

## BAB IV

### MANAJEMEN PESANTREN *MU'ĀDALAH* DI MADRASATUL 'ULYA PESANTREN MIFTAHUL MUBTADIIN NGANJUK DAN MADRASAH MIFTAHUL ULUM ALIYAH PESANTREN SIDOGIRI PASURUAN.

#### A. Manajemen Pesantren *Mu'ādalāh* di Madrasatul 'Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin Krempyang Nganjuk.

Sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya (bab II, sub bab konsep dasar pesantren), bahwa masing-masing pesantren mempunyai ciri khasnya masing-masing. Oleh sebab itu, pembahasan manajemen program pesantren *mu'ādalāh* di Pesantren Miftahul Mubtadiin Krempyang Nganjuk, disesuaikan dengan kondisi manajemen yang diterapkan dalam pesantren ini sendiri, yang mungkin berbeda dengan sistem manajemen di pesantren atau pendidikan lainnya.

Status *mu'ādalāh* (disetarakan) dengan MA/SMA di Madrasatul 'Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin merupakan program pengajuan dari pesantren kepada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Awal mulanya berasal dari undangan pertemuan beberapa pimpinan pesantren yang diadakan di pesantren Lirboyo Kediri tahun 2006, yang isinya berupa sosialisasi penyetaraan pendidikan pesantren dengan sekolah formal, dengan ketentuan memasukkan tiga materi pelajaran, yaitu Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan Matematika. Dengan pertimbangan dari pimpinan pesantren ini, bahwa ketiga materi tersebut sudah diajarkan di Madrasah Aliyah Darussalam pada waktu itu, program tersebut kemudian diterima, karena dianggap tidak

merubah kurikulum yang sudah berjalan di pesantren ini.<sup>1</sup>

Sebenarnya, sebelum undangan di pesantren Lirboyo tersebut, sudah pernah ada undangan dari Kandepag Nganjuk pada tahun 2004, yang membahas tindak lanjut surat edaran dari Dirjen Kelembagaan Agama Islam tahun 2002, tentang Status Kesetaraan (*mu'adalah*) Pendidikan Pesantren dengan Madrasah Aliyah/SMA.<sup>2</sup> Oleh sebab itu, untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi program verifikasi dari pemerintah terkait, pesantren ini melakukan penyempurnaan-penyempurnaan dalam bidang kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, manajemen pengelolaan, serta sarana dan prasarana, untuk mendukung program tersebut. Kelima komponen ini merupakan bagian yang masuk dalam kategori penilaian Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, dalam memutuskan pesantren yang berhak mendapatkan status *mu'adalah*.

Dalam proses pengajuan, pengurus yayasan dan pengurus Madrasatul 'Ulya mengadakan workshop, untuk mensosialisasikan program pesantren *mu'adalah* kepada para pendidik dan tenaga kependidikan dan memberikan arahan, serta membagi tugas untuk penyempurnaan administrasi di pesantren ini, yang meliputi penyusunan visi, misi dan tujuan, penyempurnaan-penyempurnaan dalam bidang kurikulum, membentuk tim penyusun Rencana Induk Pengembangan (RIP) pesantren, dan lainnya.<sup>3</sup>

Sebagaimana dijelaskan dalam bab II, bahwa di antara standar kriteria pesantren *mu'adalah* meliputi lama pendidikan yang disetarakan dengan MA/SMA adalah 3 tahun setelah tamat Tsanawiyah dan tamat Ibtidaiyah 6

---

<sup>1</sup> Saiful Mudai, *Wawancara*, Nganjuk, 17 September 2012.

<sup>2</sup> Tho'ha Ma'sum, *Wawancara*, Nganjuk, 19 September 2012.

<sup>3</sup> *Ibid.*, 20 September 2012.

tahun. Oleh sebab itu, pengelolaan program pesantren *mu'adalah* di Pesantren Miftahul Mubtadiin ditangani oleh pengurus Madrasatul 'Ulya dibawah koordinasi pengurus Yayasan Islam al-Ghozali secara langsung.

#### 1. Sejarah dan perkembangan Madrasatul 'Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin

Madrasatul 'Ulya (MU) Pesantren Miftahul Mubtadiin didirikan pada tahun 1989. Madrasah ini pada mulanya bernama Madrasah Aliyah Darussalam, yang merupakan jenjang pendidikan tertinggi di Pesantren Miftahul Mubtadiin pada waktu itu. Madrasah Aliyah Darussalam berfungsi sebagai wahana pengembangan dan pendalaman keilmuan para santri di pesantren ini, di mana para santri dibimbing oleh para guru senior yang diakui oleh pesantren memiliki kompetensi keilmuan agama yang mendalam.

Setelah ada program *mu'adalah* (penyetaraan) dari Direktorat Jenderal Pendidikan Islam pada tahun 2006, pada waktu pengajuan, madrasah ini diubah namanya menjadi Madrasatul 'Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin, dengan memutuskan bahwa santri yang termasuk dalam program ini adalah santri yang pada waktu itu masih duduk di kelas I aliyah.<sup>4</sup> Sehingga, madrasah ini mengeluarkan ijazah formal dengan status *mu'adalah* pada tiga tahun berikutnya, yakni tahun 2008.

#### 2. Pelaksanaan manajemen di Madrasatul 'Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin

Secara umum, proses kegiatan manajemen mencakup kegiatan-

---

<sup>4</sup> Ibid., 24 September 2012.

kegiatan yang menjadi karakteristik *managerial function* (fungsi-fungsi manajemen), yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan) dan *controlling* (pengawasan). Sedangkan yang dilakukan oleh penyelenggara pendidikan di Madrasatul ‘Ulya sebagaimana berikut.

a. *Planning* (perencanaan)

Pada dasarnya, *planning* (perencanaan) merupakan aktivitas pengambilan keputusan mengenai sasaran/ substansi, pelaku, waktu, tempat dan cara atau teknis dari kegiatan yang akan dilakukan untuk tercapainya tujuan. Bila dikaitkan dengan lembaga pendidikan Islam, perencanaan merupakan kegiatan sistematis merancang sumber daya lembaga, meliputi apa yang akan dicapai (diidealkan), kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan dan memilih pelaksana kegiatan yang tetap untuk tercapainya tujuan yang ditentukan.<sup>5</sup>

Dalam perencanaan, secara umum Pesantren Miftahul Mubtadiin melakukan dua perencanaan, yaitu: 1) perencanaan yang menyangkut seluruh sumberdaya pesantren yang ada, berkaitan dengan pengembangan lembaga; 2) perencanaan tahunan yang menyangkut program kerja dalam jangka waktu satu tahun. Perencanaan pertama bisa diartikan dengan perencanaan strategis. Dalam perencanaan ini, pengurus yayasan dengan segenap pengurus Madrasatul ‘Ulya mengadakan musyawarah bersama membahas program-program jangka panjang, di antaranya merumuskan visi,

---

<sup>5</sup> Baharuddin dan Makin, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: UIN-Press, 2010), 99-100.

misi, dan tujuan madrasah, menyusun Rencana Induk Pengembangan (RIP), yang di dalamnya tercantum rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang, serta menyusun kurikulum. Untuk melaksanakan rencana tersebut, kemudian dilakukan pembentukan tim penyusun Rencana Induk Pengembangan (RIP) pesantren dan tim penyusun kurikulum. Adapun visi dari Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin, tercatat sebagaimana berikut.<sup>6</sup>

1) Visi dan misi

Visi pengajaran dan pendidikan di Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin adalah: “Madrasah salafiyah yang Unggul, Islami dan Populis”. Rumusan misi yang singkat dan padat tersebut, kemudian diinterpretasikan sebagaimana berikut. “Islami” berarti memiliki kesalehan dan akhlakul karimah, tangguh, serta selalu menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman; “Unggul” bermakna memiliki kualitas yang berorientasi pada mutu lulusan yang baik dengan penguasaan imtaq dan *life skill*, serta kompetitif sebagai *khalifah fi al-ard*, dan “Populis” artinya diakui, diterima, dan dibutuhkan oleh semua lapisan masyarakat.

