

# **KONVERGENSI**

## **KURIKULUM & PEMBELAJARAN**

di Madrasah Berbasis Pesantren

**IMRON FAUZI**

# **KONVERGENSI**

## **KURIKULUM & PEMBELAJARAN**

di Madrasah Berbasis Pesantren

oleh:

Dr. Imron Fauzi, M.Pd.I

©2020

Desain Sampul: Ridha Kelana

Layouter: Afandi

Diterbitkan oleh:

Bitread Publishing

**PT. Lontar Digital Asia**

**[www.bitread.id](http://www.bitread.id)**

ISBN: 978-623-224-379-8

ISBN (E): 978-623-224-380-4

Surel: [info@bitread.co.id](mailto:info@bitread.co.id)

Facebook: BitreadID

Twitter: BITREAD\_ID

Android Digital Books: BitRead

Anggota IKAPI No. 556/DKI/2018

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

# DAFTAR ISI

## BAB I PENDAHULUAN — 1

## BAB II KONSEP KONVERGENSI KURIKULUM DI MADRASAH BERBASIS PESANTREN — 13

- A. Pengertian Konvergensi Kurikulum Madrasah Berbasis Pesantren — 13
- B. Bentuk Konvergensi Kurikulum Madrasah Berbasis Pesantren — 18
- C. Pengembangan Kurikulum Madrasah Berbasis Pesantren — 26

## BAB III DIALEKTIKA ELITE PESANTREN DALAM KONVERGENSI KURIKULUM MADRASAH BERBASIS PESANTREN — 41

- A. Konsep Dialektika Elite Pesantren — 41
- B. Bentuk Dialektika Elite Pesantren dalam Konvergensi Kurikulum Madrasah Berbasis Pesantren — 57
- C. Faktor Penghambat Dialektika Elite Pesantren dalam Konvergensi Kurikulum Madrasah Berbasis Pesantren — 63
- D. Alternatif Solusi Mengatasi Hambatan Dialektika Elite Pesantren dalam Konvergensi Kurikulum Madrasah Berbasis Pesantren — 71

## **BAB IV**

### **KONVERGENSI PERENCANAAN PEMBELAJARAN DI MADRASAH BERBASIS PESANTREN — 80**

- A. Konsep Perencanaan Pembelajaran — 80
- B. Konvergensi Perencanaan Pembelajaran Madrasah di Pesantren  
Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember — 100
- C. Pembahasan Temuan — 114

## **BAB V**

### **KONVERGENSI PELAKSANAAN PEMBELAJARAN DI MADRASAH BERBASIS PESANTREN — 123**

- A. Konsep Kepemimpinan Pembelajaran — 123
- B. Konvergensi Pelaksanaan Pembelajaran Madrasah di Pesantren  
Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember — 149
- C. Pembahasan Temuan — 160

## **BAB VI**

### **KONVERGENSI PENGENDALIAN MUTU PEMBELAJARAN DI MADRASAH BERBASIS PESANTREN — 168**

- A. Konsep Pengendalian Mutu Pendidikan — 168
- B. Konvergensi Pengendalian Mutu Pembelajaran Madrasah di  
Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Pesantren Al-Qodiri 1  
Jember — 195
- C. Pembahasan Temuan — 207

**PENUTUP — 220**

**DAFTAR PUSTAKA — 225**

**TENTANG PENULIS — 237**

**TENTANG BITREAD — 239**

## DAFTAR TABEL

- Tabel 4.1. Model Internalisasi Kurikulum Lokal di Setiap Mata Pelajaran—78
- Tabel 6.1. Dimensi Kepemimpinan Pembelajaran Model Hallinger dan Murphy—135

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1. Payung Hukum Pendidikan Madrasah—19
- Gambar 2.2. Langkah-langkah Model Administrasi—28
- Gambar 2.3. Langkah-langkah Model *Grass Roots*—29
- Gambar 2.4. Proses Pengembangan Kurikulum—31
- Gambar 2.5. Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran Model Kemp—38
- Gambar 3.1. Pola Interaksi Agama, Budaya, dan Kearifan Lokal di Pesantren—62
- Gambar 4.1. Kuadran Analisis SWOT—91
- Gambar 4.2. Perencanaan Sistem Model James A.F. Stoner—99
- Gambar 4.3. Model Konvergensi Kurikulum Madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember—110
- Gambar 4.4. Model Konvergensi Perencanaan Pembelajaran Madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember—122
- Gambar 5.1. Kepemimpinan Pembelajaran dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan—145
- Gambar 5.2. Model Kepemimpinan Pembelajaran Madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Pesantren Al-Qodiri 1 Jember—166
- Gambar 6.1. Penyedia yang Berhasil dan yang Gagal—173
- Gambar 6.2. Diagram Mutu yang Diinginkan dan yang Dicapai—174
- Gambar 6.3. Diagram Kerja QC—180
- Gambar 6.4. Diagram TQM—185
- Gambar 6.5. Diagram Alur Penjaminan Mutu Pendidikan—186

