BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Profil Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya

Madrasah Aliyah Unggulan Pondok Pesantren Amanatul Ummah didirikan pada tahun 2001, yakni 3 tahun setelah berdirinya pondok pesantren Amanatul Ummah dan MTs. Unggulan PP Amanatul Ummah. MA Unggulan PP Amanatul Ummah, merupakan kelanjutan MTs Unggulan PP Amanatul Ummah dalam menampung alumninya, agar proses yang unggul dapat berlanjut yang pada gilirannya dapat mengantarkan siswa-siswinya untuk melanjutkan kuliah di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) terbaik dan pada jurusan-jurusan favorit. 1 tahun kemudian Departemen Agama Kanwil Propinsi Jawa Timur memberikan Surat Keputusan (SK) pada tanggal 13 Mei 2002, SK nomor : Wm.06.04/PP.03.2/4835/SKP/2002 dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM) 131.235. 800.01.

Madrasah ini berada di bawah naungan Yayasan Taman Pendidikan Amanat Bangsa yang beralamatkan di jalan Siwalankerto Utara No 56 Kecamatan Wonocolo Surabaya, telepon (031) 8438754, 8435537, 71291331.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Madrasah Aliyah Unggulan ini terintegrasi dengan pondok pesantren Amanatul Ummah. Latar belakang pendirian madrasah ini adalah :[1]

a. Adanya beberapa sekolah-sekolah agama yang kualitasnya cenderung dibawah sekolah-sekolah umum, dan jika ada sekolah agama yang kualitasnya baik, maka pelajaran agamanya dikesampingkan.
b. Adanya sekolah-sekolah elit yang kualitasnya cukup baik tapi biayanya tidak bisa terjangkau oleh masyarakat ekonomi menengah ke bawah. Dalam perjalanannya-pun banyak membuat kekecewaan bagi para wali murid karena mengabaikan kualitas dan hanya elit dalam penampilan fisik.
c. Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah tampil sebagai alternatif pertama dan utama serta solusi dari persoalan itu semua karena dirancang sebagai jalan keluar dari persoalan pendidikan dewasa ini.

Sedangkan dasar pendirian Madrasah Aliyah Unggulan ini adalah:[2]

a. Ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa.
b. Mewujudkan kader-kader bangsa yang berkualitas, siap berdarma bakti untuk agama, bangsa dan Negara.
c. Mempersiapkan siswa/i yang mempunyai kualitas dan keterampilan yang baik, serta berakhlaqul karimah untuk bisa menjadi anggota masyarakat madani yang dapat mengupayakan kesejahteraan dan kebahagiaan.

[1] Dokumen madrasah tentang Latar Belakang Pendirian MA Unggulan PP Amanatul Ummah
[2] Brosur MA Unggulan PP Amanatul Ummah Tahun Pelajaran 2012/2013

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Memproses lulusan madrasah untuk bisa melanjutkan studinya ke Perguruan Tinggi yang berkualitas pada fakultas-fakultas pilihan (Agama, Kedokteran, Farmasi, Tekhnik dan Ekonomi) baik yang berada di dalam negeri maupun luar negeri.

Siswa-siswi di madrasah ini terdiri dari santriwan-santriwati Pondok Pesantren Amanatul Ummah yang mana setiap kelasnya terpisah antara kelas putra dengan kelas putri dengan jumlah 24 siswa dari setiap kelasnya. Pada tanggal 08 Desember 2005 madrasah ini terakreditasi "A". Madrasah Aliyah ini mempunyai 3 program dalam perkembangannya. Program unggulan, merupakan induk awal pendirian madrasah yang mana ditekankan pada kualitas keunggulannya. Sedangkan untuk Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional merupakan cabang pertama yang mana diperuntukkan bagi siswa/i yang ingin mengembangkan kemampuannya di bidang bahasa (Arab dan Inggris). MBI ini bertempatkan di Pacet dan pada tanggal 07 April 2007 telah diresmikan oleh Direktur Mapenda Depag RI, Dr. H. Firdaus, M. Pd.

Pada tanggal 02 November 2008, madrasah ini membuka program baru lagi, yakni program Akselerasi (percepatan) yang mana dapat ditempuh hanya dalam jangka waktu 2 tahun. Program akselerasi didirikan dalam rangka memberikan kesempatan bagi anak-anak yang cerdas untuk menyelesaikan pendidikannya lebih cepat. Selain itu untuk mewujudkan system belajar yang efektif dan efisien bagi siswa-siswi yang memiliki dasar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keilmuan dan intelektual yang lebih. Sementara pada tanggal 10 Mei 2004 Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah telah meraih *Qoror* (penetapan disamakan) dengan Aliyah al-Azhar Mesir, sehingga siswa yang lulus akan mendapatkan dua ijazah, yakni ijazah Nasional dan ijazah al-Azhar Mesir.

Adapun beberapa keunggulan yang ditawarkan oleh Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah :

a. Satu kelas maksimal terdiri dari 24 siswa
b. Pengasuh yang berkualitas, yakni (sarjana S-1, S-2 dan S-3) dan lulusan luar negeri / Timur Tengah.
c. Bahasa yang digunakan sehari-hari adalah bahasa Arab dan bahasa Inggris
d. Kemampuan penerapan ilmu pasti
e. Diproses dapat membaca kitab kuning
f. Biaya terjangkau
g. *Mu'adalah* terakreditasi disamakan dengan al-Azhar Mesir
h. Memberikan keterampilan komputer dan internet
i. Mengusahakan beasiswa ke Perguruan Tinggi (baik dalam maupun luar negeri)
j. Ikut serta membina 2 orang dosen al-Azhar Mesir yang tinggal di kompleks pesantren. Serta 1 orang dosen dari Oklahoma University.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya

Visi : "Terwujudnya manusia yang unggul, utuh dan berakhlakul karimah untuk izzil Islam wal Muslimin dan untuk keberhasilan cita-cita kemerdekaan".

Misi : "Melaksanakan secara ketat system yang diterapkan di Madrasah Aliyah Unggulan PP. Amanatul Ummah".[3]

Dengan pemrosesan yang dilakukan secara ketat terhadap siswa-siswi MA Unggulan PP Amanatul Ummah, hal ini bertujuan agar siswa-siswi menjadi :

a. Ulama'-ulama' besar yang akan bisa menerangi dunia dan Indonesia
b. Konglomerat-konglomerat besar yang akan memberikan kontribusi maksimal terhadap terwujudnya kesejahteraan bangsa Indonesia
c. Para pemimpin dunia dan pemimpin bangsanya yang akan mengupayakan terwujudnya kesejahteraan dan tegaknya keadilan
d. Para profesionalis yang berkualitas dan bertanggung jawab

Motto madrasah adalah Unggul, Utuh dan Terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat. Dasar komitmen yang menjadi acuan bersama adalah beriman, bertakwa, berilmu, berdisiplin, bertanggungjawab, bersih, sopan, ramah dan rapi.[4]

---

[3] Dokumen madrasah tentang Visi, Misi dan Tujuan MA Unggulan PP Amanatul Ummah
[4] Hasil observasi di MA Unggulan PP Amanatul Ummah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk mendukung cepat terwujudnya visi, misi dan tujuan Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah, maka dibuat beberapa sistem antara lain:[5]

a. Sistem Penempatan dan Koordinasi

Siswa-siswi Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah menggunakan sistem berbasis pesantren. Dimana setiap siswa di madrasah ini, harus tinggal di kawasan pesantren yang telah disediakan yang mana keberadaan dan kurikulum pesantren terintegrasi dengan madrasah. Dengan kata lain, pada pagi hari siswa sekolah mengikuti kurikulum Nasional dan pada malam hari mengaji di Pesantren dengan kurikulum al-Azhar Mesir. Dengan penerapan sistem ini, lembaga diharapkan mempunyai potensi yang besar untuk membuat koordinasi, menambah jam yang dirasa kurang, pemberian motivasi, Qiyamul Laily, sholat Hajat bersama dan lain sebagainya.

b. Sistem Penyampaian Materi

Pada saat Semester 5, disampaikan materi semester 5 dan materi semester 6 serta remidi kelas X dan XI, sehingga memasuki semester 6 tinggal try out dan pembahasan mata pelajaran yang di UAN-kan saja. Dengan demikian dalam Ujian Akhir Nasional para siswa bisa lebih

[5] Dokumen madrasah tentang Sistem yang Mendukung Terwujudnya Visi, Misi dan Tujuan MA Unggulan PP Amanatul Ummah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berkompetitif dengan siswa lain dan berlomba untuk menghasilkan yang terbaik.

c. Sistem Ujian

Ujian dilakukan 2 tahap, yaitu ujian lisan dan ujian tulis. Ujian lisan soalnya berbentuk subyektif tes dari masing-masing pelajaran dengan jumlah 50 soal dan teks soalnya satu minggu sebelumnya sudah disampaikan kepada siswa. Ujian yang kedua adalah ujian tulis. Dari kedua ujian itu jika nilainya kurang, maka harus di remidi agar kemampuan dan nilai yang diperolehnya baik dan sesuai.

d. Sistem Pembinaan Alumni

Alumni MA Unggulan PP Amanatul Ummah mengadakan pertemuan dalam setiap tahunnya, minimal 2 kali pertemuan. Hal ini dimaksudkan untuk:

1. Pembinaan dan motivasi serta memantau keberadaan para alumni, karena dikhawatirkan jangan-jangan ada yang tidak melanjutkan kuliah. Sebab Alumni MA Unggulan PP. Amanatul Ummah semua harus melanjutkan kuliah. Jika tidak ada biaya untuk kuliah maka dibiyai oleh lembaga jika survei membuktikan demikian.
2. Setelah lulus kuliah mereka harus bekerja, jika belum maka mereka dibiayai untuk magang dan penelitian, agar mendapat pekerjaan yang pada gilirannya membuat lapangan pekerjaan dan dana – dana itu kini sudah tersedia.