Dilihat dari visi, misi dan tujuannya, Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin merupakan salah satu pesantren yang ingin mempertahankan karakteristik pesantren salafiyahnya dan ingin mengembangkan madrasahnyanya hingga menjadi madrasah unggulan. Hal ini semakna dengan visi

---

<sup>6</sup> Tim penyusun, *Profil Madrasatul ‘Ulya PP. Miftahul Mubtadiin* (Nganjuk: Sekretariat Yayasan Islam Al-Ghozali MUPPMM, 2011), 2-3.

madrasah unggulan yang dijelaskan oleh Maimun dan Zaenul Fitri, bahwa visi pendidikan madrasah unggulan adalah terwujudnya individu atau masyarakat dan bangsa Indonesia yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-amaliah, terampil dan professional, sesuai dengan tatanan kehidupan.<sup>7</sup>

Berangkat dari visi tersebut, Madrasah ini menetapkan misinya, yaitu: menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada *output* yang berkualitas baik secara keilmuan, keagamaan, maupun secara moral dan sosial. Secara rinci, misi madrasah ini diuraikan sebagaimana berikut.

a) Menumbuhkembangkan semangat keunggulan dalam bidang keislaman berbasis salafiyah, budaya, ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan seluruh sivitas akademika; b) Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta pengetahuan siswa, khususnya dibidang iptek agar santri mampu melanjutkan pendidikan pada jenjang perguruan tinggi yang berkualitas; c) Mengoptimalkan penghayatan terhadap nilai-nilai keislaman untuk dijadikan sumber kearifan bertindak; d) Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan sosial budaya dan alam sekitarnya yang dijiwai dengan nilai-nilai Islam; e) Menjadikan Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Mu’tadiin Krempyang sebagai pesantren *mu‘adalah* dalam pendidikan *Imtaq* dan *Lifskill* bagi Pesantren *mu‘adalah* lainnya; f) Diperolehnya prestasi akademik yang baik alumnus Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Mu’tadiin Krempyang selama diperguruan tinggi; g) Meningkatkan kualitas dan kesejahteraan Sumber Daya Manusia (SDM) secara bertahap.<sup>8</sup>

## 2) Tujuan

Tujuan dapat diartikan sebagai arah suatu perbuatan,

<sup>7</sup> Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 41.

<sup>8</sup> Tim penyusun, *Profil Madrasatul ‘Ulya*, 2-3.

atau yang hendak dicapai melalui upaya atau aktivitas.<sup>9</sup>

Sedangkan tujuan kelembagaan Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin tersusun sebagaimana berikut.

- a) Mengoptimalkan pelaksanaan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan serta islami (PAKEMI) dan kekompakan (team teaching) untuk mencegah kekosongan jam pelajaran sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki; b) Menerapkan pelaksanaan evaluasi atau penilaian hasil belajar (ulangan blok bersama dua kali dalam satu semester dan ulangan umum semester) secara konsisten dan berkesinambungan; c) Mengoptimalkan pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan; d) Memotivasi dan membantu santri untuk mengenali potensi dirinya dengan memberikan wadah dalam kegiatan ekstrakurikuler (gemar mata pelajaran, seni, olah raga dan keterampilan) sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal; e) Mengoptimalkan pelayanan terhadap siswa dengan melengkapi sarana dan prasarana penunjang proses pembelajaran; dan f) Mengoptimalkan kegiatan ekstrakurikuler.<sup>10</sup>

Dengan berlandaskan visi, misi dan tujuan tersebut, Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin menyusun rencana strategis, yang dalam kurun waktu 10 tahun diarahkan pada 3 hal, yaitu: *Pertama*, jangka pendek (2011-2014) untuk mencapai kemantapan kelembagaan (*institutional establishment*) dan penguatan akademik (*academic reinforcement*); *Kedua*, jangka menengah (2014-2016) untuk mencapai posisi Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin agar lebih dikenal dan diakui di tingkat regional (*Regional Recognition and Reputation*); dan *Ketiga*, jangka panjang (2016-2021) untuk mencapai posisi puncak Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin, agar lebih dikenal

<sup>9</sup> M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 222.

<sup>10</sup> Tim penyusun, *Profil Madrasatul ‘Ulya*, 3.

dan diakui di tingkat internasional (*International Recognition and Reputation*).<sup>11</sup>

Berdasarkan visi, misi, tujuan dan rencana strategis tersebut, pengurus yayasan dan madrasah menyusun rencana kerja madrasah yang dituangkan dalam program perencanaan tahunan. Dalam perencanaan ini, Kepala dan seluruh pengurus Madrasatul ‘Ulya, mengadakan musyawarah dengan segenap pengurus Yayasan Islam al-Ghozali merumuskan program yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu satu tahun,<sup>12</sup> yakni membuat rencana kerja tahunan. Dalam proses ini, madrasah membahas seluruh program madrasah meliputi pengembangan kurikulum dan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan siswa, sarana dan prasarana, administrasi madrasah serta anggaran.

Musyawarah ini dilaksanakan setahun sekali yang membahas seluruh program yang berkaitan dengan pendidikan madrasah, yang biasanya rapat ini rutin dilaksanakan pada Bulan Ramadhan. Hasil rapat ini kemudian disosialisasikan kepada seluruh guru/ ustad dan pengurus madrasah lainnya dalam pertemuan menjelang masuk tahun pembelajaran baru, yakni tanggal 15 bulan Syawal.<sup>13</sup>

Selain itu, madrasah ini juga mengadakan musyawarah pada bulan Muharam dan awal bulan Rajab. Pada bulan Muharam, topik pembahasan musyawarah adalah perencanaan program kerja

---

<sup>11</sup> Tim Penyusun, *Rencana Induk Pengembangan Madrasatul ‘Ulya PP. Miftahul Mubtadiin* (Nganjuk: MUPPMM, 2011), 1.

<sup>12</sup> Mashadi Abror, *Wawancara*, Nganjuk 5 November 2012.

<sup>13</sup> *Ibid.*, 6 November 2012.



berkaitan dengan ujian semester gasal dan genap, ujian akhir semester atau ujian akhir madrasah, kegiatan perlombaan-perlombaan dan peringatan haul *al-marḥūm wa al-maghfūr lah* KH. Moh. Ghozali Manan selaku pendiri Pesantren Miftahul Muḥtadīn, serta *haflah akhir al-sanah*. Sedangkan pembahasah musyawarah pada bulan Rajab adalah kegiatan-kegiatan akhir tahun dan persiapan madrasah Ramadhan.<sup>14</sup>

Secara umum, perencanaan di Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Muḥtadīn, mencakup perencanaan strategis, taktis dan operasional, yang juga memuat Perencanaan sekali pakai (*single use plan*) dan Perencanaan tetap/berulang kali (*standing plan/repeat plan*). Sedangkan model perencanaan tahunan, mengarah pada model *Planning, Programming, Budgeting Sistem* (PPBS).

b. *Organizing* (pengorganisasian)

Dalam pendidikan Islam, pengorganisasian dalam proses manajemen merupakan implementasi dari perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam melakukan pengorganisasian diperlukan analisa terhadap kekuatan dan sumberdaya yang dimiliki, baik sumberdaya manusia maupun non-manusia. Sumberdaya manusia tersebut kemudian ditentukan dalam struktur organisasi, pola tata kerja, prosedur dan iklim organisasi secara transparan.<sup>15</sup>

Dalam proses pengorganisasian, Kepala Madrasatul ‘Ulya dan segenap pengurus, bersama pengurus Yayasan, menyusun

---

<sup>14</sup> Ibid., 7 November 2012.

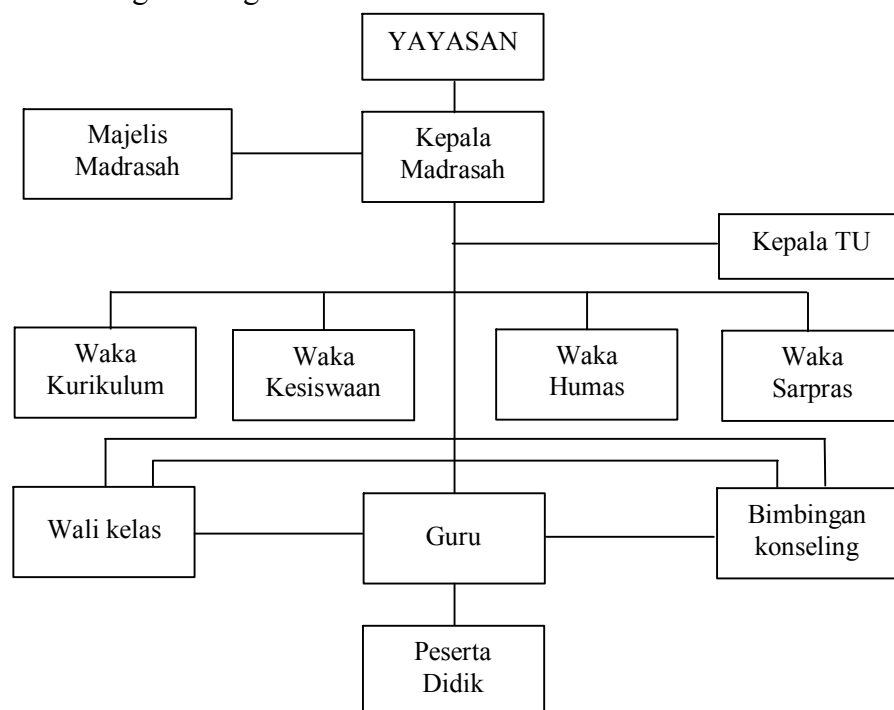
<sup>15</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), 272.

struktur organisasi yang meliputi struktur organisasi madrasah dan struktur organisasi kurikulum, serta membuat buku pedoman kerja.