- Gambar 6.6. Pengendalian Mutu Input, Proses, dan Output—191
- Gambar 6.7. Sikap dan Kinerja yang Dihasilkan Pendidikan dan Dibutuhkan oleh *Stakeholders* —192
- Gambar 6.8. Model Pengendalian Mutu Pembelajaran Madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember—219



---

# BAB I

## PENDAHULUAN

**P**esantren mempunyai kekhasan dan keunikan tersendiri dibandingkan lembaga pendidikan lainnya. Pesantren dari awal sejarahnya hingga kini masih terbukti bisa tetap berdiri tegak dan berperan banyak khususnya di bidang pendidikan, meskipun banyak stigma (pencitraan oleh pihak eksternal) negatif yang disematkan pada pesantren. Pesantren ini mempunyai kearifan lokal tersendiri bagi orang-orang yang berkecimpung di dalamnya, dari mulai kiai (sebagai pimpinan dan pengasuh), guru, santri hingga para *stakeholder*. Secara umum, dapat dikatakan bahwa pondok pesantren merupakan tempat pengukuhan atau pembakuan budaya Timur, artinya di dunia pesantren akan ditemukan kekhasan budaya Timur, dari sisi etika dan nilai-nilainya atau Timur dengan keislamannya (meskipun perlu ada redefinisi tentang timur dan barat dari segi kultur dan pemikiran) masih terjaga secara utuh. Maka, dari proses demikian bisa ditemukan asimilasi antara Timur dan Islam yang bisa atau berpotensi menghasilkan budaya yang saling melengkapi.

Fenomena madrasah formal di pesantren yang mengadopsi ilmu pengetahuan umum, tetapi masih tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab klasik, merupakan upaya untuk meneruskan tujuan utama lembaga pendidikan tersebut, yaitu mencetak calon ulama yang setia kepada paham Islam tradisional.<sup>1</sup> Meskipun sebagai sub-sistem pendidikan Islam tradisional, pesantren dapat berperan aktif dalam

---

1 Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam* (Surabaya: Al-Ikhlâs, 1998), 95

perjuangan melawan keadilan sosial, ekonomi, dan kebudayaan.<sup>2</sup> Pesantren telah memberikan gaya tersendiri untuk arah pendidikan di nusantara. Eksistensinya mengikuti perkembangan dinamika masyarakat, serta dapat menjawab tantangan globalisasi dan tuntutan masyarakat sekitarnya sehingga kehidupan pesantren selalu dinamis. Kritik yang ditujukan bahwa selama ini pesantren dicap sebagai tradisional dan tidak responsif, dapat dijawab oleh internal pesantren sendiri dengan berinovasi di beberapa bidang, khususnya kurikulum pendidikan yang diterapkan.<sup>3</sup>

Namun, dewasa ini pesantren dihadapkan pada banyak tantangan, termasuk di dalamnya modernisasi pendidikan Islam. Dalam banyak hal, sistem dan kelembagaan pesantren telah dimodernisasi dan disesuaikan dengan tuntutan pembangunan, terutama dalam aspek kelembagaan yang secara otomatis akan memengaruhi penetapan kurikulum yang mengacu pada tujuan institusional lembaga tersebut. Selanjutnya, persoalan yang muncul adalah apakah pesantren dalam menentukan kurikulum harus melebur pada tuntutan jaman sekarang, atau justru ia harus mampu mempertahankannya sebagai ciri khas pesantren yang banyak hal justru lebih mampu mengaktualisasikan eksistensinya di tengah-tengah tuntutan masyarakat. Format kurikulum pesantren bagaimanakah yang memungkinkan bisa menjadi alternatif tawaran untuk masa yang akan datang?

Adapun karakteristik kurikulum yang ada pada pesantren modern, mulai diadaptasikan dengan kurikulum pendidikan Islam yang disponsori oleh Kementerian Agama melalui madrasah. Kurikulum khusus pesantren dialokasikan dalam kurikulum lokal atau diterapkan melalui kebijaksanaan sendiri. Gambaran kurikulum lainnya adalah pada pembagian waktu belajar, yaitu mereka belajar keilmuan sesuai dengan kurikulum yang ada di madrasah. Waktu selebihnya dengan jam pelajaran yang padat dari pagi sampai malam untuk mengkaji ilmu Islam

---

2 Sholihah, "Peran ICT dalam Modernisasi Pendidikan Pondok Pesantren," *Cendekia: Journal of Education & Society*, Vol. 10, No. 1, (2012), DOI: <https://doi.org/10.21154/cendekia.v10i1.399>