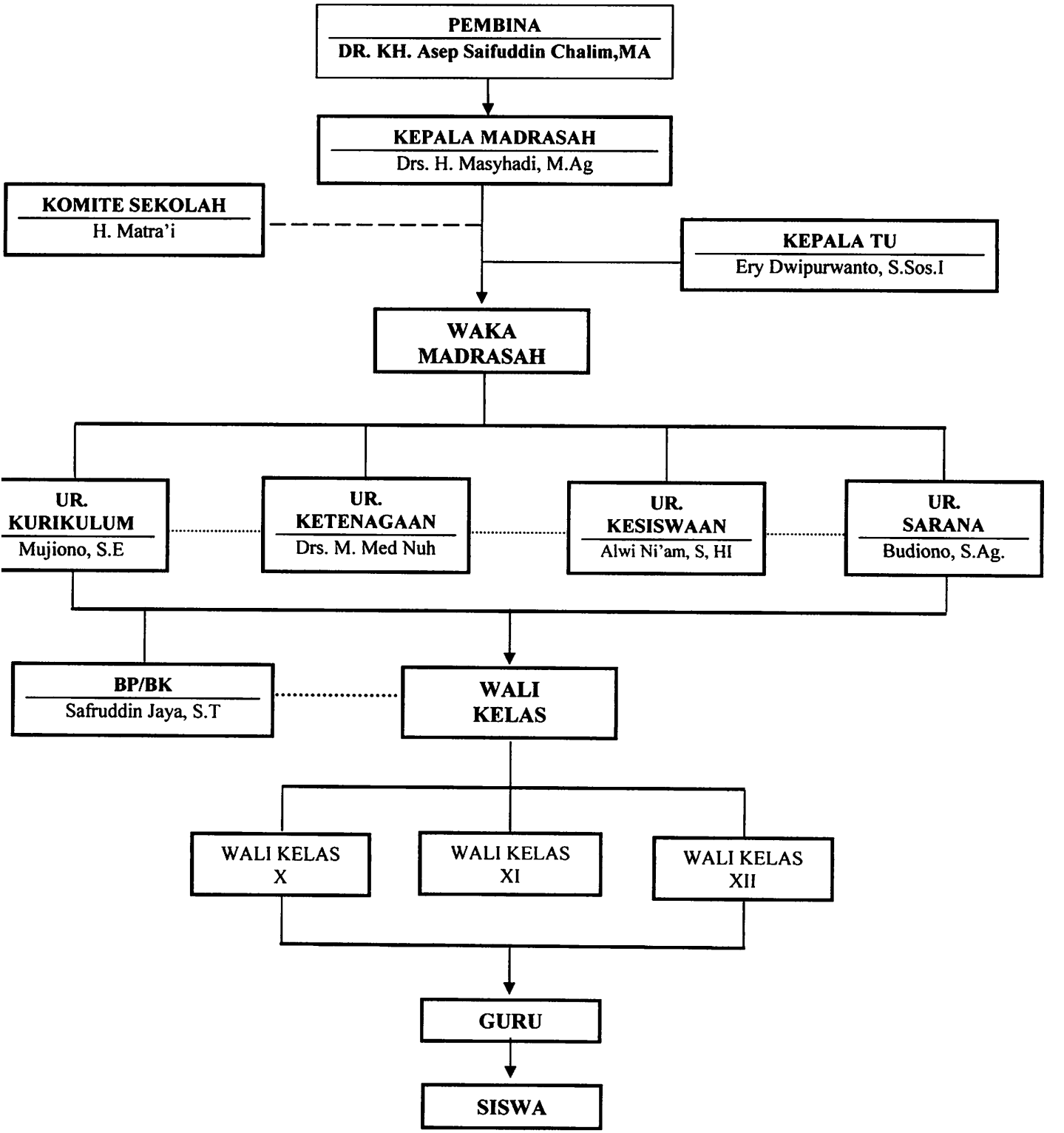
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Struktur Organisasi dan Kurikulum Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya

Setiap organisasi tentunya membutuhkan struktur kepengurusan organisasi yang jelas, hal ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Demikian halnya dengan Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah, memiliki struktur organisasi dan pembagian kerja yang jelas dari masing-masing bidang agar tujuan madrasah dapat tercapai secara optimal. Kepala madrasah telah menyusun pembagian tugas serta wewenang kepada dewan guru dan pegawai madrasah sesuai dengan struktur organisasi yang telah disusun dan disepakati. Sebagaimana yang terlihat dalam bagan struktur organisasi sebagai berikut :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

STRUKTUR ORGANISASI
MA UNGGULAN AMANATUL UMMAH SURABAYA



——————— : Garis Komando

– – – – – – – – – : Garis Koordinasi dan Konsultasi

..... : Garis Interaksi Kerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari bagan struktur organisasi MA. Unggulan PP Amanatul Ummah, di atas terlihat dengan jelas pembagian tugas, hubungan antar bagian,tanggung jawab dan wewenang serta masing-masing bagian akan mengetahui kepada siapa mereka harus bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya.

Dalam melancarkan proses pembelajaran untuk mencapai tujuan madrasah, kepala madrasah mendelegasikan sebagian tugasnya kepada para fungsionaris sekolah. Para fungsionaris ini terdiri dari wakaur (wakil kepala urusan), yakni urusan kurikulum, urusan ketenagaan, urusan kesiswaan dan urusan sarana prasarana ditambah wali kelas dan TU. Di madrasah ini tidak terdapat wakil kepala madrasah secara langsung, karena wakil kepala madrasah, terdiri dari wakil kepala urusan. Adapun rincian tugas dari masing-masing fungsionaris sebagaimana terlampir.

Dalam menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat, madrasah memiliki komite madrasah. Hal ini berguna sebagai proses partisipasi masyarakat dan keterlibatan masyarakat dalam mengembangkan madrasah serta menjamin transparansi dan akuntabilitas madrasah. Pemilihan komite madrasah sebagai perwakilan dari masyarakat, maka harus dimusyawarahkan terlebih dahulu oleh kepala madrasah, fungsionaris madrasah, badan Litbang dan yayasan madrasah yang dihadiri oleh ketua yayasan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh kepala madrasah :

> "Komite madrasah di MA Unggulan ini dipilih berdasarkan musyawarah dahulu antara saya, selaku Kepala Madrasah dengan para fungsionaris, badan Litbang dan ketua yayasan. Komite madrasah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> berlaku selama masih dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan tidak ada perilaku negatif yang dapat menimbulkan citra negatif madrasah. Selama belum ada pengganti yang lebih baik, maka komite madrasah tidak diganti".[6]

Kurikulum yang dipakai Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah adalah kurikulum Nasional (Kuriulum Tingkat Satuan Pendidikan). Namun ada beberapa mata pelajaran yang diakselerasikan yaitu diajarkan hanya sampai kelas XI saja, sehingga pada kelas XII bisa menambah jam untuk pelajaran-pelajaran yang di UAN-kan. Ketuntasan Kriteria Minimal (KKM) di madrasah ini adalah 75 untuk pelajaran eksak dan 80 untuk pelajaran selain eksak.

Ujian di Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah ini dilaksanakan sebanyak 2 kali, yakni ujian lisan dan ujian tulis. Masing-masing dilaksanakan selama 1 minggu dalam pekan ujian. Aturan dalam ujian lisan adalah 1 hari sebelum ujian dilaksanakan, semua materi harus sudah tuntas tersampaikan kepada peserta. Dewan guru mata pelajaran telah membuat soal ujian lisan sebanyak 50 butir soal dan telah dibagikan ke seluruh siswa 1 minggu sebelum ujian dilaksanakan. Mata pelajaran yang tidak di uji lisankan adalah Matematika, TIK, LBH dan bahasa Inggris, yang diganti dengan *conversation / muhadatsah.*

---

[6] Drs. H. Masyhadi, M. Ag, selaku Kepala Madrasah MA Unggulan PP Amanatul Ummah, wawancara pada tanggal 19 Juni 2012.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setelah ujian lisan selesai dilaksanakan, kemudian dilaksanakan ujian tulis selama 1 minggu juga dengan rincian 40 soal pilihan ganda dan 5 soal uraian. Siswa yang belum lulus dalam ujian tulis ini, maka akan diadakan remidi untuk memperbaiki nilai mata pelajaran yang belum lulus, selama 1 minggu setelah pekan ujian tulis.

Setiap pergantian tahun pelajaran ketika akan kenaikan kelas, diadakan *try out* kenaikan kelas bagi semua siswa untuk mengetahui kelayakan siswa untuk naik kelas atau tidak. Dalam hal ini, madrasah bekerjasama dengan Lembaga Bimbingan Belajar (LBB) Primagama dalam hal pengadaan soal-soal. Ada 9 mata pelajaran yang menjadi standard kenaikan kelas. Standar minimal nilai *try out* dalam setiap mata pelajaran adalah 6, jika dibawah itu maka siswa harus mengikuti program madrasah (*Dauroh*) agar dapat naik kelas.

Setelah *try out* selesai dilaksanakan, kemudian diadakan rapat untuk membahas kenaikan kelas antara kepala madrasah dengan wakil kepala urusan, wali kelas, guru BP/BK. Dalam setiap kelas diambil 5 siswa dengan peringkat terendah/terbawah untuk dibahas dan dibicarakan dengan anggota rapat. Penilaian kenaikan kelas, ditekankan dalam dua aspek, yaitu akhlak dan akademis. Apabila siswa mempunyai akhlak yang tidak baik dan tergolong nakal, maka hal ini tidak dapat ditolerir. Akan tetapi, jika siswa mempunyai kemampuan akademis yang biasa atau bahkan rendah sekalipun, madrasah dapat mentolerir kekurangan tersebut dan akan diproses lebih intens lagi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Siswa yang tidak naik kelas, dikarenakan melakukan pelanggaran-pelanggaran yang cukup berat, seperti perokok, sering keluar tanpa izin dan sering tidak masuk kelas. Siswa yang tidak baik secara akhlak, akan diproses sedemikian rupa untuk memperbaiki akhlaknya. Akan tetapi, jika siswa tersebut tetap seperti itu dan tidak mau merubah perilakunya, maka madrasah harus tidak menaikkan untuk ke tingkat selanjutnya dan jika sangat sulit untuk berubah, maka madrasah terpaksa mengeluarkannya.

Proses bagi siswa yang kurang dalam kemampuan akademis, maka harus mengikuti program *Dauroh* (pengulangan materi). *Dauroh* dilakukan dengan memberikan pengajaran materi-materi dasar selama 1 minggu. Bagi siswa kelas XI, maka materi pengulangannya adalah materi dasar kelas X dan XI. Bagi siswa kelas X, yang menjadi materi pengulangan adalah materi dasar semester 1 dan 2. Setelah pengajaran materi, maka dilakukan *try out* untuk mengetahui perkembangan siswa setelah mengikuti pengulangan materi. Kalau hasilnya bagus, maka siswa tersebut dapat naik kelas. Akan tetapi, jika tidak ada hasilnya dalam artian tetap saja antara sebelum mengikuti *dauroh* dan sesudah mengikuti *dauroh*, maka siswa tersebut tidak dapat naik kelas dan harus mengulang 1 tahun lagi. Program *dauroh* ini dilaksanakan di Pacet pada waktu liburan sekolah.