Struktur organisasi madrasah<sup>16</sup> disusun sebagaimana berikut.

1. Dewan Pelindung dan Penasehat : Pengurus Yayasan Islam Al Ghozali  
Pengasuh Pondok Putra  
Pengasuh Pondok Putri
2. Kepala Madrasah : Syaiful Muda'i, S.HI
3. Wakil Kepala
  - a. Waka Kurikulum : Mashadi Abror, S.HI
  - b. Waka Kesiswaan : Nur Salim Ghozali  
Kojinatul Asror, S.Th. I
  - c. Waka Sar Pras : Ibnu Junaidi
  - d. Waka Humas : Malikul Ulum
4. Ka. Bag TU : Toha Mahsun, S.Pd.I
5. Bendahara : H. Imam Muhtadi
6. Sekretaris : Moh. Yusuf Al Hamidi

Dari susunan organisasi tersebut, madrasah membuat struktur dalam bagan sebagaimana berikut.



Sumber: Kantor Sekretariat Madrasatul 'Ulya PP. Miftahul Muhtadiin

<sup>16</sup> Tim penyusun, *Profil Madrasatul 'Ulya PP. Miftahul Muhtadiin*, 4.

Berdasarkan struktur organisasi dan bagan tersebut, bentuk struktur organisasi di madrasah ini dalam kategori struktur organisasi garis. Setelah menetapkan struktur organisasi, pengurus Madrasatul 'Ulya dan pengurus yayasan menyusun pembagaian kerja yang dituangkan dalam buku pedoman penyelenggaraan pendidikan, termasuk di dalamnya tugas-tugas fungsionaris madrasah dan kode etik, serta tata tertib.

Berkaitan dengan bidang kurikulum, pengurus madrasah dan yayasan membentuk tim penyusun kurikulum, yang membuat dokumen kurikulum dengan sistematika penyusunan secara jelas dan rinci. Dokumen ini memuat pendahuluan, standar kompetensi, struktur kurikulum, kenaikan kelas, kelulusan dan mutasi, revisi dan pengembangan kurikulum, kalender pendidikan, serta silabus. Struktur kurikulum di madrasah ini disusun secara rinci dan jelas dalam dokumen kurikulum.<sup>17</sup> Berdasarkan struktur kurikulum tersebut, ditinjau dari segi isi dan muatan kurikulum mata pelajaran yang diajarkan, struktur organisasi kurikulum di madrasah ini termasuk dalam kategori *separated subject curriculum* (kurikulum mata pelajaran terpisah).

Sumber belajar atau buku referensi di madrasah ini mencakup kitab-kitab klasik karya ulama abad pertengahan hingga abad modern, ditambah dengan buku-buku tentang Bahasa dan Sastra Indonesia, Bahasa Inggris dan Matematika yang diterima dari

---

<sup>17</sup> Tim Penyusun Kurikulum, *Dokumen Kurikulum Pondok Pesantren Mu'adalah* (Nganjuk: Sekretariat Madrasatul 'Ulya PP. Miftahul Mubtadiin, 2011), 22-30.

Kemenag, serta buku-buku lain yang mendukung. Kitab-kitab atau sumber belajar yang diajarkan yaitu:

*Tafsir al-Jalalayn, 'Ilm al-Tafsir, Jawahir al-Bukhari, Riyad al-Salihin, Taysir Mustalah Hadith, Husun al-Hamidiyah, Hujjah Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah, Maw'izat al-Mu'minin, Fath al-Mu'in, Risalat al-Mahid, Mabadi Awwaliyah, Nazm Fara'id al-Bahiyah, Thamarat al-Hajiniyah, Tarikh Tashri', Nazm Alfiyah ibn Malik, Jawhar al-Maknun, Mukhtasar al-Shafi, Natijat al-Miqat, Durus al-Falakiyah, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, Matematika.*

Selain itu, pembelajaran dalam madrasah ini juga didukung dengan buku-buku lain, baik yang dimiliki oleh pribadi santri maupun yang ada di perpustakaan Pesantren Miftahul Mubtadiin. Hingga saat ini, berkaitan dengan koleksi kitab atau buku referensi, perpustakaan ini memiliki 1500 eksemplar koleksi kitab, 400 eksemplar koleksi buku-buku Bahasa dan Sastra Indonesia, 400 buku-buku Matematika, 400 buku-buku Bahasa Inggris dan 350 buku-buku bacaan lainnya.<sup>18</sup>

Dalam hal pengorganisasian kelas, madrasah ini membagi menjadi kelas I, II dan III. Sedangkan penempatan kelas bagi siswa didasarkan pada hasil tes masuk dan nilai kualifikasi pada tingkat tsanawiyah, untuk dimasukkan dalam kelas A, B atau C, sehingga dalam madrasah ini terdapat sistem pengelompokan siswa yang memiliki nilai rata-rata tinggi, sedang dan rendah.<sup>19</sup> Hal ini dilakukan untuk mempermudah sistem pengayaan dan remedial kompetensi siswa.

<sup>18</sup> Thoha Mahsun, *Wawancara*, Nganjuk, 9 November 2012.

<sup>19</sup> Mashadi Abror, *Wawancara*, Nganjuk, 7 November 2012

c. *Actuating* (penggerakan)

Penggerakan merupakan bagian penting dalam manajemen, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam kategori penggerakan meliputi kepemimpinan, motivasi, komunikasi, supervisi dan kedisiplinan. Dalam berperan sebagai pimpinan, Kepala Madrasah 'Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin menerapkan sistem demokrasi dalam organisasinya, Sebab bisa dikatakan bahwa dia memiliki kemampuan *conceptual skill* (keterampilan konseptual), *human relation skill* (keterampilan hubungan manusiawi) dan *teknikal skill* (keterampilan teknis). Wewenang kepemimpinannya merupakan transformasional atau karismatik, yang didukung oleh *contributory attitude* (sikap membantu) dan *developmental attitude* (sikap mengembangkan).

Kepemimpinan transformasional yang dimilikinya, berasal dari dukungan pengasuh pesantren dan pengurus yayasan, kearifan dan kecakapannya dalam berkomunikasi dengan orang lain. Disamping itu dia juga memiliki kompetensi yang memadai dalam hal penguasaan keilmuan, khususnya ilmu agama, serta sifat-sifat lain yang menjadi syara-syarat menjadi pemimpin menurut rumusan G.R. Terry, sebagaimana dijelaskan dalam bab II (lihat sub bab *Actuating*).

Dalam motivasi, kepala madrasah beserta pengurus yayasan mengadakan pertemuan setiap satu bulan sekali yang diikuti oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam pertemuan ini,

motivasi dilakukan dalam bentuk pengajian yang diisi oleh pengasuh pesantren dan para guru senior, yang dianggap memiliki kompetensi ilmu agama mendalam, juga usia yang relatif lebih tua dibanding lainnya. Selain itu, pertemuan satu bulan sekali ini juga diisi dengan evaluasi perjalanan program selama satu bulan, serta sosialisasi program baru, ketika ada kebijakan baru dalam madrasah ini. Sedangkan dalam hal peningkatan mutu sumberdaya, pengurus madrasah memberikan fasilitas para pendidik dan tenaga kependidikan, melalui program beasiswa dan pelatihan-pelatihan. Untuk mendukung program tersebut, pengurus madrasah bekerjasama dengan pihak Departemen Agama, juga bekerjasama dengan sekolah lain di Kabupaten Nganjuk untuk mengadakan program-program peningkatan kualitas pendidik.<sup>20</sup>

Hasil dari kerjasama ini, Madrasatul ‘Ulya mendapatkan kuota program beasiswa guru *mu‘adalah*, program bimbingan guru *mu‘adalah* yang berjalan tiga bulan sekali di Kanwil Departemen Agama Propinsi Jawa Timur, dan tahun 2011 mendapat undangan program bimbingan guru *mu‘adalah* dua kali di Kemenag PEKA Pontren Nganjuk. Sedangkan program peningkatan mutu sumber daya dari madrasah sendiri, berupa Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), yang diadakan setiap sebulan satu kali dan program *micro teaching* tiga kali dalam satu tahun,<sup>21</sup> juga secara temporer diadakan pertemuan pendidik dan tenaga kependidikan

---

<sup>20</sup> Mashadi Abror, *Wawancara*, Nganjuk, 8 November 2012.