3 Erma Fatmawati, "Integration of Islamic Boarding School and University: Typology Study and Curriculum of University Student Islamic Boarding School" *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, Vol. 5, No. 10, (2018), <https://www.ijmas.org/vol-5-no-10-2018>



khas pesantren.<sup>4</sup> Fenomena madrasah formal dalam pesantren sekarang yang mengadopsi pengetahuan umum untuk para santrinya, tetapi masih tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab klasik merupakan upaya untuk meneruskan tujuan utama lembaga pendidikan tersebut, yaitu pendidikan calon ulama yang setia kepada paham Islam tradisional.<sup>5</sup>

Akan tetapi, di lain pihak dengan masuknya pesantren dalam sistem pendidikan modern tersebut telah melahirkan problem lain cukup ruwet yang berdampak, langsung atau tidak, atas pengabdian masyarakat yang selama ini sudah dikembangkan. Dari problem ini mengakibatkan sulitnya mencari santri yang ingin benar-benar belajar di pesantren karena tidak ada tendensi lain yang memengaruhinya. Tendensi ini muncul karena santri yang belajar di pesantren bukan untuk mempelajari ilmu, melainkan karena ingin mendapatkan selembaar ijazah. Belum lagi dengan intervensi negara yang terkadang pesantren harus ikut setiap peraturan negara, demi mendapatkan legalitas dan tentunya bantuan finansial yang memadai. Akibatnya, tidak mandirinya pesantren dalam urusan finansial dan aktivitasnya untuk mengembangkan pesantren. Meskipun dalam sisi yang lain, menerimanya pesantren kepada dunia modern terdapat manfaat yang dapat diambil demi keberlangsungan dan kemajuan pesantren.

Memang benar salah satu komponen penting pada lembaga pendidikan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan isi dan proses pembelajaran, tolok-ukur keberhasilan dan kualitas hasil pendidikan adalah kurikulum.<sup>6</sup> Meski demikian, kurikulum seringkali tidak mampu mengikuti kecepatan laju perkembangan dan menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Sebab pengembangan dan pembenahan kurikulum harus senantiasa dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan.

Dengan landasan pemikiran semacam itu, maka K.H. Muhyiddin Abdusshomad sebagai pengasuh Pesantren Nurul Islam I Jember dan K.H. Achmad Muzakki Syah sebagai pengasuh Pesantren Al-Qodiri 1

---

4 Ainurrafiq, "Pesantren dan Pembaharuan: Arah dan Implikasi", dalam Abuddin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Islam di Indonesia* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001), 155.

5 Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam* (Surabaya: Al-Ikhlash, 1998), 95

6 Sarimuda Nasution, *Kurikulum dan Pengajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 13

Jember yang dibantu oleh dewan pengasuh lain berinisiatif untuk mengembangkan kurikulum lokal pesantren secara lebih kreatif, inovatif, dan kompetitif. Para elite pesantren tersebut menginginkan para santrinya tidak hanya dibekali ilmu agama saja, tetapi juga ilmu dan keterampilan umum, serta tidak melupakan kearifan lokal yang ada sebagai kekhasan pada masing-masing pesantren.

Kurikulum madrasah di kedua pesantren tersebut merupakan contoh perpaduan dari kurikulum lokal, kurikulum Kementerian Agama, dan kurikulum Al-Azhar. Kurikulum ini disusun agar para santri berkompeten dalam pembelajaran agama berbasis kitab kuning, penguasaan sains, bahasa Arab dan Inggris, sekaligus internalisasi akidah dan amaliyah *Ahlussunnah wa al-Jama'ah*, melalui sistem pembelajaran berbasis *boarding school*, yakni santri harus tinggal di asrama dan terintegrasi dengan sistem pesantren.<sup>7</sup> Selama ini memang pesantren kurang diberi kesempatan terlibat dalam pengembangan kurikulum nasional yang ditetapkan oleh pemerintah karena kurikulum, sistem, dan manajemen dianggap berbeda dengan sekolah pada umumnya sehingga mereka mengembangkan kurikulumnya sendiri serta mengadopsi komponen yang dianggap relevan dengan kebutuhan.<sup>8</sup>

Perpaduan kurikulum tersebut menjadikan sistem pendidikan pesantren tidak hanya berfokus pada aspek keagamaan, tetapi juga memusatkan pada pembentukan karakter sesuai dengan tuntutan globalisasi. Model pendidikan integratif di pesantren membuat semua kegiatan siswa sejak mereka bangun tidur hingga tidur lagi dikontrol oleh pengelola.<sup>9</sup> Akan tetapi di lain pihak, dengan masuknya sistem pendidikan madrasah modern ke dalam pesantren tersebut, telah melahirkan problematika tersendiri yang berdampak pada nilai-nilai pengabdian masyarakat yang selama ini sudah dikembangkan. Dari masalah ini mengakibatkan sulitnya mencari santri yang ingin benar-

---

7 Tim Redaksi, "Sejarah MA Unggulan Nuris Jember" <http://pesantrennuris.net/sejarah-ma-unggulan-nuris-jember/>, (diakses 03 September, 2018); dan "Profil MA Al-Qodiri 1 Jember" <https://maalqodiri1jember.sch.id/profil/> (diakses 20 Oktober, 2018).

