejalan dengan konsep *organizational learning* yang menempatkan pengalaman dan refleksi sebagai

sumber pembelajaran untuk memperbaiki tindakan organisasi (Argyris & Schön, 1978). Pembelajaran organisasi juga berkaitan dengan kemampuan lembaga untuk mengubah pengalaman menjadi pengetahuan yang dapat digunakan untuk menyesuaikan praktik dan meningkatkan kapasitas organisasi (Crossan et al., 1999; Salabi & Prasetyo, 2022).

Perubahan yang teridentifikasi selama proses evaluasi terutama tampak pada koordinasi kerja, penguasaan kompetensi, pelayanan pendidikan, dan pelaksanaan tugas organisasi. Karena penelitian ini tidak menggunakan pengukuran kinerja sebelum dan sesudah secara kuantitatif, perubahan tersebut lebih tepat disajikan sebagai perbandingan kondisi yang teridentifikasi dari data penelitian, bukan sebagai hasil pengujian *pre-post*. Sintesisnya disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Sintesis Perubahan yang Teridentifikasi dalam Evaluasi Manajemen Perubahan

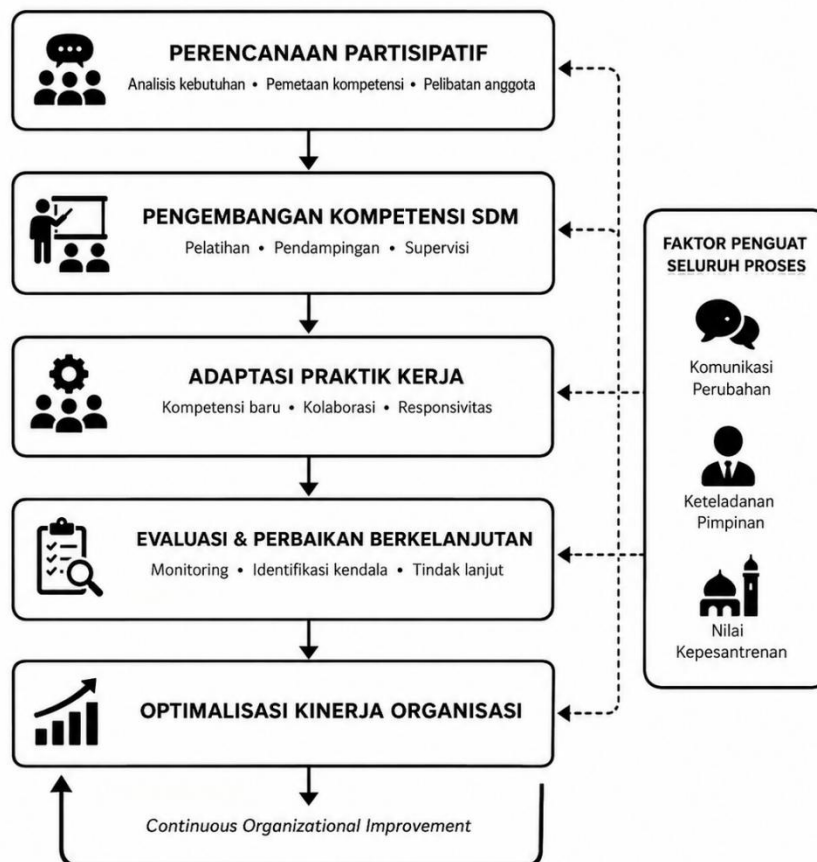
Aspek yang Dievaluasi	Kondisi Awal yang Teridentifikasi	Perubahan yang Teramati	Implikasi Organisasional
Koordinasi kerja	Koordinasi belum berlangsung optimal	Komunikasi dan koordinasi lebih terarah	Pelaksanaan tugas lebih terintegrasi
Kompetensi SDM	Penguasaan kompetensi belum merata	Kompetensi berkembang melalui pelatihan dan pendampingan	Kemampuan menjalankan tugas semakin sesuai kebutuhan
Pelayanan pendidikan	Pelayanan belum sepenuhnya responsif	Praktik pelayanan menjadi lebih adaptif	Kebutuhan layanan lebih cepat direspons
Kinerja organisasi	Pelaksanaan program belum sepenuhnya efektif	Perbaikan kerja berlangsung secara bertahap	Mendukung optimalisasi kinerja organisasi

Tabel 3 memperlihatkan bahwa perubahan yang terjadi tidak muncul sebagai hasil dari satu program secara terpisah, tetapi berkembang melalui rangkaian perencanaan, pengembangan kompetensi, pendampingan, komunikasi, dan evaluasi. Karena itu, optimalisasi kinerja dalam kasus ini lebih tepat dipahami sebagai proses bertahap yang dibentuk oleh kemampuan organisasi untuk mempelajari pengalaman implementasi dan melakukan penyesuaian secara berkelanjutan. Temuan tersebut juga menghindarkan pemaknaan bahwa pelatihan secara langsung menyebabkan peningkatan kinerja; pengembangan kompetensi baru memberikan kontribusi ketika

kompetensi tersebut diterapkan dalam praktik kerja dan didukung oleh lingkungan organisasi.

Sintesis Temuan: Pola Integratif Manajemen Perubahan SDM

Setelah keseluruhan temuan dianalisis, terlihat bahwa optimalisasi kinerja organisasi di Pesantren Trubus Iman tidak bertumpu pada satu intervensi, tetapi terbentuk melalui keterkaitan beberapa proses perubahan. Perencanaan partisipatif memberikan arah perubahan berdasarkan kebutuhan organisasi; pengembangan kompetensi menyediakan kemampuan yang dibutuhkan SDM; komunikasi dan kepemimpinan membantu proses penerimaan dan adaptasi; sedangkan evaluasi berkelanjutan menghasilkan umpan balik untuk perbaikan berikutnya.



