

- h. Pelepasan peserta didik purna studi
- i. Penyaluran alumni
- j. Kordinasi alumni

Pelaksanaan manajemen melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penempatan dan pengerahan staf, serta pengawasan tersebut, pada sisi urutan prosesnya mengikuti konsep manajemen George Terry. Akan tetapi landasan atau prinsip yang mendasari keempat proses tersebut, Maktab Nubdzatul Ulum menganut prinsip yang berbeda. Terry mengedepankan rasionalitas, kepuasan staf, profesionalisme, analisis SWOT (*Strong, Weakness, Opportunity, Threat* / kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan) dalam melaksanakan proses manajemen. Sementara Maktab Nubdzatul Ulum mendasari proses manajemen melalui pertimbangan *Istikhāroh*, keyakinan pada *ma'ūnah* Allah SWT dengan kepercayaan bahwa niat baik pasti mendapat jalan, serta mengedepankan keikhlasan, kepatuhan, kejujuran, kebersamaan tekad, loyalitas, integritas, amanah dan kemampuan seseorang untuk bekerja dalam tim, sebelum ia dipercaya menjadi pengurus.

Demikian pula perbedaan dari konsep Terry dengan Manajemen peserta didik di Maktab Nubdzatul Byana, ditemukan pada sisi orientasi. Terry mengatakan bahwa manajemen yang dilaksanakan dengan baik pasti membuahkan hasil yang baik pula, yakni tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu pelaksanaan manajemen harus berjalan sesuai aturan yang baku dan mengikat dari sistem yang telah ditentukan. Sementara manajemen peserta didik di Maktab Nubdzatul Bayan, berorientasi pada rasa kepatuhan,

keikhlasa dan amanah dalam melaksanakan perintah (*pakon*) dari pengasuh. Sedangkan hasil tercapainya tujuan Maktab yang berupa percepatan penguasaan kitab kuning, semata-mata diserahkan pada anugerah dan kemurahan (*fadl*) dari Allah SWT. Orientasi pelaksanaannya adalah orientasi proses bukan orientasi hasil semata, berdasarkan keyakinan bahwa manusia sebatas melaksanakan berkewajiban untuk berusaha maksimal, sementara hasilnya murni di tangan Alla SWT.

2. Alasan pengelola Maktab Nubdzatul Bayan Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Panaan Palengaan Pamekasan menerapkan manajemen peserta didik seperti tersebut adalah sebagai berikut:
 1. Mencapai percepatan (akselerasi) pembelajaran baca kitab kuning dan kajian keislaman sebagai tujuan utama dari didirikannya Maktab Nubdzatul Bayan.
 2. Memenuhi hak-hak peserta didik, seperti: memperoleh ijazah pendidikan formal, bermain dan menyalurkan minat dan bakat, mengembangkan diri dan bersosialisasi dengan peserta didik lainnya, dikunjungi orangtua, dan sebagainya.
 3. Menciptakan suasana belajar yang menyenangkan bagi peserta didik.
 4. Membuat peserta didik senang berada dalam komunitas Maktab Nubdzatul Bayan.
 5. Mendapatkan respon positif dari masyarakat.

3. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen peserta didik di Maktab Nubdzatul Bayan Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata Panaan Palengaan Pamekasan