8 Azam Othman dan Ali Masum, "Professional Development and Teacher Self-Efficacy: Learning from Indonesian Modern Islamic Boarding Schools" *Educational Process: International Journal*, Vol. 6, No. 2, (2017), DOI: 10.22521/edupij.2017.62.1

9 Eka Septiarini Carolina, "Are Islamic Boarding Schools Ready? The Use of the Computer-Based Test in the National Exam Policy for English Subject" *Ta'dib: Journal of Islamic Education*, Vol. 22, No. 2, (2017), <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/tadib/article/view/1638>

benar belajar di pesantren karena ingin mempelajari ilmu agama, melainkan sekadar ingin mendapatkan selemba ijazah. Belum lagi masalah intervensi pemerintah yang terkadang pesantren harus terpaksa mengikuti setiap kebijakan pemerintah, demi mendapatkan legalitas dan tentunya bantuan finansial yang memadai. Dari ini semua, akhirnya mengakibatkan tidak mandiri pesantren dalam mengembangkan pesantren.

Berbagai tantangan global, tuntutan kebijakan dan kebutuhan masyarakat, tentunya menjadi kendala dalam pengembangan kurikulum madrasah di pesantren karena di sisi lain pesantren juga harus mempertahankan jati dirinya sendiri sehingga diperlukan suatu strategi yang tepat agar madrasah di pesantren dapat menumbuhkan karakter, pengetahuan, dan keterampilan secara terpadu pada santrinya. Persoalan-persoalan tersebut merupakan agenda yang harus diselesaikan oleh elite pesantren, serta dicarikan solusinya melalui kekayaan yang dimiliki oleh pesantren itu sendiri, yaitu tradisi (*turats/al-qadim al-shalih*).<sup>10</sup> Warisan yang dimiliki oleh pesantren ini hendaknya dikaji ulang dan jangan sampai dilupakan, agar pesantren tetap berada pada nilai-nilai kepesantrenan. Oleh karena itu, peran elite pesantren sebagai tokoh sentral sangat penting sebagai penentu kebijakan dan pengendali dalam mengatasi problematika tersebut.

Terkait dengan istilah elite pesantren ini, Arslan mengungkapkan bahwa kata elite berasal dari bahasa Latin "*eligere*" yang berarti memilih, dan akar kata yang sama "*electa*" yang berarti terpilih. Secara teoretis, elite dapat didefinisikan sebagai orang-orang yang memegang kekuasaan yang dilembagakan, mengendalikan seluruh sumber daya dan memiliki pengaruh yang signifikan pada proses pengambilan keputusan, bahkan mereka dapat mewujudkan keinginan mereka sendiri.<sup>11</sup> Menurut Keller, elite adalah kelompok warga masyarakat yang memiliki kelebihan daripada warga masyarakat lainnya sehingga menempati kekuasaan sosial di atas warga masyarakat lainnya.<sup>12</sup> Sehingga elite dapat dikatakan sebagai orang atau sekelompok orang yang memegang posisi terkemuka

---

10 Abd. A'la, *Pembaharuan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006), 23

11 D. Ali Arslan, "Elite Theory Applied to Contemporary Turkish Society," *International Journal of Human Sciences*, Vol. 2, No. 2 (2015), <https://j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/25>

12 Suzanne Keller, *Penguasa dan Kelompok Elite*. (Jakarta: PT Rajawali Press, 1997), 5

dalam suatu komunitas masyarakat. Kehadiran elite dalam kehidupan masyarakat menurut Bellamy melekat dengan watak sosial manusia bahwa keunggulan watak moral biasanya menang dalam jangka panjang atas keunggulan jumlah dan kekuatan.<sup>13</sup> Wedel juga mengatakan, elite dapat memengaruhi dalam memadukan hierarki dan jaringan, berfungsi sebagai penghubung, dan mengoordinasikan banyak jabatan atau posisi kekuasaan di dalam dan di luar struktur resmi.<sup>14</sup>

Elite pesantren yang dimaksud dalam tulisan ini, yaitu kiai sebagai elite utama dan dewan pengasuh lain sebagai elite pembantu. Kiai disebut juga sebagai “elite agama” atau “elite pesantren.” Dalam analisis Wahid, peran kiai yang strategis tersebut adalah sebagai agen budaya (*cultural broker*), bukan berarti sebagai makelar budaya. Peran kiai sebagai agen budaya memiliki peran ganda, satu sisi sebagai pengasuh, pemilik pesantren, pengayom umat dan peneliti, di sisi lain, kiai sebagai asimilator kebudayaan luar yang masuk ke pesantren.<sup>15</sup> Itulah mengapa, Wahid menyitir pendapat Horikoshi bahwa peran sosial kiai menunjukkan daya dorong dan perubahan yang datang dari pemikiran keagamaan yang diiringi interaksi panjang dengan modernisasi.<sup>16</sup>