Untuk kurikulum pesantrennya, menggunakan kurikulum al-Azhar Mesir, yakni program *Mu'adalah* karena sudah mendapatkan *Qoror* (Disamakan dengan Aliyah al-Azhar Mesir). Adapun mata pelajaran yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diajarkan dalam program *mu'adalah* adalah fiqh, ushul fiqh, tafsir jalalain, nahwu shorof, hadits, balaghah, mantiq, khulasoh nurul yaqin, bahasa Arab, khoth, ta'lim muta'alim, muthala'ah dan qurratul uyun.[7]

Tabel I

Jadwal Kegiatan Siswa Kelas X – XII

No.	Waktu	Kegiatan
1.	03.00 – 04 15	Bangun pagi, shalat tahajud, shalat hajat
2.	04.15 – 04.30	Shalat Subuh berjama'ah
3.	04.30 – 05.15	Taujihat (pemberian motivasi untuk bercita-cita tinggi)
4.	05.15 – 06.45	Makan pagi dan persiapan sekolah
5.	06.45 – 07.15	Upacara dan Apel Pagi
6.	07.15 – 13.30	Pembelajaran kurikulum Nasional
7.	13.30 – 14.00	Makan siang dan shalat Dhuhur berjama'ah
8.	14.00 – 16.00	Istirahat
9.	16.00 – 16.30	Persiapan pengajian dan shalat Ashar berjama'ah
10.	16.30 – 17.30	Tartil Al- Quran
11.	17.30 – 19.00	Shalat Maghrib berjamaah dan pengajian kitab kuning yang diasuh langsung Oleh DR. KH. Asep Saifuddin Chalim, MA (Pengasuh Ponpes Amanatul Ummah) sampai isya'
12.	19.00 – 20.45	Pelajaran kitab-kitab *mu'adalah* (kurikulum al-Azhar Mesir)
13.	20.45 – 21.15	Makan Malam
14.	21.15 – 03.00	Istirahat

Sumber : Brosur MA. Unggulan PP Amanatul Ummah Tahun 2012

Selain menerima materi-materi yang sifatnya cenderung dalam pengembangan kognitif siswa, para siswa juga diberikan beberapa kegiatan ekstrakurikuler yang dapat menunjang pengembangan daya psikomotorik

[7] Daftar mata pelajaran *mu'adalah* Pondok Pesantren Amanatul Ummah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

khususnya keterampilan siswa, yakni pramuka, paskibraka, theater, tata boga, sepak bola, bulu tangkis, KIR (Karya Ilmiah Remaja), qiro'ah dan banjari.[8] Khusus untuk paskibraka dan pramuka memanggil guru dari luar madrasah. Selain itu, guru madrasah sendiri yang mengajar kegiatan ekstrakurikuler. Setiap ekstrakurikler yang diberikan membawa dampak yang positif bagi perkembangan siswa, baik secara pengetahuan maupun pengalaman. Dalam kegiatan ini, setiap siswa diharuskan mengikuti 2 kegiatan, satu berupa olahraga dan satu lagi berupa keterampilan.

4. Keadaan Guru dan Siswa Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya

Dewan guru di madrasah ini terdapat 84 guru, 54 orang guru berjenis kelamin laki-laki dan 30 orang guru perempuan. Seluruh dewan guru di madrasah ini minimal S-1 dan beberapa diantaranya telah menyelesaikan pendidikan S-2 dan S-3, dengan klasifikasi 24 orang guru lulusan diatas S-1 dan 60 guru lulusan S-1 (lihat lampiran). Di madrasah ini juga terdapat guru dari Mesir yang ditugaskan untuk membimbing siswa dalam bahasa Arab.

[8] Alwi Ni'am, S. HI, selaku wakil kepala urusan kesiswaan MA Unggulan PP Amanatul Ummah, wawancara pada tanggal 20 Juni 2012.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel II

Jumlah Tenaga Pendidik dan Kependidikan MA. Unggulan Amanatul Ummah

No.	Guru dan Karyawan	Jenjang Pendidikan				Usia		
		> S-1	S-1	< = D3	Jumlah	22-50	51-59	Jumlah
1	Guru	24	60		84	80	4	84
2	Tata Usaha		12		12	12		12
3	Perpustakaan		4		4	4		4
4	Pesuruh			4	4	4		4
5	Satpam			4	4	4		4
6	Juru Masak			12	12	12		12
7	Juru Parkir			2	2	2		2
8	Tukang Cuci Pakaian			6	6	6		6
	Jumlah	24	76	28	128	124	4	128

Sumber : Dokumen MA. Unggulan PP Amanatul Ummah

Setiap pagi hari di Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah ini dilaksanakan apel pagi, baik bagi dewan guru, maupun bagi para siswa-siswi. Apel pagi bagi dewan guru dilaksanakan sebelum apel dengan siswa. Apel ini dilakukan karena bertujuan untuk penyampaian informasi dan memberikan motivasi bagi dewan guru, serta untuk mengontrol kedisiplinan dewan guru. Biasanya apel ini dipimpin langsung oleh pengasuh pondok pesantren, akan tetapi jika berhalangan dipimpin oleh kepala madrasah. Sedangkan apel pagi bagi siswa dilakukan memberikan pengarahan, nasehat, informasi dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pencerahan. Adapun penanggung jawab apel pagi MTs, MA program unggulan dan akselerasi Amanatul Ummah adalah :[9]

No.	Hari	Penanggung Jawab
1.	Senin	Drs. H. Masyhadi, M. Ag
2.	Selasa	Syafruddin Madjid, M. Ag
3.	Rabu	Dr. KH. Asep Saifuddin Chalim, MA
4.	Kamis	Salamun Syakur, M. Pd. I
5.	Jum'at	Ma'ruf, S. Ag
6.	Sabtu	Karno Abdul Karim, S. Ag

Adapun tugas dari penanggung jawab apel pagi adalah :

1. Datang 15 menit sebelum apel dimulai
2. Menginformasikan persiapan apel pada siswa
3. Mengkondisikan siswa saat apel
4. Manajemen pelaksana apel
5. Memberikan pengarahan, nasehat, pencerahan dan informasi.

Setiap siswa di madrasah ini memiliki kartu pelanggaran untuk mencatat perilaku dan sikap siswa selama berada di sekolah. Di akhir semester, catatan kartu pelanggaran tersebut akan ditotal poinnya dan dikomunikasikan dengan orang tua.

> "Siswa-siswi disini mayoritas berperilaku baik, kalaupun ada yang nakal, itu tidak seperti kenakalan remaja yang marak terjadi akhir-akhir ini. Kenakalan siswa disini, berhubungan dengan kabur dari pondok pesantren, merokok dan main Play Station (PS)".[10]

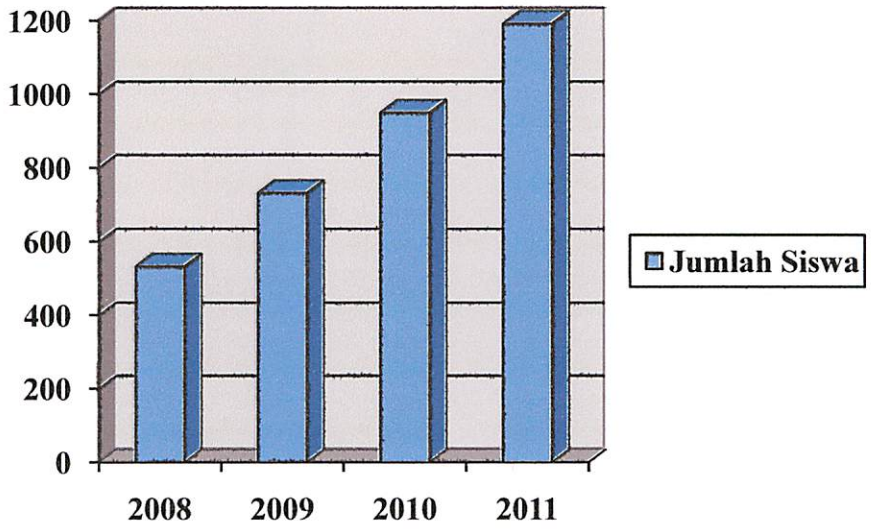
[9] Dokumen madrasah tentang Penanggung Jawab Apel Pagi di MA Unggulan PP Amanatul Ummah
[10] Alwi Ni'am, S. HI, wawancara pada tanggal 20 Juni 2012.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Siswa-siswi di madrasah ini, tergolong para siswa yang mempunyai tingkat kekreativitasan yang cukup tinggi, karena sejak tahun 2011 lalu, mereka menciptakan suatu gerakan Sadar Lingkungan (Darling) yang merupakan kegiatannya anak OSIS Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah. Visi dari gerakan Darling ini adalah membersihkan sampah, membudiyakan sampah dan menciptakan lingkungan yang bersih dan tertib.[11] Mottonya adalah : *"cleanliness is the part of faith"*

Tabel III

Perkembangan Jumlah Siswa di MA Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya dari Tahun Pelajaran 2008 – 2011



[11] Observasi di madrasah pada tanggal 18 Juni 2012

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel IV

Data Kelulusan UNAS Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya
Tahun Pelajaran 2008 – 2011

Program : IPA

No.	Tahun Pelajaran	Peserta	Lulus	%	Nilai Rata-Rata					
					BIN	BIG	MAT	FIS	KIM	BIO
1.	2007/2008	59	59	100	8,41	8,44	9,00	6,73	8,69	8,62
2.	2008/2009	95	95	100	7,10	8,30	9,09	8,77	9,02	7,21
3.	2009/2010	168	168	100	7,59	8,10	9,09	8,62	8,33	7,53
4.	2010/2011	274	274	100	8,55	8,65	8,53	8,97	8,74	8,51

Program : IPS

No.	Tahun Pelajaran	Peserta	Lulus	%	Nilai Rata-Rata					
					BIN	BIG	MAT	FIS	KIM	BIO
1.	2007/2008	35	35	100	8,28	8,71	9,17	8,94	8,92	6,47
2.	2008/2009	35	35	100	6,71	8,74	8,43	9,39	7,44	6,75
3.	2009/2010	25	25	100	6,88	7,03	8,49	8,85	6,42	7,11
4.	2010/2011	31	31	100	8,13	8,68	8,60	8,38	7,99	8,02

5. Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah Surabaya

Dalam menunjang kegiatan pembelajaran siswa-siswi, maka Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah memfasilitasi para siswanya dengan fasilitas-fasilitas sebagai berikut :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Gedung Madrasah

Gedung madrasah dan asrama berada dalam satu kompleks. Sehingga lebih memudahkan siswa dalam proses pembelajaran. Gedung madrasah berlantai empat yang representatif.

b. Laboratorium

Dalam menunjang praktek pembelajaran siswa, maka madrasah dilengkapi dengan laboratorium bahasa yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan berbahasa siswa Arab dan English. Laboratorium IPA digunakan untuk praktek mata pelajaran eksak. Laboratorium komputer, digunakan untuk menunjang kemampuan siswa di bidang teknologi.