<sup>21</sup> *Ibid.*, 7 November 2012.

untuk pengembangan profesi guru, dengan kegiatan workshop pembuatan bahan ajar, pelatihan pembuatan media pembelajaran, pelatihan pembelajaran berbasis IT, workshop pembuatan perangkat pembelajaran, dan lainnya.<sup>22</sup>

Komunikasi intern dalam lembaga pesantren ini, baik komunikasi *vertical* maupun *horizontal*, banyak menggunakan bentuk komunikasi informal dan secara lisan. Sedangkan untuk ekstern, menggunakan bentuk formal dan tertulis, ketika berhubungan dengan lembaga-lembaga lain, tetapi ketika berhubungan dengan masyarakat secara umum, menggunakan komunikasi sebagaimana digunakan dalam komunikasi intern.

Kedisiplinan dalam proses pelaksanaan program kerja di madrasah ini sebagian merupakan *command discipline* (disiplin berdasarkan perintah) dan sebagian lainnya *self imposed discipline* (disiplin yang timbul dengan sendirinya). Timbulnya kedisiplinan berdasarkan perintah disebabkan oleh beragam kondisi di madrasah ini, mulai dari tipe organisasi pesantren secara komprehensif, lingkungan dan sumber daya manusianya. Sebagaimana dijelaskan dalam bab III bahwa tipe organisasi pesantren ini secara komprehensif bersifat organis, sehingga masyarakatnya lebih cenderung beragam. Lingkungan di dalam pesantren ini lebih cenderung memiliki tradisi kedekatan hubungan antara santri dengan pengurus dan guru, sehingga santri juga sering melakukan kritikan

---

<sup>22</sup> Toha Ma'sum, *Wawancara*, Nganjuk, 10 November 2012.

terhadap personal pengurus atau guru.

d. *Controlling* (pengendalian/pengawasan)

Dalam pelaksanaan pengendalian atau pengawasan, Kepala Madrasah 'Ulya bersama dengan Waka kurikulum dan Kepala Tata Usaha, melakukan beberapa kegiatan, meliputi pengamatan langsung pelaksanaan kegiatan operasional. Kegiatan ini dilakukan minimal dua kali dalam seminggu, dengan cara keliling lingkungan madrasah dan kelas-kelas, untuk memonitor kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dan kegiatan belajar mengajar di kelas apakah sesuai dengan rencana atau justru menyimpang dari rencana.<sup>23</sup>

Untuk pengawasan pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran, pengurus madrasah melaksanakan monitoring melalui laporan jurnal setiap satu bulan sekali. Selain itu juga dengan cara *interview* dengan pengurus kelas perihal proses kegiatan yang dilaksanakan di kelas. Dalam pengawasan keaktifan guru, pengurus madrasah melakukan monitoring dengan cara pembagian tugas di antara pengurus itu sendiri untuk *stand by* di beberapa *gedung* (lokasi yang di dalamnya terdapat beberapa kelas) setiap pagi sebelum bel masuk dibunyikan.

Pengawasan keaktifan masuk siswa dilakukan dengan pelaporan absensi siswa oleh pengurus kelas. Pengurus madrasah membuat peraturan bagi para siswa yang absen harus membuat surat izin tidak masuk, ketika tiga hari berturut-turut, harus memperbarui surat izinnya. Bila siswa tidak masuk tiga hari berturut-turut tanpa

---

<sup>23</sup> Saiful Muda'i, *Wawancara*, Nganjuk, 10 November 2012.



izin, maka pihak pengurus madrasah membuat surat panggilan kepada siswa, jika tidak datang, langkah berikutnya adalah memanggil orang tua atau wali dari siswa tersebut. Dalam madrasah ini terdapat batas maksimal absen bagi siswa, yakni 25 kali dalam satu tahun. Ketika ada siswa yang absennya melebihi batas maksimal, maka pihak pengurus melakukan evaluasi. Jika prosentase absen tersebut kebanyakan karena alasan sakit, masih dimaklumi, dan jika kebanyakan tanpa izin jelas atau bolos, maka diberi sanksi tidak naik kelas atau diwajibkan *mondok* (tinggal di asrama).<sup>24</sup>

Sedangkan evaluasi program secara umum di madrasah ini dilakukan dengan rapat evaluasi tahunan atau bulanan. Evaluasi tahunan dilaksanakan bersamaan dengan rapat perencanaan tahunan sebagaimana diuraikan dalam sub bab perencanaan, begitu juga evaluasi bulanan.

## **B. Manajemen Program Pesantren *Mu'adalah* di Madrasah Miftahul Ulum Aliyah Pesantren Sidogiri Pasuruan**

Status *mu'adalah* (disetarakan) dengan MA/SMA, di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Pesantren Sidogiri merupakan program pemberian dari Direktur Jenderal Pendidikan Islam. Pada waktu penerimaan status ini, Pesantren Sidogiri mengajukan sebuah ketentuan, yakni mau menerima status ini dengan catatan tidak merubah apapun terkait sistem yang sudah berjalan di pesantren, dan kemudian disetujui oleh Direktur Jenderal Pendidikan Islam. Oleh sebab itu, Pesantren Sidogiri tetap menjalankan sistem manajemen yang

---

<sup>24</sup> Mashadi Abror, *Wawancara*, Nganjuk, 10 November 2012.

telah berjalan, dengan perbaikan-perbaikan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan intern lembaga dan sesuai kebutuhan masyarakat pada umumnya.<sup>25</sup>

Landasan tidak berkenan merubah sistem pengelolaan di lembaga ini, didasarkan pada pemikiran bahwa eksistensi Pesantren Sidogiri telah lama melakukan perjuangan, bahkan sebelum kemerdekaan negeri ini sendiri. Pengelolaan pesantren sampai pada tahap perkembangan yang ada merupakan jerih payah kiai dengan bantuan masyarakat pesantren, hingga kini tetap mempertahankan lingkungan pendidikan, tanpa adanya permintaan bantuan dari pemerintah, artinya dengan menerapkan asas kemandirian, *khidmah* (pengabdian) dan perjuangan yang tidak merepotkan pemerintah.

Selaian itu, Madrasah Miftahul Ulum (MMU) Aliyah sebelum mendapat status *mu'adalah* dari Dirjen Pendidikan Islam, sebenarnya sudah diakui oleh beberapa Universitas, baik dalam negeri maupun luar negeri, seperti Universitas Nasional Pasim Bandung, Universitas al-Azhar Kairo, dan lainnya, sehingga lulusan Madrasah Miftahul Ulum Aliyah Pesantren Sidogiri bisa melanjutkan jenjang pendidikannya ke universitas-universitas tersebut. Pengakuan ini dikuatkan dengan adanya Memorandum of Understanding (MoU) dengan universitas terkait.<sup>26</sup>

Terlepas dari semua itu, Pesantren Sidogiri sendiri selama lebih dari dua Abad telah mempertahankan eksistensi dan konsistensinya hingga sekarang dalam membangun keilmuan dan moral anak bangsa, untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, di tengah semakin terdegradasinya moral bangsa. Hal ini terbukti dengan dikembangkannya madrasah-madrasah

---

<sup>25</sup> Abd. Qodir Ghufron, *Wawancara*, Pasuruan, 3 Oktober 2012.

<sup>26</sup> A. Saifulloh Naji, et al., *TAMASSYA: Laporan Pengurus Pondok Pesantren Sidogiri* (Pasuruan: Sekretariat Pondok Pesantren Sidogiri, 2012), 43; Samsul Huda, *Wawancara*, 7 Oktober 2012.

diniyah di luar wilayah pesantren dan pendelegasian guru tugas di berbagai daerah setiap tahunnya, sebagai bentuk pengabdian kepada lembaga yang membutuhkan bantuan dan pengabdian kepada masyarakat.

Pelaksana program pesantren *mu'adalah* di Pesantren Sidogiri secara khusus adalah Madrasah Miftahul Ulum Aliyah. Oleh karenanya, pembahasan kali ini akan difokuskan pada aspek-aspek yang ada dalam madrasah ini secara general, khususnya dalam hal manajemen yang dilaksanakan.

#### 1. Sejarah dan perkembangan Madrasah Miftahul Ulum Aliyah Pesantren Sidogiri

Madrasah Miftahul Ulum (MMU) Aliyah didirikan pada 03 Muharam 1403 H/ 21 Oktober 1982 M. Madrasah ini merupakan jenjang pendidikan tertinggi di Pesantren Sidogiri, yang berfungsi sebagai wahana pendalaman ilmu-ilmu agama melalui sistem terpadu. Di sini para santri dibimbing oleh para guru senior yang diakui oleh pesantren memiliki kompetensi keilmuan yang mendalam.