Mastuhu mengatakan struktur organisasi pesantren dapat digolongkan menjadi dua sayap sesuai dengan pembagian jenis nilai yang mendasarinya, yaitu nilai agama dengan kebenaran absolut dan nilai agama dengan kebenaran relatif. Sayap-1 menjaga nilai kebenaran absolut, dan Sayap-2 menjaga nilai kebenaran relatif, jadi bertanggung jawab pada pengamalan nilai kebenaran absolut, baik di dalam pesantren maupun di luar pesantren; sedangkan Sayap-1 bertanggung jawab pada kebenaran atau kemurnian ajaran agama. Sesuai dengan hierarki pembagian jenis nilai sebagaimana tersebut, maka Sayap-1 mempunyai supremasi terhadap Sayap-2, dan oleh karena itu Sayap-2 tidak boleh bertentangan dengan Sayap-1, apalagi kalau sampai melakukan perbuatan-perbuatan yang melanggar akidah-syariah agama dan sunah

---

13 Richard Bellamy, *Teori Sosial Modern*, (Jakarta: LP3ES, 1990), 9

14 Janine R. Wedel, “From Power Elites to Influence Elites: Resetting Elite Studies for the 21st Century” *SAGE Journals*, Vol. 34 No. 5, (2017), DOI: doi/10.1177/0263276417715311

15 Abdurrahman Wahid, “Pesantren Sebagai Subkultur” dalam M. Dawam Rahadjo (ed.), *Pesantren dan Perubahan*, (Jakarta: LP3ES, 1998), 46

16 Abdurrahman Wahid, “Pengantar” dalam Greg Fealy & Greg Barton (ed.), *Tradisionalisme Radikal Persinggungan Pesantren-Kiai Langgar di Jawa*. (Yogyakarta: LkiS, 1997), ix

pondok. Sayap-1 merupakan sumber informasi dan konfirmasi bagi Sayap-2 dalam melakukan tugasnya sehari-hari.<sup>17</sup>

Jadi, elite pesantren yang dimaksud penelitian ini adalah kelompok pemimpin, pembuat keputusan atau kebijakan umum, pihak berpengaruh yang selalu menjadi sentral, dan yang satu sama lain melakukan koordinasi untuk menonjolkan perannya. Elite pesantren ini, yaitu pengasuh atau kiai utama sebagai elite utama (Sayap 1), serta keluarga kiai, pengurus, dan kepala madrasah sebagai elite pendukung (Sayap 2) yang juga memiliki kekuasaan atas pesantren tersebut.

Dalam melakukan kajian atau penelitian tentang lembaga pesantren, sebenarnya tidak bisa melalui satu isu dan perspektif saja, karena pesantren merupakan multidimensi. Soebahar menyebutkan beberapa penelitian tentang pesantren dari berbagai dimensi, antara lain: *Profil Pesantren* (Prasodjo, dkk, 1974); *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Dhofier, 1982); *Pesantren, Madrasah, Sekolah* (Steenbreink, 1986); *Pesantren dalam Perubahan Sosial* (Ziemek, 1986); *Kiai dan Perubahan Sosial* (Horikoshi, 1986); *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Mastuhu, 1994); *Pesantren Anak-anak* (Bawani, 1996); *Pesantren Mahasiswa, Pesantren Pertanian* (Rahardjo, ed., 1974); *Pesantren Lingkungan* (Ghozali, 2001); dan *Pesantren Buruh Tani* (Nasir, 2002).<sup>18</sup>

Penulis menemukan beberapa penelitian terkait dengan tema tulisan ini, seperti Affan (2016) yang mengungkapkan bahwa elite pesantren Karay Madura mempunyai persepsi positif terhadap globalisasi, bahkan elite pesantren tersebut bukan hanya mengajar santri tetapi juga membiayai semua kebutuhan pesantren karena pesantren tidak ada Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dan bantuan dari mana pun, sebab pesantren tidak berada di bawah naungan pemerintah dan donatur mana pun.<sup>19</sup> Agusti, Kantun, dan Sukidin (2019) menguatkan bahwa keberhasilan pesantren dalam membentuk kelompok yang

---

17 Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren (Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren)*, (Jakarta: INIS, 1994), 74