c. Perpustakaan

Dalam rangka pengembangan minat dan budaya membaca siswa, maka disediakan perpustakaan. Perpustakaan ini dikelola oleh seorang pustakawati, yakni Iin Mukhsinah. Perpustakaan madrasah buka mulai pukul 08.00 – 15.00 WIB. Koleksi yang terdapat dalam perpustakaan ini bervariasi mulai dari buku pelajaran, ensiklopedia, kamus, novel, koran, majalah dan literatur-literatur lain. Koleksi diklasifikasikan berdasarkan subjeknya. Peminjaman dicatat di buku peminjaman selama 3 hari. Jika siswa telat mengembalikan, maka didenda 500 rupiah per-hari. Dalam pengadaan buku, madrasah mendapakan bantuan dari Departemen Agama. Minat baca siswa, cukup tinggi di madrasah ini dan koran merupakan bacaan favorit siswa. Karena mereka tinggal di pesantren, jadi koran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merupakan sarana yang tepat untuk mengetahui perkembangan dunia luar pesantren.

d. Lapangan Olahraga

Lapangan olahraga digunakan sebagai tempat penyaluran bakat siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler madrasah.

e. Poli Umum dan Gigi

Selain fasilitas yang dapat menunjang kegiatan pembelajaran, di madrasah ini juga terdapat fasilitas yang dapat menunjang kesehatan siswa, yakni Poli Umum dan Gigi. Poli ini didirikan sejak tahun 2009 dan diketuai oleh Siti Musirroh. Poli Gigi buka pada hari Senin – Sabtu pukul 08.00 – 16.00 WIB, sedangkan Poli Umum buka 24 jam penuh. Bagi santri pondok pesantren Amanatul Ummah, semua biaya pengobatan gratis. Kalau untuk masyarakat umum, dikenakan biaya yang dapat dijangkau. Balai pengobatan ini sebagai salah satu alternatif sarana yang dapat mendekatkan madrasah dengan masyarakat.

f. Bank Syari'ah Mandiri

Madrasah ingin membiasakan para siswanya untuk berhemat, maka disediakan bank. Selain itu untuk mempermudah siswa dalam mengambil kiriman dari orang tua.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Prestasi-Prestasi Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya

Berbagai prestasi telah diraih oleh Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah, baik secara akademis maupun non-akademis. Adapun prestasi-prestasi tersebut adalah :

a. Juara I Festival Indie Movie 2010 se-Jawa Timur, kategori Pelajar. Pekan Das Brantas IX. Himpunan Mahasiswa Pengairan Fakultas Tekhnik Universitas Brawijaya.
b. Piala Wali Kota Malang Festival Indie Movie 2010 se-Jawa Timur, kategori Pelajar. Pekan Das Brantas IX. Himpunan Mahasiswa Pengairan Fakultas Tekhnik Universitas Brawijaya.
c. Juara I Samroh Remaja SMA/SMK. Pekan seni pelajar kota Surabaya tahun 2010.
d. Juara I Musabaqoh Fahmil Qur'an. HAB KEMENAG RI Ke 65 kota Surabaya tahun 2011.
e. Juara umum Islamic Student Fair Nurani 2012 by Trimitra
f. Juara I lomba DAI Remaja Islamic Student Fair Nurani 2012 by Trimitra
g. Piala bergilir Kadikbud Jawa Timur Islamic Student Fair Nurani
h. Juara II bidang studi Ekonomi Olimpiade Madrasah Aliyah Nasional tingkat kota Surabaya, 10 Mei 2012.
i. Juara III Olimpiade Matematika tingkat Aliyah se-Surabaya.
j. Perkemahan pramuka santri Nusantara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari Yayasan Pendidikan Amanat Bangsa juga sering mengadakan lomba di kalangan lembaga-lembaganya yang mana bertujuan untuk meningkatkan kompetisi. Dalam rangka pekan ilmiah Maulid Nabi SAW diadakan berbagai macam lomba, yakni puisi berantai, English debate, cerdas cermat, pildaja putra/putri serta pidato bahasa (Arab dan Inggris). Pada tahun 2011, Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah berhasil menjadi juara umum dalam pekan ilmiah Maulid Nabi tersebut.

Pada tahun ajaran 2010/2011, siswa-siswi lulusan Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah, telah banyak mendapatkan beasiswa untuk melanjutkan pendidikannya ke Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Ada 16 siswa yang telah diterima di berbagai PTN, yakni UNAIR, UIN Jakarta, ITS, UGM dan IPB dalam tes beasiswa Program Beasiswa Santri Berprestasi (PBSB) dari Direktur Pesantren. Selain itu ada juga beasiswa dari Kementrian Pendidikan Nasional, dan luusan MA Unggulan PP Amanatul Ummah berhasil lolos seleksi dalam tes beasiswa tersebut. Sebanyak 41 siswa mendapatkan beasiswa dari Kementrian Pendidikan Nasional dan telah diterima di berbagai PTN di Indonesia.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Penyajian Data

1. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Drs. H. Masyhadi, M. Ag merupakan sosok yang cukup bijaksana dalam memimpin madrasah yang dipimpinnya, hal ini terlihat dari kebebasan yang diberikan oleh kepala madrasah terhadap tenaga pendidik, khususnya guru. Kepala madrasah tidak membatasi setiap guru untuk berkreasi dalam memberikan ide untuk meningkatkan mutu madrasah. Apabila ada guru yang mempunyai ide untuk meningkatkan kualitas madrasah, maka bisa disampaikan langsung kepada kepala madrasah. Kalau ide yang disampaikan merupakan ide cemerlang yang besar, maka akan dirapatkan bersama terlebih dahulu dengan para fungsionaris yang lain. Akan tetapi, jika ide yang disampaikan ide yang sederhana, maka cukup dibicarakan antara yang mengusulkan ide dengan kepala madrasah saja. Hal tersebut dibenarkan oleh Alwi Ni'am, S. HI.

> "Pak Masyhadi merupakan sosok yang begitu luar biasa, meskipun terlihat kalem akan tetapi beliau tegas dalam mengambil setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan untuk kemajuan madrasah. Beliau merupakan pemimpin yang terbuka dan cenderung demokrasi dalam menjalankan kepemimpinannya, dalam artian tidak mengekang setiap guru untuk memberikan pemikiran-pemikiran yang kreatif sebagai bentuk apresiasi beliau. Kami sudah seperti keluarga, tidak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> ada yang merasa lebih dan tidak ada yang merasa kurang, kami saling membantu dalam mengembangkan madrasah, karena kita mempunyai tujuan yang sama".[12]

Ketika hal tersebut ditanyakan kepada kepala madrasah, mengenai kepemimpinan yang diterapkan, beliau menyatakan :

> "Dalam memimpin madrasah, saya tidak otoriter dan tidak terlalu bebas. Dalam mengambil setiap keputusan disesuaikan dengan situasi dan kondisinya. Jika memang membutuhkan tindakan tegas yang cenderung mengambil keputusan tertutup, maka saya harus melakukan itu. Bukan berarti saya menutup diri dari partisipasi warga madrasah, tetapi lebih kepada tuntutan penyelesaian masalah tersebut. Toh itu semua juga demi kemajuan madrasah. Akan tetapi, jika situasi dan kondisi tidak membutuhkan penyelesaian dengan tindakan begitu, ya demokratis saja dan dengan sikap yang demokratis guru-guru lebih mudah untuk diarahkan, karena merasa nyaman dalam bekerja".[13]

Kepemimpinan kepala madrasah yang cenderung demokratis semakin terlihat ketika diadakan rapat kerja (raker) yang dilaksanakan setiap 1 tahun sekali. Dalam rapat kerja tersebut, kepala madrasah tidak hanya mengikutsertakan para fungsionaris yang memiliki proporsi tugas lebih untuk membahas rapat kerja. Melainkan semua guru dan pegawai juga diikutsertakan oleh kepala madrasah. Hal ini sebagai salah satu bentuk, memberikan kesempatan yang sama bagi semua tenaga pendidik dan kependidikan dengan tidak ada yang diunggulkan antara yang satu dengan yang lain. Bahkan kehadiran mereka semua justru sebagai bentuk apresiasi kepala madrasah kepada semua tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam

---

[12] Ibid
[13] Drs. H. Masyahdi, M. Ag, wawancara pada tanggal 19 Juni 2012.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merencanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan selama 1 tahun kedepan, kepala madrasah sengaja mengikutserakan semua guru dan pegawai untuk ikut terlibat bersama dalam perencanaan kegiatan sekolah.

Dalam memimpin madrasah, kepala madrasah tidak berdiri sendiri, melainkan didampingi oleh ketua Yayasan Pendidikan Amanat Bangsa, yakni DR. KH. Asep Saifuddin Chalim, MA. Ketua yayasan selalu mendampingi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Menurut pengakuan kepala madrasah :

> "Sebagai ketua yayasan, beliau merupakan sosok yang tegas, teguh dalam pendirian dan disegani. Beliau tidak pandang bulu dan tidak sungkan untuk menegur guru yang tidak disiplin. Beliau merupakan sosok yang luar biasa, powerful dan selalu optimis. Berkat beliau juga madrasah ini dapat berkembang sampai sekarang ini, dengan tidak menafikan faktor yang lain. Karena beliau yang mempunyai banyak jaringan (*channel*) untuk diajak bekerjasama dalam mengembangkan madrasah ini. Di lembaga lain, saya yakin jarang sekali ada sosok ketua yayasan yang begitu perhatian dengan kemajuan lembaganya. Pada umumnya, di lembaga lain yang saya ketahui ketua yayasan hanya sebagai pembina atau penasehat dimana tempat bernaungnya lembaga. Berbeda dengan madrasah kami yang mana ketua yayasan turut serta dan terjun langsung untuk mengontrol dalam mengetahui perkembangan guru, siswa dan kualitas pembelajaran."[14]

Berbeda halnya ketika dewan guru dihadapkan dengan sosok ketua yayasan secara langsung. Sebagai ketua yayasan, beliau juga sebagai pengasuh pondok pesantren Amanatul Ummah. Hal ini dikarenakan jiwa kharismatik sebagai seorang kyai, masih begitu kental terasa dalam kepemimpinan beliau.

---

[14] Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sebagai bentuk perhatian kepala madrasah terhadap para guru yang mengajar di madrasah ini, maka setiap pagi hari dilaksanakan apel pagi baik bagi dewan guru, maupun bagi para siswa-siswi. Apel pagi bagi dewan guru dilaksanakan sebelum apel dengan siswa. Apel ini dilakukan karena bertujuan untuk penyampaian informasi dan memberikan motivasi bagi dewan guru, serta untuk mengontrol kedisiplinan dewan guru. Dalam apel pagi bagi dewan guru, kepala sekolah memotivasi para guru untuk terus meningkatkan kualitas pembelajarannya serta mengingatkan para guru untuk lebih disiplin. Disini terlihat sekali bentuk *monitoring* kepala madrasah kepada para guru. Menurut pernyataan kepala madrasah, hal ini merupakan kontrol yang dilakukan kepada dewan guru agar lebih meningkatkan kualitasnya.