Pada awalnya, Madrasah Miftahul Ulum (MMU) Aliyah bernama Aliyah Tarbiyatul Muallimin (ATM), sesuai dengan tujuan didirikannya yakni mencetak tenaga pengajar yang berkualitas. Pada perkembangan berikutnya, berdasarkan analisa pengasuh dan para pengurus tentang kebutuhan masyarakat umum, pada tahun ajaran 1425/1426 H atau 2004/2005 M, madrasah ini berganti nama menjadi Madrasah Miftahul Ulum Aiyah dengan menerapkan sistem penjurusan di kelas II dan III, dengan membuka tiga jurusan, yaitu: Tarbiyah (konsentrasi bidang

pendidikan), Dakwah (konsentrasi bidang dakwah) dan Muamalah (konsentrasi bidang ekonomi syariah), yang hingga saat ini sistem tersebut tetap berjalan.<sup>27</sup> Pada tahun ini, madrasah ini merencanakan membuka satu jurusan dengan konsentrasi pada bidang Tafsir dan Hadis dan akan dilaksanakan mulai tahun pembelajaran 1434/1435 H.<sup>28</sup>

## 2. Pelaksanaan manajemen di Madrasah Miftahul Ulum Aliyah Pesantren Sidogiri

Pelaksanaan manajemen di Madrasah Miftahul Ulum Aliyah, didasarkan atas tujuan pendirian madrasah aliyah ini sendiri, yakni memberikan keleluasaan untuk pendalaman dan pengembangan keilmuan bagi santri.<sup>29</sup> Pendidikan tingkatan aliyah di pesantren ini merupakan jenjang pendalaman dan pengembangan keilmuan yang telah dikuasai oleh santri pada tahap sebelumnya, yakni tingkat tsanawiyah.

Oleh sebab itu, pengembangan manajemen yang dilaksanakan juga berdasarkan tujuan tersebut. Walaupun demikian, sumber daya yang ada di pendidikan aliyah ini juga relatif sama dengan sumberdaya yang ada di pendidikan pesantren lain pada umumnya. Secara umum, proses kegiatan manajemen yang dilakukan oleh penyelenggara pendidikan di madrasah aliyah sebagaimana berikut.

### a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan yang dilaksanakan oleh Kepala MMU (Madrasah Miftahul Ulum) Aliyah adalah perencanaan tahunan.

Perencanaan dilaksanakan dengan musyawarah koordinasi antar

<sup>27</sup> A. Saifulloh Naji, et al., *TAMASSYA*, 79.

<sup>28</sup> Abd. Qodir Ghufron, *Wawancara*, Pasuruan, 3 Oktober 2012.

<sup>29</sup> *Ibid.*, 4 Oktober 2012.

pimpinan institusi yang berada di bawah koordinasi ketua satu dalam struktur kepengurusan Pesantren Sidogiri. Musyawarah ini dilaksanakan setahun sekali yang membahas seluruh program yang berkaitan dengan pendidikan madrasah. Di pesantren ini, musyawarah tersebut dinamakan rapat pendidikan. Biasanya rapat ini rutin dilaksanakan pada Bulan Rajab.

Hasil rapat ini kemudian diajukan kepada dewan pengurus harian dan selanjutnya dibahas dalam musyawarah dewan pengurus harian pada bulan Ramadhan. Peserta dalam musyawarah ini adalah seluruh pengurus harian ditambah pengurus yang bersangkutan dengan program baru atau yang sifatnya krusial. Hasil musyawarah ini kemudian diajukan kepada Majelis Keluarga yang dijadikan dewan pertimbangan tertinggi dalam struktur kepengurusan Pesantren Sidogiri.<sup>30</sup>

Dalam Pesantren Sidogiri, terdapat dua perencanaan, yakni rencana strategis dan rencana kerja, yang kemudian dikenal dengan “restra” dan “renja”.<sup>31</sup> Rencana strategis atau perencanaan jangka panjang, merupakan perencanaan yang dilakukan oleh pengurus harian dan kemudian diajukan kepada Majelis Keluarga. Berdasarkan data tersebut, sistem perencanaan di Pesantren Sidogiri merupakan perencanaan dari atas ke bawah (*top down planning*). Menurut Usman, perencanaan ini merupakan perencanaan yang dibuat oleh pucuk pimpinan dalam struktur organisasi, kemudian

---

<sup>30</sup> Ibid., 8 Oktober 2012.

<sup>31</sup> Abdulloh Nur, *Wawancara*, 10 Oktober 2012.

disampaikan kepada struktur di bawahnya untuk ditindak lanjuti.<sup>32</sup>

Sedangkan perencanaan yang dilakukan oleh pengurus MMU (Madrasah Miftahul Ulum) Aliyah merupakan rencana kerja dengan sistem musyawarah mufakat, selaku pembantu ketua satu dalam menjalankan tugasnya. Forum musyawarah ini membahas perencanaan terkait semua program yang berkaitan dengan segala sumber daya untuk mendukung peningkatan kualitas kegiatan belajar dan mengajar di madrasah. Perencanaan lebih ditekankan pada rencana penyempurnaan dan pengembangan program. Sumber daya yang direncanakan meliputi: standard capaian, kurikulum dan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, metode, sarana prasarana dan anggaran. Dengan demikian, model perencanaan tahunan di madrasah ini juga model *Planning, Programming, Budgeting Sistem* (PPBS).

Khusus untuk kurikulum, ditinjau ulang dalam kurun waktu dua tahun sekali. Sedangkan penganggaran yang diajukan, pada tahap berikutnya dipertimbangkan dalam dewan pengurus harian, dari pengajuan oleh semua institusi, jika anggaran diperkirakan tidak mencukupi, maka persetujuan anggaran diperuntukkan bagi institusi yang dianggap sangat krusial, artinya anggaran institusi yang dianggap programnya berjalan biasa, dikurangi untuk memenuhi kebutuhan institusi yang memiliki program krusial tersebut.<sup>33</sup> Model perencanaan ini mirip dengan model pembiayaan dan keefektifan

---

<sup>32</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 68.

<sup>33</sup>Ibid., 14 Desember 2012.

biaya. Model ini menganalisis proyek dengan kriteria efisiensi dan efektivitas. Model ini biasa digunakan untuk mengetahui proyek atau program yang paling baik di antara proyek lainnya.<sup>34</sup>

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian di Madrasah Miftahul Ulum (MMU) Aliyah Pesantren Sidogiri didasarkan pada tujuan struktur organisasi madrasah ini dalam struktur besar Pesantren Sidogiri, yakni membantu ketua satu dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan strategis pesantren ini, dan meninjau kebutuhan madrasah secara khusus dalam menjalankan tugasnya, sesuai dengan perencanaan program.

Pengorganisasian yang dilakukan oleh madrasah ini adalah dengan membentuk struktur organisasi dan membagi tugas ke dalam bagian-bagaian tertentu terhadap sumberdaya yang ada, meliputi kurikulum dan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, administrasi, sarana dan prasarana, serta anggaran. Organisasi kurikulum dipesantren ini adalah *separated subject curriculum* (kurikulum mata pelajaran terpisah). Menurut Tim Pakar Manajemen Universitas Negeri Malang, Suryosubroto dan Oemar Hamalik, sebagaimana dikutip oleh Baharuddin dan Makin, kurikulum ini merupakan kurikulum yang menyajikan bahan pelajaran ke dalam berbagai macam *subject* (mata pelajaran) terpisah-pisah antara satu dengan yang lain, seakan-akan ada batas

---

<sup>34</sup> Husaini Usman, *Manajemen*, 77.

antara mata pelajaran satu dengan yang lainnya.<sup>35</sup>

Materi yang dipelajari dalam MMU (Madrasah Miftahul Ulum) Aliyah ada dua macam, yaitu materi umum dan materi jurusan. Materi umum meliputi: Tafsir & Ilmu Tafsir, Hadis & Ilmu Hadis, Akidah, Akhlak, Fiqih Lintas Madzhab, Usul Fiqih, Tarikh Tashri', Tata Bahasa dan Sastra Arab, Kebudayaan Islam, Bahasa Indonesia, Sosiologi, Ilmu Dakwah, Psikologi dan Jurnalistik.

Sedangkan materi berdasarkan jurusan, yaitu: 1) Jurusan Tarbiyah, meliputi: Didaktik, Methodik, Administrasi Pendidikan, Psikologi Pendidikan, Media Pendidikan, Pengembangan Kurikulum, PBM (Jurusan Tarbiyah), Penelitian Pendidikan, Psikologi Perkembangan, Statistik (Jurusan Tarbiyah), Administrasi Pendidikan, Tafsir (Jurusan Tarbiyah), Sosiologi Pendidikan; 2) Jurusan Dakwah meliputi: Kebudayaan Islam, Psikologi Dakwah, Dasar-Dasar Dakwah, Metode Dakwah, Media Dakwah, Tantangan Dakwah, Jurnalistik (Jurusan Dakwah), Sosiologi Dakwah, Tafsir (Jurusan Dakwah); 3) Jurusan Muamalah, meliputi: Pengantar Ilmu Ekonomi, Teori Ekonomi Mikro, Teori Ekonomi Makro, Pengantar Ilmu Akuntansi, Pengantar Ilmu Koperasi, Analisa Permodalan, Transaksi Syariah, Akuntansi Perusahaan, Ekonomi Moneter, Sistem Pelayanan Perbankan, Sosiologi Ekonomi, Strategi Pemasaran, Tafsir (Jurusan Muamalah).<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 57.