18 Abd. Halim Soebahar, "Pesantren Gender: Rekonstruksi Tiga Pesantren di Jawa", *Dialog*, No. 58, (2004), 53.

19 Moh. Affan, *Persepsi dan Peran Elite (Kiai) Pesantren terhadap Globalisasi (Studi Kasus atas Persepsi dan Peran Elite Pesantren Karay, Ganding, Sumenep, Madura)*, Tesis: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, (2016), <http://digilib.uin-suka.ac.id/22025/>

mandiri dari aspek ekonomi disebabkan karena mereka menjunjung tinggi rasa memiliki, keadilan, kebebasan, keseimbangan, solidaritas, serta kebersamaan yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat.<sup>20</sup> Ilahi (2014) juga mengungkapkan bahwa elite pesantren di Jawa beranggapan bahwa pesantren dapat diibaratkan sebagai suatu kerajaan kecil. Meskipun tinggal di perdesaan, mereka merupakan bagian dari kelompok elite dalam struktur sosial, politik, dan ekonomi masyarakat Jawa. Para elite yang memimpin pesantren besar telah berhasil memperluas pengaruh mereka di wilayah negara, hasilnya mereka banyak yang diterima di elite nasional.<sup>21</sup>

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, masih terfokus pada otoritas kiai sebagai pemimpin pesantren, model hubungan antara kiai dan santri, serta usaha inovasi yang dilakukan pesantren untuk mempertahankan eksistensinya di tengah masyarakat. Namun, belum ada yang memfokuskan dialektika elite pesantren dalam pengembangan kurikulum lokal madrasah yang dikelola oleh pesantren, yang diintegrasikan dengan kurikulum nasional. Dengan demikian, selain menggunakan Teori Elite Suzanne Keller, penulis juga menggunakan Teori Dialektika Relasional Baxter dan Montgomery.

Hubungan antara elite pesantren dengan pihak pemerintah dalam mengintegrasikan kurikulum nasional dan kurikulum lokal yang dirumuskan elite pesantren pasti mengalami berbagai kontradiksi. Dalam perspektif Teori Dialektika yang gagas oleh Leslie Baxter dan Barbara Montgomery. Asumsi dasar yang dibangun teori tersebut yakni: (1) Hubungan tidak bersifat linear. Asumsi ini menyatakan bahwa sebuah hubungan terdiri atas keinginan-keinginan yang sifatnya kontradiktif sehingga sangat sulit untuk dapat mengatakan bahwa sebuah hubungan bersifat linear; (2) Hidup berhubungan ditandai dengan adanya perubahan-perubahan. Sebuah hubungan menurut asumsi ini selalu bergerak baik itu mengalami kemajuan maupun kemunduran; (3) Kontradiksi merupakan fakta fundamental dalam

---

20 Agusti, Sri Kantun, Sukidin, "The Role of Islamic Boarding School on the Economic Empowerment of the Society (a Case Study at Islamic Boarding School Salafiyah Syaf'iyah Banyuputih Situbondo)", *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, Vol. 6, No. 3, (2019), <https://www.ijrhss.org/v6-i3>

21 Mohammad Takdir Ilahi, "Kiai: Figur Elite Pesantren," *Jurnal Nasional IBDA: Jurnal Kebudayaan Islam*, Vol. 12, No. 2, (2014), [ejournal.iainpurwokerto.ac.id/index.php/ibda/article/download/442/397/](http://ejournal.iainpurwokerto.ac.id/index.php/ibda/article/download/442/397/)

hidup berhubungan. Dalam berhubungan, kontradiksi merupakan hal yang tidak dapat dihindari dan akan selalu ada serta menciptakan ketegangan antara keduanya. Ketegangan ini membuat hubungan membutuhkan komunikasi agar ketegangan dapat dikelola dengan baik dalam suatu hubungan; (4) Komunikasi sangat penting dalam mengelola dan menegosiasikan kontradiksi-kontradiksi dalam hubungan. Kontradiksi yang terjadi dalam hubungan tidak selalu bersifat negatif melainkan akan memberikan dampak yang positif bila dikelola dengan baik. Komunikasi menjadi salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengelola kontradiksi-kontradiksi tersebut. Oleh sebab itu, komunikasi menjadi sangat dibutuhkan.<sup>22</sup>

Meskipun kurikulum nasional yang telah ditetapkan pemerintah wajib diselenggarakan di madrasah naungan Pesantren Nurul Islam 1 dan Al-Qodiri 1 Jember, tetapi penulis melihat bahwa kiai sebagai pemimpin sentral serta kepala madrasah sebagai wakil kiai di madrasah dapat mengelola, membagi, dan mengembangkan kurikulum lokal yang ada secara baik, dengan tidak mengesampingkan kurikulum nasional. Dan dalam perkembangannya, lembaga-lembaga tersebut dapat mengalami perkembangan yang cukup pesat, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Model pembelajaran yang diterapkan di kedua lembaga tersebut berlangsung secara *full day* dan *integrative* antara kegiatan di madrasah dan pesantren. Waktu belajar di pesantren lebih dari 12 (dua belas) jam sehingga membuat program pendidikan berbasis kurikulum terintegrasi sangat leluasa diterapkan.<sup>23</sup> Kurikulum di pesantren didasarkan pada penerapan hukum Islam, metodologis, dan berlaku secara aplikatif dalam kehidupan publik.<sup>24</sup> Pengembangan kurikulum pesantren umumnya dilakukan sebagai respons positif dari aspirasi dan dinamika masyarakat, sebagai hasilnya, dan tindak lanjut dari integrasi antara organisasi pesantren dengan pemangku kepentingan masyarakat.<sup>25</sup>