2. Strategi Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren di Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya

Sekolah unggulan (sekolah efektif) adalah sekolah yang mampu membawa setiap siswa mencapai kemampuannya secara terukur dan setiap siswa mampu menunjukkan prestasinya tersebut.[15] Kunci utama madrasah unggulan adalah keunggulan dalam pelayanan kepada siswa dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensinya.

[15] Moedjiarto, *Sekolah Unggul,* (Surabaya: Duta Graha Pustaka, 2002), hal. 4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Konsep sekolah unggul yang demikian diterapkan oleh Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah di lembaganya. Hal ini juga dibenarkan oleh Kepala Madrasah bapak Masyhadi.

> "Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah ini dikatakan unggul, berdasarkan keunggulan dalam aspek prosesnya, sistemnya dan sumber daya manusianya (khususnya tenaga pendidik, guru). Meskipun akhir-akhir ini input (dalam hal ini siswanya) juga mulai berkembang menuju unggulan juga, akan tetapi itu proses yang ke sekian. Siswa yang unggul bukanlah prioritas yang utama dalam madrasah kami untuk menghasilkan output yang unggul, karena bagi kami proses itu lebih penting".[16]

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah, menyatakan bahwasannya konsep sekolah unggulan itu ada 3. *Pertama* sekolah yang unggul karena inputnya, siswa yang masuk ke sekolah ini adalah siswa yang sudah memiliki kemampuan luar biasa karena sudah di tes terlebih dahulu ketika akan masuk, menurut Drs. Masyhadi hal ini bukanlah konsep sekolah unggulan yang sebenarnya karena memproses siswa yang luar biasa menjadi luar biasa juga, ini merupakan sesuatu wajar, tidak ada yang luar biasa. *Kedua* sekolah yang unggul karena sarananya, siswa yang masuk ke sekolah ini mayoritas anak dari orang kaya, karena untuk masuk ke sekolah kategori ini dibutuhkan biaya yang tidak murah, tentunya karena fasilitas yang serba mewah. *Ketiga* sekolah yang unggul karena prosesnya, sekolah yang termasuk dalam kategori ini adalah sekolah yang lebih mengutamakan proses daripada hal-hal penunjang lainnya. Pada umumnya sekolah yang unggul

[16] Drs. H. Masyhadi, M. Ag, wawancara pada tanggal 20 Juni 2012.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karena proses, merupakan sekolah yang memproses siswa yang biasa-biasa saja menjadi siswa yang luar biasa. Inilah konsep sekolah unggulan yang sebenarnya.

Sebagaimana konsep yang ketiga, awal pendirian Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah mengacu pada konsep tersebut. Hal ini terbukti dari minat masyarakat yang cukup tinggi untuk mendafatarkan putra-putrinya bersekolah di madrasah ini, karena yang mendaftar melebihi kuota yang disediakan, maka pendaftar tercepatlah yang akan diterima terlebih dahulu. Untuk masuk ke Madrasah Aliyah Unggulan ini, tidak perlu mengikuti tes agar dapat diterima. Hanya saja sejak tahun ajaran 2011-2012 kemarin diadakan tes untuk mengetahui minat dan bakat siswa, bukan untuk kemampuan siswa. Madrasah ini menerima siswa dengan berbagai model dan macam latar belakang, yang berarti tidak membeda-bedakan kemampuan siswa dan dari kalangan mana ia berasal. Sebagaimana yang dipaparkan oleh kepala madrasah :

> "Madrasah kami merupakan madrasah unggulan, tetapi tetap dapat terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat. Sebagaimana motto madrasah kami, unggul, utuh dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat. Apabila ada siswa yang kurang mampu, maka dapat meminta keringanan kepada madrasah dan madrasah pasti akan memberikan keringanan, tentunya dengan ketentuan yang berlaku. Karena di madrasah kami menerapkan subsidi silang, yakni yang mampu membantu yang kurang mampu".[17]

[17] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam mengembangkan madrasah ini, kepala madrasah tidak berdiri sendiri, akan tetapi dibantu oleh yayasan, pesantren, badan Litbang (penelitian dan pengembangan) serta komite madrasah. Kedudukan kepala madrasah di madrasah ini adalah berada di bawah Yayasan Pendidikan Amanat Bangsa dan Pesantren Amanatul Ummah yang diasuh oleh DR. KH. Asep Saifuddin Chalim, MA. Dalam membuat rancangan pengembangan madrasah harus disampaikan terlebih dahulu kepada yayasan dan pengasuh pesantren serta badan Litbang, setelah disampaikan baru diadakan pembahasan tentang rancangan pengembangan madrasah, jika telah mencapai suatu kesimpulan, maka langkah selanjutnya dijalankan. Dalam hal pengembangan madrasah, yang lebih banyak berperan dalam memberikan gagasan dan ide-ide cemerlang adalah DR. KH. Asep Saifuddin Chalim, MA, selaku ketua yayasan dan pengasuh pesantren. Kepala madrasah lebih banyak berperan ke dalam hal operasionalnya, yakni menerapkan gagasan konsep ketua yayasan dan pengasuh pesantren. Selain memberikan masukan ide bagi pengembangan madrasah, ketua yayasan dan pengasuh pesantren juga selalu memantau keadaan madrasah, mulai dari bagaimana keefektifan guru, perkembangan guru, perkembangan sarpras, perkembangan siswa dan daya serap siswa.

Berbagai macam strategi dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengetahui perkembangan madrasah. Untuk mengetahui perkembangan masing-masing wakil kepala urusan, maka diadakan rapat fungsionaris setiap 1 minggu sekali. Untuk mengetahui perkembangan siswa dan guru, maka

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diadakan rapat guru setiap 1 bulan sekali. Untuk rapat kerja diadakan setiap 1 tahun sekali, awal tahun ajaran. Rapat kerja perlu diadakan karena merupakan pembahsan awal dari kegiatan sekolah untuk 1 tahun ke depan. Selain itu, rapat kerja juga membahas rancangan Rencana Strategis (Renstra) madrasah untuk 1 tahun ke depan. Agenda pembahasan yang dilakukan dalam Rapat Kerja (Raker) adalah :[18]

a. Penyampaian visi, misi dan tujuan dengan argumentasi dan dasar pemikiran
b. Memonitoring kelemahan-kelemahan beserta pelanggaran-pelanggaran yang selama ini terjadi
c. Penyampaian sistem pengajaran di lembaga pendidikan Unggulan Amanatul Ummah
d. Pembinaan dan pengarahan serta penandatanganan blangko kesiapan mengajar dengan baik
e. Penyampaian tentang tugas kepala koordinator, wakil dan wali kelas.

Adapun program strategis Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah, adalah :[19]

a. Pengembangan kompetensi lulusan, baik akademis maupun non akademis

[18] Dokumen madrasah tentang Agenda Rapat Kerja (Raker) MA Unggulan PP Amanatul Ummah
[19] Dokumen madrasah tentang Renstra tahun ajaran 2011/2012 MA Unggulan PP Amanatul Ummah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Pengembangan lulusan yang cerdas, bertakwa serta memiliki daya saing yang tinggi (kompetitif)
c. Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang adaptif, inovatif dan proaktif
d. Pengembangan proses pembelajaran yang aktif, efektif, efisien dan kondusif
e. Pengembangan SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan, kesanggupan dan kinerja yang tinggi
f. Pengembangan sarana prasarana pendidikan yang relevan, lengkap, efektif dan berkualitas
g. Pengembangan sistem pendidikan yang dikelola secara transparan, akuntabel, efektif dan demokratis
h. Pengembangan penggalangan dana biaya pendidikan yang memadai, dengan partisipasi masyarakat yang semakin luas
i. Pengembangan sistem penilaian yang memadai, lengkap, variatif, inovatif sesuai dengan tuntutan dengan kurikulum.

Dari program strategis tersebut, dilakukan strategi pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan :[20]

a. Dalam mewujudkan program pengembangan Standar Kompetensi Lulusan (SKL), strateginya adalah dengan menjalin hubungan kerjasama

[20] Dokumen madrasah tentang Strategi Pencapaian Renstra MA Unggulan PP Amanatul Ummah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan Pemerintah Daerah (Pemda), Pemerintah Pusat, Komite Madrasah, Stakeholder, dan orang tua siswa, maupun dengan organisasi atau lembaga-lembaga pemerhati pendidikan.

b. Dalam pengembangan Kurikulum Satuan Pendidikan (KTSP) yang adaptif, inovatif dan proaktif, strateginya adalah dengan mengadakan pelatihan, seminar dengan mendatangkan narasumber yang berkompeten di bidangnya serta mengadakan MGMP. Dalam dukungan dana pengembangan kurikulum dilakukan kerjasama dengan komite madrasah.

c. Dalam pengembangan pendidikan yang aktif, efektif, efisien dan kondusif, strateginya adalah dengan mengadakan pelatihan, seminar/lokakarya dengan mendatangkan narasumber yang kompeten, mengadakan MGMP serta meningkatkan pelaksanaan tata tertib dan disiplin, baik bagi siswa maupun bagi guru.

d. Dalam pengembangan lulusan yang cerdas, bertakwa, serta memiliki daya saing yang tinggi (kompetitif), strategi pelaksanaannya adalah dengan meningkatkan kualitas pembelajaran, meningkatkan pembinaan ketakwaan dan budi pekerti, meningkatkan pelatihan mata pelajaran, mengintensifkan program remidi dan pengayaan serta mengintensifkan program pendalaman materi pada jam-jam di luar jam pelajaran. Dilakukan pula hubungan kerjasama dengan stakeholder, komite madrasah maupun dengan orang tua siswa.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Dalam pengembangan SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan, kesanggupan dan kinerja yang tinggi strategi pelaksanaannya adalah dengan menyelenggarakan latihan kepemimpinan, mengikutsertakan sertifikasi guru, meningkatkan kesejahteraan, memberikan reward bagi yang berprestasi dan mengadakan workshop. Adapun workshopnya adalah, sistem pendidikan unggul oleh Dr. Thoha Hamim, MA, Ph. D, profesionalisme guru oleh Dr. Junaidi, BA dan konsep pendidikan Islam masa depan oleh Prof. Dr. Mujiarto, M. Sc.

f. Dalam pengembangan sarana prasarana pendidikan yang relevan, efektif, lengkap dan berkualitas, strategi pelaksanaannya adalah dengan mengajukan permohonan bantuan ke Pemerintah Daerah melalui Dinas Pendidikan, mengajukan permohonan ke Pemerintah Pusat, mengadakan kerjasama dengan dunia usaha, menjalin kerjasama dengan komite madrasah serta mengembangkan SDM untuk pembuatan/pengadaan sarana prasarana khususnya media pembelajaran.

g. Dalam pengembangan sistem pendidikan yang dikelola secara transparan, akuntabel, efektif dan demokratis strategi pelaksanaannya adalah dengan, memperkokoh struktur organisasi kelembagaan, baik secara internal maupun eksternal, mengadakan pelatihan pengelolaan di bidang manajemen, mengadakan pelatihan kepemimpinan, meningkatkan angka partisipasi dari semua warga madrasah dalam pengambilan keputusan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk pengembangan madrasah serta menjalin kerjasama dengan komite madrasah maupun orang tua siswa.

h. Dalam pengembangan penggalangan dana biaya pendidikan yang memadai dengan partisipasi masyarakat yang semakin luas, strategi pelaksanaannya adalah dengan menjalin kerjasama dengan komite madrasah, dengan Pemerintah Daerah (Pemda), Pemerintah Pusat, Dunia Usaha, maupun lembaga-lembaga lain yang peduli dengan pendidikan.

i. Dalam pengembangan sistem penilaian yang memadai, variatif, inovatif dan sesuai dengan tuntutan kurikulum, strategi pelaksanaannya adalah dengan mengadakan MGMP madrasah, meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan stakeholder, serta memperbanyak latihan.