Gambar 3. Pola Integratif Manajemen Perubahan SDM dalam Optimalisasi Kinerja Organisasi Pesantren

Gambar 3 memperlihatkan bahwa optimalisasi kinerja organisasi merupakan bagian dari proses perubahan yang berlangsung secara berkelanjutan. Perencanaan partisipatif, pengembangan kompetensi SDM, komunikasi dan kepemimpinan, serta evaluasi tidak bekerja secara terpisah, tetapi membentuk rangkaian yang saling menguatkan. Hasil evaluasi

selanjutnya menjadi masukan bagi perencanaan dan pengembangan berikutnya, sehingga perubahan berkembang menuju *continuous organizational improvement*.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi kinerja organisasi di Pesantren Trubus Iman berlangsung melalui proses manajemen perubahan sumber daya manusia yang bertahap dan saling berkaitan. Proses tersebut dimulai dari perencanaan partisipatif melalui analisis kebutuhan, pemetaan kompetensi, dan pelibatan anggota; dilanjutkan dengan pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan, pendampingan, dan supervisi; kemudian mendorong adaptasi praktik kerja dalam bentuk peningkatan kemampuan, kolaborasi, dan responsivitas; serta diperkuat melalui evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Rangkaian tersebut mendukung perbaikan koordinasi kerja, kompetensi SDM, kualitas layanan, dan kinerja organisasi secara bertahap. Keberhasilan proses perubahan juga tidak terlepas dari komunikasi perubahan dan keteladanan pimpinan, sementara nilai kepesantrenan menjadi konteks kelembagaan yang menjaga agar perubahan tetap selaras dengan identitas dan karakter Pesantren Trubus Iman.

Sintesis temuan menghasilkan pola integratif manajemen perubahan SDM yang menunjukkan bahwa optimalisasi kinerja organisasi pesantren tidak bertumpu pada satu program atau intervensi, tetapi terbentuk melalui keterkaitan antara perencanaan, pengembangan kompetensi, adaptasi praktik kerja, serta evaluasi yang berlangsung secara berkelanjutan. Temuan ini sekaligus menegaskan bahwa perubahan dalam organisasi pesantren tidak cukup dipahami sebagai proses peningkatan profesionalisme dan efisiensi, tetapi perlu diselaraskan dengan nilai kelembagaan yang menjadi identitas pesantren. Karena penelitian ini merupakan studi kasus pada satu pesantren, pola integratif yang dihasilkan belum dimaksudkan untuk digeneralisasikan pada seluruh organisasi pesantren. Penelitian selanjutnya dapat menguji keteralihan pola tersebut pada pesantren dengan karakteristik kepemimpinan, budaya organisasi, dan tata kelola yang berbeda, termasuk melalui studi multikasus atau pendekatan campuran.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., Tanzeh, A., & Maunah, B. (2025). Inovasi dalam Manajemen Perubahan Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Hikmah Purwoasri Kediri. *Intelektual: Jurnal Pendidikan Dan Studi Keislaman*, 15(3), 525–550. <https://doi.org/10.33367/ji.v15i3.8805>.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>.
- Bashori, B., Novebri, N., & Salabi, A. S. (2022). Budaya Pesantren: Pengembangan Pembelajaran Turats. *Al Mabhats: Jurnal Penelitian Sosial Agama*, 7 (1), 67–83. <https://doi.org/10.47766/almabhats.v7i1.911>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202135>.
- Fatmawati, D., Prasetyo, E. M., Istiqomah, Fatimah, L. N. I., & Putri, N. A. (2026). Optimalisasi Kinerja Organisasi Publik melalui Penerapan Manajemen Strategik. *Journal of Organizational Performance and Analysis*, 2(1), 136–145. <https://doi.org/10.64845/optimanus.v2i1.196>.
- Hasan, K., Mokodongan, R., & Djaba, M. (2025). Integrasi Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja dalam Praktik Manajemen Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Keuangan Sektor Publik (J-MKSP)*, 1(1), 31–43. <https://e-journal.unbitago.ac.id/home/index.php/J-MKSP/article/view/300>.
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample Sizes for Saturation in Qualitative Research: A Systematic Review of Empirical Tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1),

- 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>.
- Prasetyo, M. A. M., Rahman, F., Haekal, M., & Salabi, A. S. (2025). Strategic Human Resource Cadre Development in Pesantren: A Roadmap to Organizational Resilience. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 33(2), 913–930. <https://doi.org/10.47836/pjssh.33.2.19>.
- Rahmah, A., Sari, I. P., Nurdohiyah, N., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2025). Kepemimpinan Transformasional sebagai Katalisator Budaya Organisasi dan Komitmen Kerja dalam Mendorong Inovasi di Organisasi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 267–275. <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp/article/view/470>.
- Salabi, A. S., and Prasetyo, M. A. M (2022). Studi tentang Pelembagaan Substansi Budaya Organisasi dalam Konsep Learning Organization. *Reflektika* 17(1): 63–94. <https://ejournal.unia.ac.id/index.php/reflektika/article/view/573>.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yuliastuti, H. (2025). *Kepemimpinan dalam Inovasi Organisasi: Teori dan Pengembangan Kompetensi*. Penerbit Widina.