---

22 Baxter, dalam Stephen W. Littlejohn dan Karen A. Foss, terjemahan, *Teori Komunikasi*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), 302

23 Eliana Sari, "The Role Of Environmental Management Education in Islamic Boarding Schools in Preventing the Radicalism of Students In Indonesia," *International Journal of Education and Research*, Vol. 4 No. 7, (2016), <https://www.ijern.com/July-2016.php>

24 Noorhaidi, "The Failure of the Transnational Campaign Wahhabi Islam and the Salafi Madrasa in Post-9/11 Indonesia". *South East Asia Research*, Vol. 18 No. 4, (2010), DOI: [doi.org/10.5367/sear.2010.0015](https://doi.org/10.5367/sear.2010.0015)

25 Masduqi, "Deradikalisasi Pendidikan Islam Berbasis Khazanah Pesantren". *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 1, (2013), DOI: <http://dx.doi.org/10.14421/jpi.2013.21.1-20>

Berangkat dari kenyataan tersebut, kurikulum madrasah yang dikembangkan oleh elite Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember sebagai bentuk integrasi antara kurikulum lokal dan kurikulum nasional nampaknya menjadi salah satu alternatif bagi peningkatan mutu pesantren melalui lembaga madrasah yang nantinya mengikis sistem salaf yang selama ini berkembang atau bahkan pembentukan lembaga formal yang dibentuk hanya sebagai bentuk formalitas belaka menjadi salah satu permasalahan yang menarik untuk diteliti karena selama ini integrasi yang banyak dilakukan pesantren belum mampu menjadikan pesantren benar-benar sebagai suatu lembaga yang terbuka dan corak pemikirannya masih berdasar *salafiyah* ketimbang keterpaduan salaf dan khalaf ketika terjun di masyarakat. Selain itu, kenyataan semakin meningkatnya animo masyarakat sekitar untuk menyekolahkan anaknya. Masyarakat sekitar pesantren sebelumnya lebih memilih madrasah yang bercorak salaf murni, tetapi dengan keberadaan madrasah di kedua pesantren tersebut, mereka kemudian lebih memilihnya sebagai alternatif pendidikan lanjutan.

Perpaduan kurikulum Kementerian Agama dengan kurikulum lokal pesantren pasti akan memengaruhi proses pembelajaran yang berlangsung selama 24 jam baik kegiatan kurikuler, ko-kurikuler, ekstra kurikuler, serta program-program unggulan lain, agar terbentuk karakter kepemimpinan, mental, dan kecakapan hidup kepada setiap santri. Proses pembelajaran yang efektif, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran karena pembelajaran yang dikelola dengan manajemen yang efektif diharapkan dapat mengembangkan potensi santri sehingga memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang melekat pada santri dan dapat membantu santri untuk berkembang dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Oleh karena itu, kajian ini dirancang dengan metode kualitatif, yang bersifat *deskriptive* dan *explorative*, dalam arti penelitian ini termasuk penelitian lapangan dengan latar alamiah,<sup>26</sup> peneliti sendiri yang mencari makna,<sup>27</sup> dan lebih menekankan pada proses dari pada produk.<sup>28</sup> Jenis

---

26 Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003), 18

27 Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1993), 8

28 Robert C. Bogdan and Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (London: Allyn and Bacon Inc, 1992), 29-32



penelitian ini menggunakan studi kasus, yang sarasannya berupa manusia, peristiwa, latar dan dokumen, kemudian sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas, sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing dengan maksud untuk memahami berbagai kaitan yang ada di antara variabel-variabelnya.<sup>29</sup>

Lokasi dalam penelitian ini, yaitu lembaga madrasah formal di bawah naungan Pesantren Nurul Islam 1 di Jl. Pangandaran 48 Antirogo Jember, dan Pesantren Al-Qodiri 1 di Jember, antara lain:

- 1) MTs Unggulan Nurul Islam 1 Jember, berdiri tahun 2008, terakreditasi A.
- 2) MA Unggulan Nurul Islam 1 Jember, berdiri tahun 2011, terakreditasi A.
- 3) MTs Unggulan Al-Qodiri 1 Jember, berdiri tahun 1997, terakreditasi A.
- 4) MA Unggulan Al-Qodiri 1 Jember, berdiri tahun 2010, terakreditasi A.