Dari implementasi strategi yang dilakukan, maka hasil yang diharapkan adalah sebagai berikut :[21]

a. Terealisasinya pengembangan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) yang cerdas, bertakwa, berbudi luhur, serta memiliki daya saing yang tinggi.

b. Terealisasinya pengembangan Kurikulum Satuan Pendidikan (KTSP) yang adaptif, inovatif dan proaktif.

c. Terealisasinya proses pembelajaran yang aktif, efektif dan kondusif.

d. Terealisasinya SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan, kesanggupan dan kinerja yang tinggi.

---

[21] Dokumen madrasah tentang Hasil yang Diharapkan dari Implementasi Strategi Pencapaian Renstra MA Unggulan PP Amanatul Ummah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Terealisasinya pengembangan sarana prasarana pendidikan yang relevan, lengkap, efektif dan berkualitas.
f. Terealisasinya sistem pendidikan yang dikelola secara transparan, akuntabel, efektif dan demokratis.
g. Terealisasinya sistem penggalangan dana biaya pendidikan yang memadai, dengan partisipasi masyarakat yang semakin luas.
h. Terealisasinya pengembangan sistem penilaian yang memadai, lengkap, variatif, inovatif sesuai dengan tuntutan dengan kurikulum.

3. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pelaksanaan Strategi Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren di Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah Surabaya

Dalam mengembangkan suatu lembaga, baik itu pendidikan maupun non pendidikan, pastilah mempunyai suatu faktor yang mendukung untuk mengembangkan lembaganya menjadi lebih berkualitas lagi, bahkan tidak menutup kemungkinan adanya faktor yang menghambat untuk pengembangan lembaga tersebut. Kepala madrasah sebagai leader dalam madrasah, adakalanya akan mendapat dukungan sumber daya (baik manusia maupun non manusia) dalam pemilihan strategi untuk mengembangkan madrasahnya. Namun adakalanya juga mendapat hambatan dari sumber daya sekolah, baik material non material. Maka dari itulah dibutuhkan sosok seorang pemimpin yang mempunyai *leadership* yang bijaksana, agar selalu mendapatkan dukungan dalam setiap kebijakan yang ditentukan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hambatan-hambatan kepala madrasah dalam melaksanakan strategi untuk mengembangkan Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah adalah pengembangan sarana yang cukup susah, karena pembangunan dobel yakni untuk pesantren sebagai tempat tinggal santri dan madrasah sebagai tempat menempuh ilmu siswa. Hal ini dikarenakan tanah yang akan dijadikan sebagai lahan pembangunan untuk mengembangkan sarana harganya sangat mahal. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah :

> "Di bidang SDM madrasah, kami tidak mendapatkan hambatan, justru mereka malah mendukung, mulai dari yayasan, pesantren, dewan guru dan pegawai madrasah. Namun, kami mengalami hambatan dalam pelaksanaan strategi untuk mengembangkan madrasah, yakni pengembangan di bidang sarana prasarana. Karena kita tidak hanya mengembangkan sarana madrasah, tetapi juga sarana pesantren. Sehingga kami mengalami kesulian untuk mengembangkan sarana lebih baik lagi. Lahan tanah di Surabaya juga cukup sulit, mengingat Suarabaya sebagai salah satu kota yang padat penduduk. Pada tahun 2011 saja, harga tanah di Surabaya mencapai 3.000.000/m². Hal ini menjadi hambatan yang cukup sulit untuk kami pecahkan. Tetapi kami masih berusaha untuk mencari solusi (jalan keluar) yang terbaik dari permasalahan ini".[22]

Dalam pengembangan sarana madrasah, tentu saja hal tersebut cukup menghambat pengembangan madrasah, yang mana sampai saat ini, masih belum ditemukan solusi yang pas untuk menangani hambatan tersebut.

Selain hambatan di bidang sarana, pada mulanya madrasah tidak mendapatkan dukungan dari masyarakat di sekitar lingkungan pesantren, karena masyarakat tidak suka akan kehadiran pesantren yang mana dikhawatirkan akan mengganggu kehidupan masyarakat.

---

[22] Drs. H. Masyhadi, M. Ag, wawancara pada tanggal 20 Juni 2012.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di sisi lain, terdapat juga beberapa faktor pendukung, yakni dengan adanya dukungan dari masyarakat, lingkungan sekitar, wali santri, Pemerintah Daerah (Pemda) dan Departemen Agama. Masyarakat yang dulunya tidak mendukung, kini telah mendukung madrasah dalam pengembangannya, karena masyarakat kini telah menyadari bahwasannya di zaman yang serba modern ini dibutuhkan pendidikan yang dapat mengembangkan siswa dari dua aspek kehidupan yakni agama dan umum. Dengan demikian masyarakat mendukung kehadiran madrasah ini, karena madrasah ini telah merespon perkembangan zaman tersebut. Sehingga masyarakat mengapresiasi kehadiran Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah, sebagai bentuk dukungan. Pemerintah Daerah (Pemda) sangat mendukung pengembangan madrasah ini. Dalam setiap pengembangan yang akan dilakukan madrasah, Pemerintah Daerah selalu mendukung dengan memberikan bantuannya, baik dari segi informasi dan materi. Demikian juga halnya dengan Departemen Agama (Depag) yang selalu memberikan kesempatan dewan guru untuk mengikuti diklat yang diadakan Depag dan beasiswa ke Perguruan Tinggi Negeri (PTN) untuk para siswa.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Analisis Data

1. Pola Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan. Perilaku kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya akan beragam karena faktor-faktor kontekstual, kondisi kelompok subjek yang dipimpin dan faktor individual kepala sekolah itu sendiri. Pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang menggunakan gaya yang dapat mewujudkan sasarannya, dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya dan melaksanakan kontrol.[23] Efektivitas sikap kepemimpinan diukur dengan memperhatikan tujuan dan produktivitas dalam mencapai tujuan serta pembinaan solidaritas kelompok.

Keberhasilan seseorang sebagai pemimpin yang efektif, akan sangat tergantung pada tiga faktor utama, yaitu :[24]

a. Memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang universal
b. Dukungan orang-orang yang menjadi bawahannya, rekan setingkat dan atasannya
c. Kemampuan memanfaatkan faktor-faktor situasional

---

[23]Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan Edisi 3,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hal. 305.
[24] Sondang P. Siagian, *Tekhnik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional,* (Jakarta: CV Haji Masagung, 1987), hal. 85.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tiga faktor rumusan tersebut, secara garis besar menunjukkan bahwa faktor yang menjadikan suatu kepemimpinan efektif tidak hanya faktor individu pemimpin belaka. Hal ini berarti, meskipun seorang pemimpin secara individual telah memenuhi syarat sebagai pemimpin yang ideal, namun apabila tidak mendapatkan dukungan dari pihak lain baik itu bawahan, rekan setingkat, atasannya dan masyarakat, maka dapat dipastikan bahwa kepemimpinan tersebut tidak akan berjalan dengan efektif.

Faktor individual kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pola kepemimpinan kepala madrasah. Berdasarkan pemamparan wakil kepala madrasah urusan kesiswaan yang telah disajikan di sub bab penyajian data, kepala madrasah di MA Unggulan Amanatul PP Ummah merupakan sosok yang tegas dalam mengambil setiap keputusan/tindakan yang dilakukan untuk kemajuan madrasah. Sikap yang tegas menginterpretasikan suatu makna, konsisten dalam menentukan suatu kebijakan, tentunya hal ini telah melalui musyawarah kepala madrasah dan fungsionaris madrasah.

Selain personal kepala madrasah, kewajiban kepala madrasah dalam mendelegasikan tugas terhadap warga madrasah merupakan suatu tanggung jawab kepala madrasah agar kepemimpinannya dapat berjalan dengan efektif. Di MA Unggulan PP Amanatul Ummah, kepala madrasah telah melakukan tanggung jawabnya untuk pendelegasian tugas terhadap semua warga madrasah. Hal ini terbukti dengan adanya sosialisasi pembagian tugas yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jelas dalam kegiatan Rapat Kerja (Raker) madrasah yang diadakan setiap 1 tahun sekali. Dalam kegiatan raker tersebut, kepala madrasah menyampaikan masing-masing tugas kepala koordinator, wakil kepala madrasah (Urusan Kesiswaan, Kurikulum, Ketenagaan dan Sarana), wali kelas dan pembimbing. Menurut pernyataan kepala madrasah :

> "Hal ini dilakukan agar semua berjalan sesuai dengan tugasnya dan tidak ada tumpang tindih dalam melaksanakan tanggung jawab selama 1 tahun ke depan. Sehingga tujuan madrasah dapat tercapai dengan efektif dan *accountable* (dapat dipertanggungjawabkan)".[25]

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan yang demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan. Gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan pendapatnya dan kreativitas untuk meningkatkan pelayanan dan mengembangkan lembaganya, sehingga dapat menjadi

[25] Drs. H. Masyhadi, M. Ag, wawancara pada tanggal 19 Juni 2012.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

motivasi bagi karyawan dalam bekerja. Adapun ciri-ciri kepemimpinan yang demokratis adalah :

a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.
b. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
c. Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.[26]

Pengambilan keputusan yang kooperatif (kerjasama) dilakukan oleh kepala madrasah MA Unggulan PP Amanatul Ummah dengan mengikutsertakan semua guru dan pegawai dalam raker. Para guru dan pegawai diminta oleh kepala madrasah untuk membantu menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi. Hal ini dilakukan karena kepala madrasah menyadari bahwa, dirinya juga sebagai manusia biasa yang juga membutuhkan pertolongan orang lain untuk menyelesaikan masalah dan dengan sharing inilah akan membantu kepala madrasah untuk mengambil keputusan yang bijaksana, karena mempertimbangkan masukan dari dewan guru dan pegawai. Dengan begitu hubungan kekeluargaan terbina dengan baik dalam madrasah ini, karena adanya rasa saling membantu dalam mengembangkan madrasah, untuk mencapai visi dan tujuan bersama.