- a. Faktor pendukung. Ada dua faktor utama yang berkontribusi dalam keberhasilan manajemen peserta didik di Maktab Nubdzatul bayan. Pertama adalah kemampuan para pengelola untuk menciptakan suasana yang menyenangkan bagi peserta didik. Rasa menyenangkan tersebut diperoleh karena peserta didik sudah terpenuhi kebutuhan-kebutuhan dasarnya seperti: kebutuhan fisiologi (makan dan istirahat); kebutuhan akan rasa aman; kebutuhan akan kasih sayang; kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Faktor kedua yang memengaruhi keberhasilan manajemen peserta didik adalah kemampuan pengelola untuk menciptakan suasana sosial-belajar. Dalam suasana sosial-belajar, peserta didik akan mengakselerasi dirinya dalam belajar, dengan mengamati kondisi sosial belajar temannya. Pola belajar yang mereka amati dari ustad, teman dan pengurus, akan dicamkan dalam benaknya. Berikutnya mereka akan memproduksi dalam gerak motorik yang diusahakan semirip mungkin dengan apa yang mereka amati. Pada langkah terakhir, hasil produksi gerak motorik tersebut, jika berhasil, mereka ulangi sebagai hasil belajar. Terciptanya kondisi sosial-belajar tersebut karena didukung oleh beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) Rasio perbandingan guru pembimbing dengan peserta didik ideal, yakni 1: 7-10
 - 2) Fasilitas belajar dan asrama yang standar dan memadai
 - 3) Lingkungan belajar yang kondusif
 - 4) Dukungan pengasuh yang sangat besar
 - 5) Dukungan masyarakat yang sangat besar, dan
 - 6) Respon pemerintah yang baik
- b. Faktor penghambat. Sedangkan yang menghambat pelaksanaan manajemen adalah:
- 1) Semangat belajar peserta didik yang fluktuatif
 - 2) Kesulitan pembimbing untuk membuat rasa nyaman bagi peserta didik
 - 3) Perbedaan masing-masing peserta didik dalam hal kemampuan intelektual, karakter, minat dan bakat
 - 4) Kesulitan ustad pembimbing untuk menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan
 - 5) Kebersihan lingkungan yang belum maksimal terjaga
 - 6) Jumlah santri yang banyak (756) ditambah pengurus, menyebabkan antrian dalam beberapa hal yang dilakukan di tempat yang terkonsentrasi pada satu titik, seperti mandi, makan dan bermain. Mereka saling berebut untuk tidak terlambat mengikuti kegiatan-kegiatan berikutnya.

4. Solusi yang dijalankan untuk mengatasi problem tersebut di antaranya adalah:
 - a. Mengedepankan pola hubungan yang lebih humanis antara pembimbing dengan peserta didik
 - b. Menerapkan pola *rolling* pembimbing setiap 6 bulan sekali
 - c. Mengadakan diklat psikologi belajar bagi para pembimbing dan pengurus
 - d. Mengadakan pendekatan persuasif kepada peserta yang melanggar disiplin
 - e. Meningkatkan pengawasan melalui pengurus bidang keamanan
 - f. Meningkatkan pelayanan bagi peserta didik.

B. Implikasi Teoritik

Penelitian ini memfokuskan pada manajemen peserta didik di Maktab Nubdzatul Bayan Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bata-Bata. Dari hasil penelitian yang dipaparkan, peneliti merumuskan beberapa temuan yang berupa implikasi teoritik sebagai berikut:

1. Pada tataran konsep, pelaksanaan manajemen peserta didik di Maktab Nubdzatul Bayan, dalam beberapa hal memperkuat teori proses manajemen yang dirumuskan George Terry, namun dalam hal yang sama pula mengkritisnya. Terry mengatakan: “manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pendayagunaan

sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.” Para pengelola Maktab Nubdzatul Bayan senantiasa melalui proses-proses tersebut dalam mengatur segala sesuatu yang terkait dengan peserta didik mulai sebelum resmi menjadi peserta didik, sampai menjadi alumni. Meskipun demikian, penelitian ini menemukan adanya perbedaan prinsip yang mendasari pelaksanaan proses manajemen tersebut. Perbedaan ini yang menjadi kritik dan penyempurnaan dari konsep Terry. Perbedaan tersebut dipetakan sebagai berikut:

- a. Dalam perencanaan (*planning*). Terry mengatakan bahwa perencanaan didasarkan pada analisis yang pasti tentang: SWOT (*Strong, Weakness, Opportunity, Threat* (kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan); ketersediaan infrastruktur / fisik, SDM dan skala periritas. Sementara di Maktab Nubdzatul Bayan, perencanaan dibedakan antara perencanaan induk (kebijakan) dan perencanaan teknis (implementasi). Pada perencanaan yang sifatnya kebijakan, sepenuhnya berada di tingkat pengasuh berdasarkan hasil *istikhārah*. Keputusan pengasuh mutlak harus dilaksanakan. Sementara hal yang terkait seperti infrastruktur, SDM, pendanaan semuanya masih akan dipenuhi seiring dilaksanakannya keputusan tersebut seraya mengharap pertolongan *ma'ūnah* dari Allah SW, dengan keyakinan niat baik pasti mendapat jalan dari Allah SWT. Sementara perencanaan yang sifatnya implementasi rencana induk, wewenang diberikan

sepenuhnya kepada pengurus, dengan mengedepankan dasar keikhlasan, kejujuran dan asas manfaat dan amanah.