<sup>36</sup> A. Saifulloh Naji, et al., *TAMASSYA*, 85.



Sumber belajar atau buku referensi dalam MMU (Madrasah Miftahul Ulum) Aliyah secara rinci diuraikan sebagaimana berikut:

1) Sumber belajar materi umum

*Muqtatafāt al-Tafsīr, Zubdat al-Itqān, Tajrīd al-Ṣāriḥ, al-Manḥāl al-Laṭīf, Sharḥ al-Hikam, Riyāḍ al-Ṣāliḥin, Faṭḥ al-Mu‘īn, Faṭḥ al-Qarīb al-Mujīb, Kanz al-Daqa‘iq, al-‘Umdah, al-Irshād, Ghāyat al-Wuṣūl, Shari‘at Allah al-Khalidah, Kifāyat al-Habīb, al-Balaghah al-Wādiḥah, Wafā‘ al-Dīn, Bahasa Indonesia I, II dan III, Pengantar Sosiologi, Pengantar Ilmu Dakwah, Pengantar Psikologi dan Karya Tulis Ilmiah.*

2) Sumber belajar materi jurusan

a) Jurusan Tarbiyah

*Ṭarīqat al-Tadrīs, Siyāsāt al-Tadrīs, al-Idāriyah al-Tarbawiyah, al-‘Ilm al-Nafs al-Tarbawī, Wasā‘il al-Tarbiyah, Kurikulum Berbasis Kompetensi, Proses Belajar Mengajar, Diktat Penelitian Pendidikan, Diktat Psikologi Perkembangan, Diktat Statistik Pendidikan, Pedoman Administrasi Madrasah, Diktat Sosiologi Pendidikan, Ayat al-Tarbiyah.*

b) Jurusan Dakwah

*Durūs al-Tārīkh al-Islamī, al-Insān wa al-Siḥḥah al-Nafsiyah, Uṣūl al-Da‘wah, Ṭarīqat al-Da‘wah, Wasā‘il al-Da‘wah, Mushkilāt al-Da‘wah, Pengantar Jurnalistik, Diktat Sosiologi Dakwah, Ayat al-Da‘wah.*

c) Jurusan Muamalah

Diktat Ilmu Ekonomi, Diktat Teori Ekonomi Mikro, Diktat Teori Ekonomi Makro, Diktat Ilmu Akuntansi, Diktat Ilmu Koperasi, Analisa Perkreditasi Perbankan, Pengenalan Ekonomi Syariah Perbankan, Akuntansi Koperasi, Diktat Ekonomi Moneter, Customer Service, Ayat al-Mu‘amalah, Diktat Sosiologi Ekonomi, Marketing Strategy, *Ayat al-Mu‘amalah.*

Selain buku referensi yang telah diajarkan dalam kelas, sumber belajar di Pesantren Sidogiri didukung dengan perpustakaan yang memiliki koleksi buku cukup lengkap, terutama koleksi kitab

kuning, yang disinyalir terlengkap se-Nusantara dalam kelengkapan kitab kuningnya, bahkan Rektor Universitas Nasional Pasim Bandung, Muhammad Baharun, menganggap perpustakaan ini terlengkap se-Asia Tenggara.<sup>37</sup>

Sedangkan dalam pengorganisasian tenaga kependidikan, kepala madrasah beserta ketua satu membuat struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan, kemudian membagi tugas-tugasnya dalam buku pedoman kerja madrasah aliyah. Struktur Kepengurusan MMU (Madrasah Miftahul Ulum) Aliyah disusun secara sederhana dengan meninjau kebutuhan madrasah itu sendiri. Sedangkan susunan Struktur meliputi: Kepala Madrasah, Wakil Ketua, Pembina Baca Kitab, Tenaga Bimbingan dan Penyuluhan (BP), Tenaga Tata Usaha.<sup>38</sup> Struktur organisasi di MMU Aliyah, menggunakan tipe organisasi garis dan staf sebagaimana Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin.

Pengorganisasian kelas di MMU (Madrasah Miftahul Ulum) Aliyah Sidogiri juga sama dengan pengorganisasian di sekolah-sekolah pada umumnya, yakni kelas I, II dan III, hanya saja mulai kelas dua sudah ada penyaringan sesuai dengan keahlian siswa masing-masing untuk masuk jurusan Tarbiyah, Muamalah atau Dakwah. Dalam sistem penyaringan, madrasah ini melakukan tes tulis dan mengundang psikolog dari luar untuk melakukan seleksi

---

<sup>37</sup> Ibid., 120.

<sup>38</sup> A. Saifulloh Naji, et al., *Buku Tata Kerja Pengurus Pondok Pesantren Sidogiri 1432-1433* (Pasuruan: Sekretariat PPS, 2011), 35.

minat dan bakat siswa dalam penempatan jurusan.<sup>39</sup>

c. *Actuating* (Penggerakan)

Penggerakan merupakan bagian penting dalam manajemen. Penggerakan yang dilakukan oleh Kepala MMU (Madrasah Miftahul Ulum) Aliyah mencakup kepemimpinan, motivasi, komunikasi, supervisi, dan kedisiplinan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala madrasah ini merupakan model kepemimpinan yang demokratis, walaupun masih ada kombinasi dengan model paternalistik dan *laissez faire*. Hal ini terlihat dalam cara berkomunikasi dengan para guru dan pengurus lain, serta dalam sisi cara berpakaian dan cara komunikasi dengan peserta didik. Kepala madrasah dan para ustad di Pesantren Sidogiri ketika melaksanakan tugas memakai seragam yang sama dengan seragam peserta didik, begitu juga para guru yang mengajar.

Dalam motivasi, kepala madrasah bersama dengan pimpinan BATARTAMA (Badan Tarbiyah wat Taklim Madrasah) memberikan insentif kepada tenaga pendidik dan kependidikan, serta kepada santri yang berprestasi. Dalam memotivasi para guru, pengurus Pesantren Sidogiri dan pengurus madrasah memberikan apresiasi berupa kitab kuning, atau lainnya, bahkan ada rencana pemberian *reward* (hadiah) berupa Umroh ke tanah suci.<sup>40</sup> Di sisi lain, motivasi juga dilakukan dengan mengadakan pelatihan kepada para pengurus

---

<sup>39</sup> Abd. Qodir Ghufron, *Wawancara*, Pasuruan, 4 Desember 2012.

<sup>40</sup> Abdul Qodir Ghufron, *wawancara*, Pasuruan, 5 Desember 2012.

madrasah tentang motivasi kependidikan.<sup>41</sup> Terlepas dari semua itu, para pendidik sebenarnya juga termotivasi dari dalam dirinya untuk mengabdikan diri kepada ilmu yang mereka terima dan kepada pesantren yang memberi kontribusi keilmuan mereka.

Sedangkan untuk memotivasi para santri, majelis keluarga, pengurus harian dan pengurus madrasah memberikan para santri berprestasi. Santri berprestasi di Pesantren Sidogiri ada dua kategori, yaitu: santri berprestasi berdasarkan rata-rata penilaian kelas, dan santri berprestasi berdasarkan nilai ujian akhir. Bentuk apresiasi ini beragam dari masing-masing institusi, sedangkan apresiasi dari pengurus harian biasanya berupa beasiswa satu tahun, artinya bebas biaya apapun dalam pesantren.<sup>42</sup> Apresiasi yang dilakukan oleh para pengurus di Pesantren Sidogiri ini lebih cenderung menggunakan teori *reinforcement*, yaitu teori yang mencoba menjelaskan peranan balasan dalam membentuk perilaku tertentu.

Untuk peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, Pesantren Sidogiri memberikan program beasiswa sesuai dengan kebutuhan pesantren. Pada tahun ini orang yang mendapat beasiswa sebanyak 25 orang dengan berbagai macam jurusan, satu di antaranya merupakan pemberian beasiswa dari pemerintah propinsi Jawa Timur.<sup>43</sup> Selain itu juga mengadakan musyawarah guru pararel atau musyawarah guru mata pelajaran dan halaqah guru setiap bulannya, serta tiga kali dalam setahunnya,

---

<sup>41</sup> Masyhuri Mukhtar, *wawancara*, Pasuruan, 8 Desember 2012.

<sup>42</sup> Abdullah Nur, *wawancara*, Pasuruan, 9 Desember 2012.

<sup>43</sup> Samsul Huda, *Wawancara*, Pasuruan, 7 Desember 2012.