Pola kepemimpinan kepala madrasah yang cenderung demokratis ditunjukkan dengan sikap kepala madrasah MA Unggulan PP Amanatul

[26] Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah,* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hal. 213.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ummah yang juga memberikan kebebasan setiap guru untuk memberikan pemikiran-pemikiran yang kreatif. Hanya saja buah pemikiran kreatif itu dibatasi pada tingkat kekreatifan ide itu sendiri. Hal itu ditegaskan oleh kepala madrasah yang menyatakan :

> "Saya tidak membatasi setiap guru untuk berkreasi, apabila ada guru yang mempunyai ide untuk pengembangan madrasah maka bisa disampaikan langsung kepada saya. Kalau ide yang disampaikan merupakan ide yang besar, maka akan dirapatkan bersama terlebih dahulu dengan para fungsionaris yang lain. Akan tetapi, jika ide yang disampaikan ide yang sederhana, maka cukup dibicarakan antara saya dengan yang mengusulkan ide tersebut".[27]

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat digambarkan dengan jelas bagaimana pola kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah di MA Unggulan Amanatul Ummah. Dengan adanya sikap kooperatif dalam mengemban tugas bersama, maka hal inilah yang menjadikan madrasah ini lebih maju.

2. Strategi Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren di Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya

Madrasah unggulan merupakan lembaga pendidikan yang lebih modern dari sudut metode dan kurikulum pengajarannya. Madrasah unggulan dituntut melakukan perubahan-perubahan strategis dalam bidang manajemen. Dengan keberadaan madrasah di pesantren diharapkan mampu menunjukkan gambaran baru tentang bentuk lembaga pendidikan yang lebih modern.

[27] Drs. H. Masyhadi, M. Ag, wawancara pada tanggal 20 Juni 2012.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Strategi pengembangan madrasah unggulan merupakan suatu upaya yang dilakukan dalam perencanaan dan pengelolaan madrasah unggulan yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengembangkan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikannya. Strategi pengembangan madrasah unggulan dilakukan dari 9 aspek, mulai dari SKL, kurikulum, pendidikan, output, SDM, sarpras, sistem pendidikan, dana pendidikan dan sistem penilaian.

Strategi dalam mewujudkan program pengembangan Standar Kompetensi Lulusan (SKL), dengan menjalin hubungan kerjasama dengan Pemerintah Daerah, Pemerintah Pusat, Komite Madrasah, Stakeholder, dan orang tua siswa, maupun dengan organisasi atau lembaga pemerhati pendidikan.

Strategi dalam pengembangan Kurikulum adalah dengan mengadakan pelatihan, seminar dengan mendatangkan narasumber yang berkompeten di bidangnya serta mengadakan MGMP.

Strategi dalam pengembangan pendidikan adalah dengan mengadakan pelatihan, seminar dengan mendatangkan narasumber yang kompeten, mengadakan MGMP serta meningkatkan pelaksanaan tata tertib dan disiplin, baik bagi siswa maupun bagi guru.

Strategi dalam pengembangan lulusan yang kompetitif, adalah dengan meningkatkan pelatihan mata pelajaran, mengintensifkan program remidi dan pengayaan serta mengintensifkan program pendalaman materi pada jam-jam di luar jam pelajaran, meningkatkan kualitas pembelajaran, meningkatkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembinaan ketakwaan dan budi pekerti, serta kerjasama dengan stakeholder, komite madrasah maupun dengan orang tua siswa.

Output (lulusan) MA Unggulan PP Amanatul Ummah, merupakan lulusan yang berkualitas. Hal ini terbukti dengan diterimanya lulusan madrasah ini di berbagai Perguruan Tinggi Negeri (PTN) terbaik di Indonesia, melalui berbagai jalur, SPMB, SNMPTN, PMDK maupun beasiswa.

Strategi dalam pengembangan SDM adalah dengan menyelenggarakan latihan kepemimpinan, mengikutsertakan sertifikasi guru, meningkatkan kesejahteraan, memberikan reward bagi yang berprestasi dan mengadakan workshop. Workshopnya adalah, sistem pendidikan unggul oleh Dr. Thoha Hamim, MA, Ph. D, profesionalisme guru oleh Dr. Junaidi, BA dan konsep pendidikan Islam masa depan oleh Prof. Dr. Mujiarto, M. Sc.

Keberadaan SDM yang profesional, merupakan salah satu kualifikasi yang dibutuhkan oleh madrasah unggulan. Dalam rangka mendapatkan guru yang profesional sangat bergantung pada kualitas rekrutmentasi. Dalam proses penerimaan guru baru, Kepala Madrasah membentuk koordinator penerimaan guru baru, yakni M. Med Nuh (selaku Wakaur Ketenagaan) dan Fathkur. Rekrutmentasi guru dilakukan untuk mendapatkan calon guru yang terbaik dan profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai guru di madrasah. Kualitas guru di MA Unggulan PP Amanatul Ummah ini tidak diragukan lagi, karena untuk menjadi guru harus lolos proses seleksi melalui 3 tahap. *Pertama,* seleksi administrasi, *kedua,* wawancara, *ketiga* simulasi mengajar.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Strategi dalam pengembangan sarana prasarana pendidikan adalah dengan mengajukan permohonan bantuan ke Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat melalui Dinas Pendidikan, menjalin kerjasama dengan dunia usaha & komite madrasah, serta mengembangkan SDM untuk pembuatan/pengadaan sarana prasarana khususnya media pembelajaran.

Strategi dalam pengembangan sistem pendidikan adalah dengan, memperkokoh struktur organisasi kelembagaan, baik secara internal maupun eksternal, mengadakan pelatihan pengelolaan di bidang manajemen, mengadakan pelatihan kepemimpinan, meningkatkan angka partisipasi dari semua warga madrasah dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan madrasah.

Strategi dalam pengembangan penggalangan biaya pendidikan adalah dengan menjalin kerjasama dengan komite madrasah, Pemerintah Daerah, Pemerintah Pusat, Dunia Usaha serta lembaga yang peduli pendidikan.

Strategi dalam pengembangan sistem penilaian adalah dengan mengadakan MGMP madrasah, meningkatkan koordinasi dan kerjasama dengan stakeholder, serta memperbanyak latihan.

Strategi yang diterapkan dalam pengembangan madrasah, merupakan strategi yang telah dirumuskan bersama. Dari program pengembangan madrasah tersebut, strategi yang menjadi andalan adalah dengan meningkatkan partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan, yakni komite madrasah dan orang tua. Baik itu berupa materi maupun non materi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam hal materi, partisipasi warga sekolah sangat dibutuhkan untuk membantu madrasah dalam hal pengadaan dan perbaikan sarana yang mana sebagai alat penunjang pendidikan. Dalam hal non materi, madrasah juga membutuhkan bantuan partisipasi warga sekolah untuk mengembangkan sistem pendidikan, yang mana dapat diwujudkan dengan saling memberikan perhatian kepada siswa. Ketika di madrasah, maka siswa adalah tanggungjawab madrasah. Akan tetapi ketika siswa di rumah, maka siswa adalah tanggungjawab orang tua. Karena itu dibutuhkan komunikasi yang baik, agar siswa dapat berkembang dengan maksimal.

Dengan demikian, hal tersebut menandakan bahwa madrasah telah mampu menerjemahkan Madrasah Berbasis Manajemen (MBM) kedalam pengembangan lembaganya. Tentunya hal ini membutuhkan kerjasama yang baik dari pihak-pihak yang terlibat dengan komunikasi yang intens, agar dapat mencapai tujuan bersama.

Pengembangan sekolah unggul tidak hanya dimaksudkan untuk memberi perlakuan secara khusus bagi mereka yang berbakat dan cerdas. Melainkan juga bagi mereka yang berkemampuan biasa, agar dapat mencapai prestasi yang maksimal.[28] Hal ini diterapkan oleh MA Unggulan PP Amanatul Ummah dalam aspek kesiswaan yang meliputi *input* dan *output*, madrasah ini telah menerapkan konsep madrasah unggulan yang sebenarnya. Karena di

[28] Lilik Nofijantie, *At-Taqwa Jurnal Ilmu Pendidikan Islam Volume 3, No. 5, Januari,* (Gresik: STAI Daruttaqwa, 2003), hal. 75.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

madrasah ini tidak memakai tes akademis dalam penerimaan siswanya, meskipun madrasah unggulan, tetapi madrasah tidak memilih siswa yang unggulan yang akan diproses. Hal ini dibenarkan oleh Kepala Madrasah :

> "Cita-cita kami adalah memproses siswa yang biasa-biasa saja menjadi siswa yang luar biasa. Kami tidak membeda-bedakan kemampuan siswa. Oleh karena itu, tidak ada tes akademis dalam penerimaan siswa baru. Kami menerima pendaftar yang tercepat. Untuk menjadi madrasah yang unggul, *input* bukanlah prioritas utama, tetapi proseslah yang seharusnya menjaadi prioritas utama".[29]

Strategi kepala madrasah dalam mengembangkan madrasah unggulan bebasis pesantren terlihat dari manajemen yang diterapkan dalam madrasah. Dalam perencanaan (*planning*), kepala madrasah beserta staff telah merencanakan pengembangan madrasah dengan membuat program strategis. Dalam mewujudkan rencana strategi, kepala madrasah menerapkan sistem pengorganisasian (*organizing*), yakni suatu kegiatan yang dilakukan untuk menetapkan pembagian tugas dan tanggung jawab di antara orang-orang yang terlibat, agar masing-masing tahu apa yang harus dilakukan. Hal ini terlihat dari pembagian tugas yang merata sesuai posisinya.