- b. Dalam pengorganisasian. Perbedaan dari konsep Terry dengan pelaksanaan manajemen di Maktab Nubdzatul Bayan adalah pada tujuan pengorganisasian. Terry mengatakan pengorganisasian bertujuan memberikan kepuasan psikologis para karyawan agar mereka memberikan kinerja maksimal dan tujuannya adalah ketercapaian tujuan yang ditetapkan. Sementara di Maktab Nubdzatul Bayan, pengorganisasian dilakukan untuk meningkatkan motivasi antara pengurus untuk melaksanakan *pakon* dari pengasuh dengan tekad yang bulat. Sementara hasil dari pelaksanaan perintah itu sepenuhnya disandarkan pada kemurahan dan *fadl* Allah SWT. Menurut mereka manusia sebatas melaksanakan, hasilnya tetap Allah yang menentukan. Jadi pengorganisasian dalam konsep Terry berorientasi pada hasil (tercapainya tujuan organisasi), sementara di Maktab Nubdzatul Bayan berorientasi pada proses (usaha).
- c. Dalam penempatan dan pengerahan sumber daya manusia. Terry mengatakan bahwa penempatan staf harus mempertimbangkan aspek profesionalisme, keamanan, tujuan, arah dan bobot isi perencanaan. Sementara Maktab Nubdzatul Bayan menempatkan staf berdasarkan loyalitas kepada lembaga, integritas, kompetensi

akademis (profesionalisme), dan kompetensi sosial (kemampuan bekerja dalam tim)

d. Dalam pengawasan. Dalam hal ini Maktab Nubdzatul Bayan mempertimbangkan hal yang sama dengan rumusan Terry, yaitu pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa perencanaan dilaksanakan oleh staf sesuai ketentuan yang ada.

2. Pada tataran operasional manajemen, pelaksanaan manajemen peserta didik di Maktab Nubdzatul Bayan dikelola dengan menggunakan konsep pemenuhan kebutuhan dasar peserta didik. Kebutuhan dasar tersebut, sebagaimana dalam teori Hierarki Kebutuhan yang digagas oleh Abraham Maslow, adalah: 1) kebutuhan fisiologi; b) kebutuhan akan rasa aman; c) kebutuhan akan kasih sayang; d) kebutuhan akan penghargaan, dan e) kebutuhan akan aktualisasi diri. Dalam hal ini pengelola Maktab Nubdzatul Bayan memenuhi segala fasilitas yang merupakan kebutuhan dasar peserta didik, sebelum pada tujuan akhirnya menyadarkan mereka tentang kebutuhan aktualisasi diri, berupa pengembangan kompetensi diri melalui proses pendidikan. Dengan demikian pada tataran teoritik penelitian ini memperkuat teori Hierarki Kebutuhan yang dicetuskan oleh Abraham Maslow.
3. Pada tataran aplikatif, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan peserta didik tidak lepas dari keberhasilan penciptaan suasana belajar dalam kelompok sosial. Dalam hal ini teori Albert Bandura yang dikenal dengan Teori Sosial Belajar terbukti

efektif dan relevan dengan apa yang dilakukan pengelola Maktab Nubdzatul Bayan terhadap peserta didiknya . Bandura mengatakan “Dalam situasi sosial, ternyata orang bisa belajar lebih cepat dengan mengamati atau melihat tingkah laku orang lain.” Seorang peserta didik jika sendirian, ia akan merasa enggan belajar. Demikian pula jika merasa terasing dengan lingkungannya, maka ia juga akan mengalami kesulitan dalam belajar. Sebaliknya ia akan belajar dengan efektif jika ia bersama dengan teman-temannya (komunitas sosial belajar). Dengan demikian hasil penelitian ini juga memperkuat teori *Social Learning* yang dikemukakan oleh Albert Bandura.

4. Penelitian ini menemukan adanya polarisasi baru dalam manajemen peserta didik. Di mana seluruh kegiatan dijalankan berdasarkan aspek perbedaan model dan gaya belajar, serta kemauan peserta didik. Pengelola hanya memberikan target pencapaian pembelajaran, sementara metode, tempat belajar dan strategi pembelajaran disesuaikan dengan kehendak peserta didik. Demikian pula hak dan kebutuhan peserta didik mendapat perhatian utama sebelum pembelajaran dilaksanakan. Peneliti menyebut pola manajemen ini sebagai “Manajemen Transformatif dengan sistem layanan *One Stop Study*”. Hal ini dicirikan dengan beberapa hal yang unik dan berbeda dengan konsep pengelolaan peserta didik yang ada sebelumnya. Perbedaan-perbedaan tersebut meliputi:

- a. Pembelajaran diselenggarakan dalam suasana akseleratif yang penuh kompetisi di antara masing-masing peserta. Seorang peserta didik bisa setiap saat naik jilid, bahkan *takhasus* sesuai dengan kecepatannya dalam memahami materi pelajaran.
- b. Pembelajaran diselenggarakan dalam kelompok-kelompok kecil yang terdiri antara 7-10 orang peserta didik. Pengelompokan didasarkan pada kesamaan tingkatan atau jilid materi yang dipelajari
- c. Pembelajaran diselenggarakan dengan menggunakan dua strategi utama, yaitu 1) Ekspositori (guru lebih menyampaikan materi secara lisan dan langsung diamati secara seksama oleh peserta didik), 2) *Masteri learning* (peserta didik diharuskan menguasai secara tuntas seluruh kompetensi yang ditetapkan dalam setiap materi pelajaran)
- d. Pengelola menentukan target dan waktu maksimal dari setiap pembelajaran dalam satu jilid. Sementara peserta didik menentukan metode, tempat belajar, strategi dan kesiapan untuk diuji terhadap penguasaan materi yang dipelajari.
- e. Satu kelompok belajar dibimbing oleh seorang pembimbing, dan pembimbingan melekat selama 24 jam, yang tidak hanya membimbing belajar materi pelajaran, tetapi juga membimbing pembelajaran sikap dan keterampilan memenuhi kebutuhan sehari-hari

- f. Pola pembelajaran tidak menganut sistem dalam kelas dan luar kelas. Peserta didik belajar dalam setiap kesempatan dan di mana saja sesuai keinginan mereka. Pembimbing mendampingi kegiatan mereka sepanjang hari.
- g. Rotasi anggota kelompok sangat dinamis berdasar kecepatan masing-masing individu menyelesaikan target pada kelompok tersebut
- h. Pembimbing betul-betul memperhatikan perbedaan-perbedaan yang dimiliki anak asuhnya, sehingga ia juga memilih pola komunikasi yang berbeda dengan anak asuhnya antara yang satu dengan yang lain
- i. Peserta didik dalam satu kesempatan dan satu tempat belajar beberapa materi kajian kitab kuning dan ilmu keislaman, serta juga mendapatkan legalitas (ijazah) pendidikan formal. Kebijakan ini peneliti mrnyrbutnya dengan layanan *one stop study*.

Model pengelolaan peserta didik seperti di Maktab Nubdzatul Bayan tersebut sekilas hampir sama dengan konsep “Pendidikan Partisipatif”¹ yang digagas John Dewey. Persamaannya terletak dalam memposisikan guru sebagai fasilitator (bukan instruktur). Demikian pula pembelajaran didasarkan pada asas demokratis, pluralis, dan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk berkreasi,

¹ Pendidikan partisipatif adalah pendidikan yang dalam prosesnya menekankan pada keterlibatan peserta didik dalam pendidikan. Muis Sad Im, *Pendidikan Partisipatif: Menimbang Konsep Fitrah dan Progresivisme John Dewey* (Yogyakarta: Safiria Insani Press & MSI UII, 2004), 3.

- a. Memiliki kecakapan manajerial dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan-kebijakan pendidikan, khususnya yang berkaitan langsung dengan peserta didik
 - b. Memiliki kecakapan pengetahuan psikologi dalam melayani, membimbing dan mengukur keberhasilan peserta didik.
 - c. Bisa menyikapi perbedaan karakter dan variasi minat dan bakat yang terdapat pada peserta didik dengan pendekatan yang lebih humanis. Pembimbing hendaknya menganggap peserta didik sebagai klien yang memiliki banyak potensi, dan bukan sebagai pasien yang lemah yang perlu dikasihani dengan rasa iba.
 - d. Menambah fasilitas yang sifatnya dipakai secara umum dalam jumlah santri yang banyak, seperti kamar mandi, sarana bermain, tempat makan, dan sebagainya
 - e. Mengajari santri secara langsung untuk menerapkan nilai-nilai pesantren seperti *murū'ah*, *wara'* dan sabar
2. Kepada Wali Santri Maktab Nubdzatul Bayan.
 - a. Memberikan informasi yang akurat tentang respon dan harapan masyarakat, tidak semata-mata karena rasa patuh dan tunduk kepada pengasuh, akan tetapi karena ingin memberikan evaluasi program lembaga demi kesuksesan tujuan pendirian lembaga itu sendiri