Kepala madrasah bekerja sama dengan BATARTAMA (Badan Tarbiyah wat Taklim Madrasy) mengadakan pelatihan motivasi guru bagi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan, dengan mengundang pembicara ahli pendidikan dari luar yang dianggap mumpuni dalam segi keilmuannya dan relatif tua dalam segi umurnya.<sup>44</sup>

Berkaitan dengan komunikasi, bentuk komunikasi yang digunakan adalah komunikasi formal baik secara lisan maupun tertulis, baik untuk intern maupun ekstern. Hal ini sesuai dengan karakteristik pesantren itu sendiri yang lebih mengarah pada tipe mekanis, tetapi juga sering menggunakan komunikasi informal, dikalangan intern pengurus. Untuk kedisiplinan, kepala Madrasah Miftahul Ulum Aliyah menggunakan jurnal dalam memonitoring kinerja dan absensi guru, yang kemudian dilaporkan kepada BATARTAMA (Badan Tarbiyah wat Taklim Madrasy) selaku lembaga pengawas madrasah. Sedangkan untuk murid, kewenangan diserahkan kepada wali kelas bekerjasama dengan Organisasi Murid Intra Madrasah (OMIM) dalam menangani aktivitas murid.<sup>45</sup>

d. *Controlling* (Pengendalian/Pengawasan)

Dalam hal pengendalian atau pengawasan, kepala Aliyah senantiasa mengevaluasi kinerja bawahannya. Evaluasi yang dilakukan, terdapat evaluasi mingguan, bulanan dan akhir tahunan. Setiap hari Sabtu, pengurus harian Pesantren Sidogiri mengadakan musyawarah evaluasi yang beranggotakan seluruh kepala masing-

---

<sup>44</sup> Masyhuri Mukhtar, *Wawancara*, Pasuruan, 8 Desember 2012.

<sup>45</sup> Abd. Qodir Ghufron, *Wawancara*, Pasuruan, 5 Desember 2012.

masing instansi di bawah koordinasi pengurus harian.

Dalam musyawarah ini, masing-masing kepala melaporkan perjalanan program kerja yang telah direncanakan selama sepekan. Pada hari seninnya, para kepala mengadakan musyawarah dengan pengurus lainnya dan para ustad, untuk menyampaikan hasil musyawarah dengan pengurus harian dan membahas kendala-kendala yang dihadapi dalam melaksanakan program kerja.

Evaluasi bulanan dilakukan oleh Kepala Madrasah Miftahul Ulum Aliyah Aliyah dalam bentuk musyawarah dengan pengurus dan guru madrasah yang menghasilkan laporan tertulis untuk disampaikan kepada BATARTAMA (Badan Tarbiyah wat Taklim Madrasy), untuk dipertimbangkan.<sup>46</sup> Sedangkan evaluasi tahunan dilaksanakan bersamaan dengan rapat perencanaan sebagaimana dijelaskan dalam sub bab perencanaan.

### **C. Perbandingan Manajemen Pesantren *Mu'adalah* di Madrasatul 'Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin Nganjuk dan Madrasah Miftahul Ulum Aliyah Pesantren Sidogiri Pasuruan.**

1. Persamaan manajemen pesantren *mu'adalah* di Madrasatul 'Ulya dan Madrasah Miftahul Ulum Aliyah

Pesantren Miftahul Mubtadiin Krempyang Nganjuk dan Pesantren Sidogiri Pasuruan merupakan pesantren *salaf* (pesantren tradisional) yang ingin tetap mempertahankan karakteristik tradisionalnya di dalam derasnya arus modernisasi dan globalisasi. Meskipun begitu bukan berarti kedua

---

<sup>46</sup> Masyhuri Mukhtar, *Wawancara*, Pasuruan, 8 Desember 2012.

pesantren ini tidak mau mengadopsi sistem atau teknologi produk modernitas. Berkaitan dengan pendidikannya, kedua pesantren ini mengadopsi sistem pendidikan madrasah dengan pola klasikal dan muatan kurikulum diniyah, menggunakan sumber belajar yang mayoritas adalah kitab-kitab berbahasa Arab karya ulama abad pertengahan hingga kontemporer.

Kedua pesantren ini mengelola pesantrennya dengan berlandaskan pada kaidah *al-muḥāfāzah ‘alā al-qadīm al-ṣāliḥ wa al-akhdh bi al-jadīd al-aṣlah*, artinya memegang tradisi lama yang masih dianggap baik dan mengadopsi hal baru yang dianggap lebih baik, sehingga kedua pesantren ini menggunakan sistem tertutup di satu sisi, tetapi di sisi lain menggunakan sistem terbuka. Prinsip manajemen yang dilakukan secara umum menggunakan prinsip musyawarah mufakat.

Dari sisi proses kegiatan manajemen, mencakup kegiatan-kegiatan yang menjadi karakteristik *managerial function* (fungsi-fungsi manajemen), persamaan dua pesantren ini meliputi:

a. Perencanaan

Kedua pesantren ini melaksanakan dua perencanaan, yaitu: rencana strategis dan rencana kerja tahunan dengan prinsip musyawarah mufakat. Jenis perencanaan yang digunakan penggabungan perencanaan *Bottom-up planning* dan *Top Down Planning*. Model perencanaan menggunakan model *Planning, Programming, Budgeting Sistem* (PPBS)

b. Pengorganisasian

Berkaitan dengan pengorganisasian, kedua pesantren ini melakukan pembentukan struktur organisasi pesantren, organisasi kurikulum, pembagian wewenang dan tanggung jawab, organisasi kelas dan organisasi siswa intra sekolah dengan jelas dan rinci.

c. Penggerakan

Kepemimpinan kedua pesantren mengarah pada kepemimpinan demokratis yang dikombinasi dengan kepemimpinan paternalistik dan *laissez faire*. Pada tingkatan madrasah lebih mengarah demokratis. Motivasi banyak menggunakan teori behaviorisme. Kedisiplinan terdapat dua pola, yakni: *self imposed discipline* (disiplin yang timbul dengan sendirinya) dan *command discipline* (disiplin berdasarkan perintah).

d. Pengendalian/pengawasan

Dalam bidang pengendalian/pengawasan, kedua pesantren ini melaksanakan rapat evaluasi bulanan dan tahunan.

2. Perbedaan manajemen pesantren *mu'adalah* di Madrasatul 'Ulya dan Madrasah Miftahul Ulum Aliyah

Pesantren Miftahul Mubtadiin memperoleh status *mu'adalah* dalam sistem pendidikannya melalui proses pengajuan, sehingga banyak pengembangan-pengembangan yang sifatnya melengkapi untuk mendapat pengakuan dari Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Secara umum, dalam hal manajemen di madrasah yang ijazahnya disetarakan dengan MA/SMA, Madrasatul 'Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin lebih



cepat mengadopsi sistem yang menjadi standard pendidikan nasional, khususnya dalam bidang kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, serta manajemen pengelolaan.

Seperti dalam bidang mutu pendidik dan tenaga kependidikan, Pesantren Miftahul Mubtadiin berusaha memadukan antara kualifikasi keilmuan dan kualifikasi akademik. Sehingga pada saat ini, berdasarkan kualifikasi akademik, prosentase pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasatul 'Ulya 58% berpendidikan sarjana, empat di antaranya kualifikasi lulusan S2.

Sedangkan Pesantren Sidogiri mendapatkan status *mu'adalah* dari Dirjen Pendidikan Islam melalui *hibah* (pemberian), sehingga pengembangan pesantren tetap seperti yang telah dijalankan sebelumnya dan melakukan perubahan-perubahan sesuai hasil analisa pengasuh dan para pengurus tentang kebutuhan pesantren dan masyarakat pada umumnya. Madrasah Miftahul Ulum Aliyah Pesantren Sidogiri lebih selektif dan ekstra hati-hati dalam mengadopsi sistem baru ke dalam sistem pendidikan pesantren. Tetapi, madrasah ini juga melakukan inovasi-inovasi dalam bidang kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, serta manajemen pengelolaan. Untuk bidang kurikulum, pesantren ini dalam tahap penyempurnaan. BATARTAMA (Badan Tarbiyah wat Taklim Madrasy) yang memiliki wewenang dan tanggungjawab dalam bidang ini, masih dalam proses penyusunan sebagaimana Standard Nasional Pendidikan. Hal ini terjadi karena ada kebijakan baru terkait penambahan jurusan, yakni Tafsir dan Hadis.

Dalam hal kualifikasi akademik, prosentase pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Miftahul Ulum Aliyah 18% memiliki kualifikasi lulusan sarjana. Hal ini didasarkan pada prinsip Pesantren Sidogiri yang mengutamakan kualifikasi mutu penguasaan materi yang diajarkan di Sidogiri, daripada kualifikasi akademik.

Untuk menelaah dan mempelajari perbedaan manajemen pendidikan secara ringkas di dua madrasah ini, ditinjau dari proses *managerial functions* (fungsi-fungsi manajemen), dapat ditinjau dari bagan yang digambarkan sebagaimana berikut.