Dalam pembagian tugas di antara guru, Kepala Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah melakukan proses tersebut dengan memusyawarahkannya dalam rapat kerja yang diadakan setiap 1 tahun sekali di awal tahun ajaran baru selama 3 hari di villa Pacet. Pembagian tugas

---

[29] Drs. H. Masyhadi, M. Ag, wawancara pada tanggal 19 Juni 2012.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut berdasarkan atas usulan dari berbagai pengurus inti. Kriteria dalam pembagian tugas berdasarkan atas pendidikan, pengalaman serta kompetensi yang dimilikinya. Dari ketiga kriteria tersebut, pengalaman merupakan kriteria yang utama. Sebagaimana yang dipaparkan oleh kepala madrasah :

> "Dalam pembagian tugas kita membentuk wakil-wakil, seperti bidang kurikulum, ketenagaan, kesiswaan dan yang lainnya akan dijadikan sebagai koordinator-koordinator, seperti koordinator SPMB dan koordinator PMDK".[30]

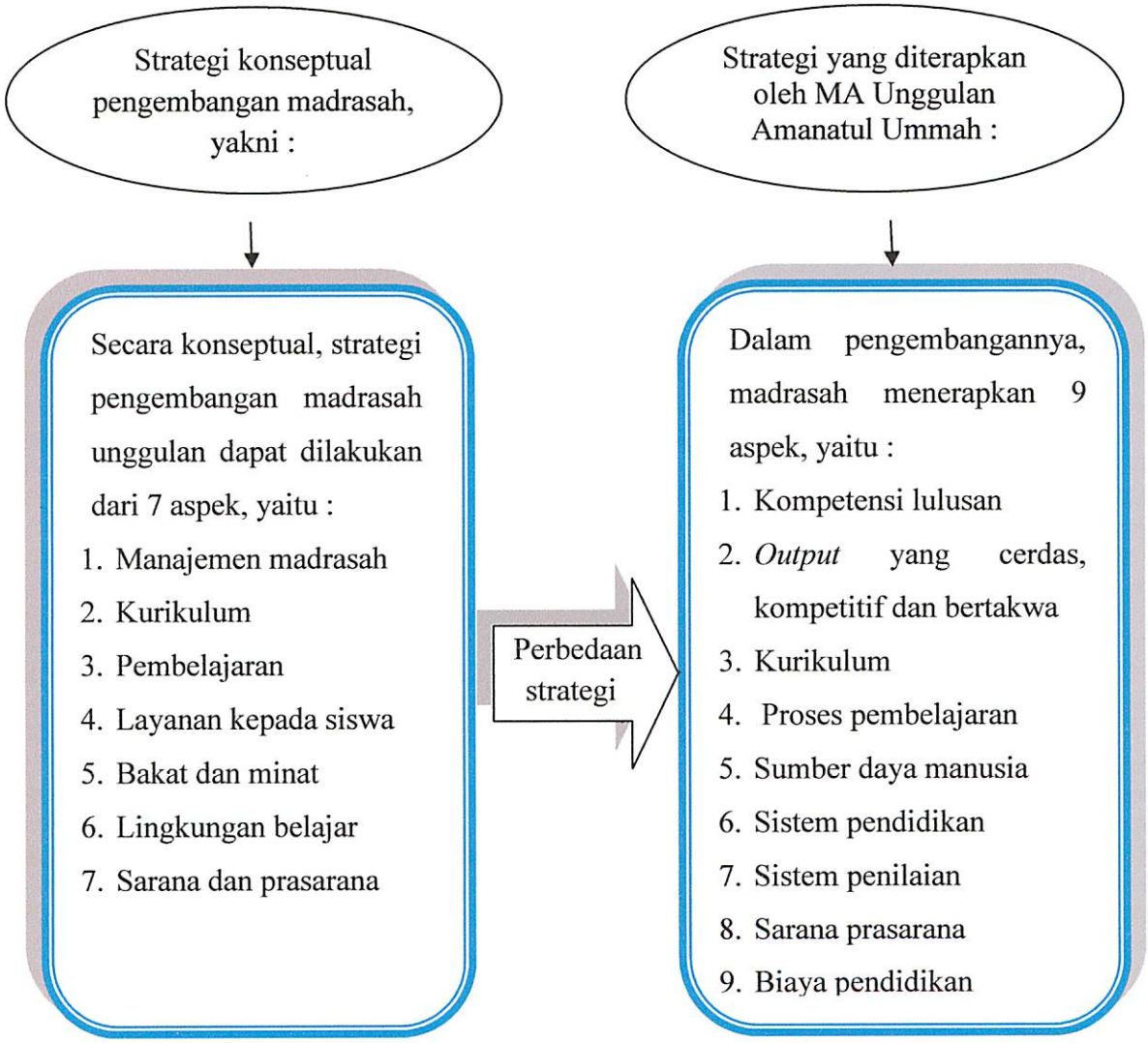
Semua guru dan pegawai diikutsertakan dalam rapat kerja ini. Tujuannya agar dapat membantu memberikan pemikiran dan pemecahan masalah yang mana tidak dapat dipecahkan sendiri oleh kepala madrasah. Dengan begitu, semua warga sekolah akan merasa mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan yang direncanakan.

Dalam pelaksanaannya, setiap madrasah mempunyai strategi tersendiri untuk mengembangkan madrasahnya. Strategi antar lembaga pasti berbeda-beda, meskipun berada dalam bidang yang sama (dalam hal ini bidang pendidikan), karena penentuan strategi disesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Sehingga tidak bisa disamakan, akan tetapi kadang kala terdapat sedikit kesamaan. Strategi dirancang untuk mencapai visi, misi dan tujuan madrasah dalam pengembangannya. Begitu juga dengan MA Unggulan Amanatul Ummah yang mempunyai strategi berbeda dengan standar

[30] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konseptual strategi pengembangan pada umumnya. Hal ini wajar saja, karena madrasah ini mempunyai sudut pandang tersendiri untuk mewujudkan madrasah yang unggulan. Perbedaan strategi tersebut, sebagaimana terlihat dalam skema di bawah ini :



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tugas dan kewajiban kepala madrasah di madrasah ini merupakan sebagai pimpinan, *administrator* dan *supervisor*. Kepala madrasah sebagai pimpsinan (*leader*) adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan, dengan berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Kepala madrasah sebagai *administrator* bermakna kepala sekolah sebagai insan yang mengatur penatalaksanaan sistem administrasi. Kepala madrasah sebagai *supervisor* (pengawas) merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

3. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pelaksanaan Strategi Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren di Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya

Dalam mengembangkan madrasah unggulan, pastinya tidak terlepas dari berbagai tantangan dan hambatan yang dialami oleh suatu madrasah. Begitu pula dengan MA Unggulan PP Amanatul Ummah yang tidak terlepas dari rintangan-rintangan yang menghadang untuk menjadikannya sebagai madrasah unggulan.

MA Unggulan PP Amanatul Ummah mendapatkan hambatan dalam melaksanakan strategi untuk mengembangkan di bidang sarana. Berdasarkan pemaparan kepala madrasah di sub penyajian data, pengembangan sarana merupakan hambatan yang cukup susah untuk diselesaikan. Penyebabnya adalah mencari lahan yang akan dijadikan sebagai tempat pengembangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sarana di Surabaya ini sangat susah, selain itu tanah yang akan dijadikan sebagai lahan pembangunan untuk mengembangkan sarana harganya sangat mahal. Serta pembangunan yang dilakukan oleh madrasah adalah dobel yakni untuk pesantren sebagai tempat tinggal santri dan madrasah sebagai tempat menempuh ilmu siswa. Dalam pengembangan sarana madrasah, tentu saja hal tersebut cukup menghambat pengembangan madrasah, yang mana sampai saat ini, masih belum ditemukan solusi yang pas untuk menangani hambatan tersebut.

Kesulitan yang dialami MA Unggulan PP Amanatul Ummah, dalam pengembangan sarana ialah lebih kepada sarana fasilitas pendukung, bukan pada sarana fasilitas utama dalam pembelajaran. Karena dalam pengembangan sarana prasarana pendidikan yang berhubungan dengan pembelajaran, yang relevan, efektif dan berkualitas, madrasah telah merancang strategi dengan mengajukan permohonan bantuan ke Pemerintah Daerah melalui Dinas Pendidikan, mengajukan permohonan ke Pemerintah Pusat, mengadakan kerjasama dengan dunia usaha, menjalin kerjasama dengan komite madrasah serta mengembangkan SDM untuk pembuatan/pengadaan sarana prasarana khususnya media pembelajaran.

Hambatan di madrasah ini tidak hanya di bidang sarana, pada mulanya madrasah tidak mendapatkan dukungan dari masyarakat di sekitar lingkungan pesantren, karena masyarakat tidak suka akan kehadiran pesantren yang mana dikhawatirkan akan mengganggu kehidupan masyarakat. Namun dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seiring waktu, dibentuklah komite madrasah yang menjadikan sarana penghubung madrasah dengan masyarakat. Komite madrasah sendiri merupakan bagian dari masyarakat yang cukup berpengaruh. Dengan adanya komite madrasah, membuat masyarakat semakin percaya dengan madrasah karena masyarakat mengetahui berbagai kegiatan yang dirancang madrasah.

Selain dibentuknya komite madrasah, masyarakat sendiri juga menyadari akan kebutuhan model pendidikan unggulan yang berbasis pesantren. Melihat realitas kehidupan modern saat ini yang membutuhkan pendidikan dari dua sisi yang saling berhubungan, yakni agama dan umum. Dengan demikian, awalnya masyarakat yang tidak mendukung kehadiran madrasah ini, namun karena madrasah ini telah merespon perkembangan zaman tersebut. Sehingga masyarakat mengapresiasi kehadiran Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah, sebagai bentuk dukungan masyarakat terhadap madrasah.

Dengan adanya keterbukaan dan hubungan timbal balik antara pesantren atau madrasah dengan masyarakat secara bertahap dan berkelanjutan akan meningkatkan survivalitas (ketahanan hidup) bagi madrasah itu sendiri. Masyarakat akan merasa puas dan tumbuh kepercayaan dengan rasa memiliki yang semakin besar. Agar masyarakat benar-benar merasa memiliki, maka mereka harus dilibatkan mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi demi kemajuan madrasah. Disinilah letak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pentingnya menjadikan pesantren sebagai media untuk memberdayakan madrasah.

Faktor pendukung dan faktor penghambat bagaikan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Selain faktor penghambat yang dapat menghambat pengembangan madrasah, terdapat juga beberapa faktor pendukung, yakni dengan adanya dukungan dari masyarakat, lingkungan sekitar, wali santri, Pemerintah Daerah (Pemda) dan Departemen Agama. Masyarakat kini telah berpihak kepada madrasah dan siap membantu pengembangan madrasah. Pemerintah Daerah (Pemda) juga sangat mendukung dalam setiap pengembangan yang akan dilakukan madrasah, Pemerintah Daerah selalu mendukung dengan memberikan bantuannya, baik dari segi informasi dan materi. Demikian juga halnya dengan Departemen Agama (Depag) yang selalu memberikan kesempatan dewan guru untuk mengikuti diklat yang diadakan Depag dan beasiswa ke Perguruan Tinggi Negeri (PTN) untuk para siswa.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id