Aspek	Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Muftadiin Krempyang Nganjuk	Madrasah Miftahul Ulum Aliyah Pesantren Sidogiri Pasuruan
<i>Planning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Muftadiin memadukan jenis perencanaan <i>bottom-up planning</i> dan <i>top down planning</i>.</li> <li>• Model perencanaan yang digunakan mengarah kepada model <i>Planning, Programming, Budgeting System</i> (PPBS). Dalam hal ini pengurus madrasah dan dewan guru mengadakan musyawarah perencanaan dan hasilnya dibertahukan kepada pengurus yayasan. Di sisi lain juga terkadang perencanaan dari pengurus yayasan. Dalam perencanaan ini, pengurus madrasah merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah, merumuskan kurikulum, menyusun rencana induk pengembangan dan rencana kerja, serta rencana anggaran dengan melalui musyawarah yang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madrasah Miftahul Ulum Aliyah memadukan <i>top down planning</i>, <i>bottom-up planning</i> dan <i>Diagonal planning</i>. Perencanaan menyamping (<i>Diagonal planning</i>).</li> <li>• Model perencanaan yang digunakan memadukan <i>Planning, Programming, Budgeting System</i> (PPBS) dan model pembiayaan dan keefektifan biaya. Dalam hal ini, pengurus majelis keluarga dan pengurus harian Pesantren Sidogiri melaksanakan musyawarah untuk membuat rencana strategis dan rencana kerja, yang kemudian pelaksanaannya dilakukan oleh pengurus pleno yang berkaitan dengan program yang</li> </ul>

	<p>melibatkan berbagai macam pihak, seperti tim ahli pendidikan, praktisi pendidikan, komite sekolah dan lainnya.</p>	<p>direncanakan. Tetapi pengurus madrasah juga setiap tahunnya mengadakan musyawarah dengan instansi-instansi lain yang berada di bawah koordinasi ketua satu, seperti BATARTAMA (Badan Tarbiyah wat Taklim Madrasy), Labsoma dan lainnya, yang hasilnya disampaikan kepada pengurus harian dan majelis keluarga untuk dimintakan persetujuan. Pesantren Sidogiri tidak merumuskan visi dan misi secara tertulis, yang ada hanya tujuan <i>secara general</i>.</p>
<p><i>Organizing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasi di Pesantren Miftahul Mubtadiin lebih bersifat desentralistis, di mana pengelolaan dalam pesantren ini dilakukan secara mandiri antara pesantren putra, pesantren putri dan madrasah. Ketiga lembaga ini diberi keleluasaan dalam mengelola lembaganya termasuk dalam keuangannya.</li> <li>• Tipe organisasi Pesantren Miftahul Mubtadiin, lebih condong ke tipe organisasi organis.</li> <li>• Dalam pengorganisasian kurikulum, Madrasatul 'Ulya menyusun dengan jelas dan rinci dalam dokumen kurikulum sebagaimana model KTSP, tetapi materi pembelajarannya menggunakan materi pelajaran diniyah, ditambah dengan tiga mata pelajaran,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasi di Pesantren Sidogiri lebih bersifat sentralistis dengan menerapkan manajemen satu pintu.</li> <li>• Tipe organisasi Pesantren Sidogiri lebih condong ke tipe organisasi mekanis.</li> <li>• Dalam hal kurikulum, Pesantren Sidogiri belum menyusun administrasi dan dokumen secara rinci dan jelas sebagaimana Pesantren Miftahul Mubtadiin. Pesantren ini masih lebih mengedepankan pembenahan-pembenahan pada sisi sumber belajar, untuk mempermudah dan penyeragaman pemahaman bagi guru dan santri, di mana pesantren ini mencetak ulang dan menerbitkan</li> </ul>

	<p>yakni Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan Matematika, sesuai ketentuan Dirjen Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualifikasi keilmuan dalam madrasah ini adalah fikih.</li> <li>• Pengorganisasian kelas di pesantren ini sebagaimana di sekolah-sekolah pada umumnya, yakni kelas I, II dan III, dengan penempatan siswa di kelas A, B atau C, sesuai dengan kualifikasi nilai tes ujian masuk dan nilai harian dan ujian akhir siswa di tingkat sebelumnya, di mana kelas A merupakan kelompok siswa yang memiliki nilai diatas rata-rata.</li> </ul>	<p>berbagai buku mata pelajaran dengan inovasi-inovasi untuk mempercepat kemampuan siswa dalam pemahaman dan baca kitab kuning. Administrasi kurikulum sebagaimana model KTSP sebenarnya, masih dalam tahap penertiban di tingkat Aliyah.</p> <p>Madrasah Miftahul Ulum Aliyah esantren Sidogiri tidak mengajarkan materi Matematika dan Bahasa Inggris, karena dianggap sudah cukup dalam pembinaan di LPBAA (Lembaga Pengajaran Bahasa Arab dan Asing) dan untuk Matematika, dianggap cukup pada tingkatan Ibtidaiyah.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualifikasi keilmuan ada tiga yaitu: tarbiyah, muamalah dan dakwah.</li> <li>• Pengorganisasian kelas di Madrasah Miftahul Ulum Aliyah Sidogiri juga dengan pola kelas I, II dan III, dengan membuka tiga jurusan, yakni tarbiyah, muamalah dan dakwah. pada kelas II diadakan penyaringan minat dan bakat siswa untuk penempatan jurusan yang ada di madrasah ini.</li> </ul>
<i>Actuating</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan di Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin merupakan kombinasi demokrasi dengan paternalistik. Dalam hal ini, Kepala Madrasatul ‘Ulya menerapkan sistem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Kepala Madrasah Miftahul Ulum Aliyah mengarah pada kombinasi kepemimpinan demokratis dan <i>laissez faire</i>. Kepala Madrasah</li> </ul>

	<p>musyawarah mufakat dalam menetapkan kebijakan, dengan melibatkan berbagai pihak dan senantiasa membuka saran dan kritikan dari berbagai pihak tersebut bahkan dari siswa. Sikap kebabakan yang dimiliki oleh kepala madrasah juga mewarnai kepemimpinannya dalam menjalankan tugas, sehingga timbul sikap protektif terhadap para pengurus, guru dan siswa, walaupun juga tetap dalam koridor kewajaran dengan memberi bimbingan intensif yang menekankan sifat tanggungjawab diri.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kewenangannya merupakan transformasional atau karismatik, yang didukung oleh <i>contributory attitude</i> (sikap membantu) dan <i>developmental attitude</i> (sikap mengembangkan). Motivasi yang dilakukan secara umum menggunakan teori behaviorisme. Dalam pengembangan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, madrasah ini banyak bekerjasama dengan instansi-instansi lain.</li> <li>• Komunikasi yang digunakan banyak memakai komunikasi informal baik lisan maupun tertulis, kecuali ketika melakukan komunikasi dengan instansi-instansi lain, maka menggunakan komunikasi formal. Kedisiplinan dalam pesantren ini di satu sisi merupakan <i>command discipline</i> (disiplin berdasarkan perintah) dan sebagian lainnya <i>self imposed discipline</i> (disiplin yang timbul dengan sendirinya).</li> </ul>	<p>Miftahul Ulum Aliyah juga menerapkan sistem musyawarah mufakat dalam menentukan kebijakan, dengan berkoordinasi antar institusi yang sama-sama dibawah koordinasi ketua satu. Pemikiran kepala bahwa dia hanya melaksanakan pengabdian kepada kiai dalam menjalankan tugas, menjadikannya memberi kebebasan kepada pendidik atau tenaga kependidikan untuk berkreasi, tetapi juga tetap melakukan komunikasi dengan mereka.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikap yang ditunjukkan <i>contributory attitude</i> (sikap membantu) dan <i>developmental attitude</i> (sikap mengembangkan). Dalam pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, Pesantren Sidogiri banyak menanganinya secara mandiri dengan biaya yang dimiliki.</li> <li>• Komunikasi yang digunakan banyak memakai komunikasi formal baik lisan maupun tertulis, kecuali ketika melakukan komunikasi sesama pengurus atau dengan guru, maka menggunakan komunikasi informal. Kedisiplinan dalam pesantren ini kebanyakan <i>self imposed discipline</i></li> </ul>
--	--	---

		(disiplin yang timbul dengan sendirinya), sebagian merupakan <i>command discipline</i> (disiplin berdasarkan perintah).
<i>Controlling</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Madrasatul ‘Ulya Pesantren Miftahul Mubtadiin menggunakan berbagai metode Dalam melakukan pengendalian/pengawasan tentang kegiatan yang dilaksanakan, yakni pengamatan langsung, <i>interview</i>, laporan tertulis dan evaluasi bulanan dan Tahunan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Madrasah Miftahul Ulum Aliyah Sidogiri menggunakan laporan tertulis dan evaluasi mingguan, bulanan serta tahunan, untuk mengetahui tingkat keberhasilan program yang dilaksanakan.</li> </ul>