Lokasi difokuskan dalam penelitian ini dipilih karena lembaga pendidikan tersebut telah terbukti kualitas proses dan *output*-nya, yaitu sering memenangkan kejuaraan dalam berbagai olimpiade baik nasional dan internasional, maupun terserapnya lulusan yang melanjutkan studi ke berbagai perguruan tinggi ternama, baik dalam negeri maupun luar negeri. Madrasah-madrasah tersebut telah menerapkan program unggulan secara berkesinambungan dan terintegrasi antara kurikulum lokal dan kurikulum nasional, serta antara program yang ada di madrasah dengan kegiatan yang ada di pesantren.

Subyek penelitian ini, yaitu K.H. Muhyiddin Abdusshomad sebagai elite utama Pesantren Nurul Islam 1, dan K.H. Ach. Muzakki Syah sebagai elite utama Pesantren Al-Qodiri 1 Jember, yang keduanya dijadikan informan kunci. Untuk informan selanjutnya dipilih dengan teknik *purposive* yang terdiri atas dewan pengasuh, pihak Kementerian Agama, pengelola madrasah, serta masyarakat, dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumenter.

---

29 Robert K. Yin, *Studi Kasus Desain dan Metode*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 18; Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Social dan Keagamaan* (Malang: Kalimasahada Press, 1996), 57

Sedangkan prosedur analisis data melalui beberapa tahapan, yaitu *Data Condensation, Data Display, dan Conclusion Drawing/Verifications*.<sup>30</sup>

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini menjadi penting dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis dan menemukan bagaimana konvergensi kurikulum madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Pesantren Al-Qodiri 1 Jember, melalui proses dialektika elite pesantren dan pemerintah dalam pengembangan kurikulum lokal madrasah di pesantren. Selain itu, diharapkan dapat menemukan sebuah formulasi teori terkait dengan tema tersebut guna memperkaya khazanah keilmuan.

BITREAD

---

30 Matthew B. Miles, A. Michael Huberman and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, (Sage Publications, Inc., 2014), 31-33



# BAB II

## KONSEP KONVERGENSI KURIKULUM DI MADRASAH BERBASIS PESANTREN

### A. PENGERTIAN KONVERGENSI KURIKULUM MADRASAH BERBASIS PESANTREN

Secara etimologi, konvergensi adalah keadaan menuju satu titik pertemuan atau pemusatan. Konvergensi secara bahasa Inggris, *verge* yang artinya menyatu, mendapat awalan *conyang* artinya menyertai, dan mendapat akhiran *ance* sebagai pembentuk kata benda. Sedangkan secara istilah, konvergensi mengandung arti perpaduan antara entitas luar dan dalam, yaitu antara lingkungan sosial dan hereditas.

Munculnya istilah konvergensi ini diawali dari ilmu Psikologi, tetapi sangat erat hubungannya dengan ilmu pendidikan, yaitu pertemuan suatu pembawaan dan lingkungan. Soal pembawaan ini adalah soal yang tidak mudah dan dengan demikian memerlukan penjelasan, dan uraian yang tidak sedikit. Telah bertahun-tahun lamanya para ahli didik, ahli biologi, ahli psikologi dan lain-lain memikirkan dan berusaha mencari jawaban.<sup>31</sup> Teori konvergensi ditawarkan pertama kali oleh William Stern, seorang ahli pendidikan bangsa Jerman yang berpendapat bahwa proses perkembangan manusia, baik faktor pembawaan maupun faktor

---

31 Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 47

lingkungan sama-sama mempunyai peranan yang sangat penting. Bakat yang dibawa tidak akan berkembang dengan baik tanpa adanya dukungan lingkungan luar yang sesuai untuk perkembangan bakat itu. Sebaliknya, lingkungan luar yang baik tidak akan dapat menghasilkan perkembangan anak yang optimal kalau memang pada diri tidak terdapat bakat yang diperlukan untuk mengembangkan.<sup>32</sup>

Dalam kajian ini makna konvergensi tidak persis, seperti makna dalam konteks Psikologi di atas, tetapi yang dimaksud dengan konvergensi kurikulum ini, yaitu pertemuan atau penyatuan antara kurikulum bawaan (kurikulum lokal) dan kurikulum luar pesantren (kurikulum nasional). Pada dasarnya, sejak awal pesantren didirikan telah memiliki kurikulum bawaan, yakni kurikulum lokal yang khas sebagai bentuk jati diri pesantren tersebut. Seiring perkembangan zaman, pesantren tersebut juga menyelenggarakan madrasah formal di bawah naungan yayasan pesantren tersebut yang notabene juga harus merujuk pada kurikulum luar pesantren yakni kurikulum yang diterbitkan oleh Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Oleh karenanya, terjadilah sebuah dialektika para elite pesantren untuk mengembangkan kurikulum madrasah di pesantrennya, memenuhi tuntutan kebijakan pemerintah, tetapi juga tidak menghapus kurikulum bawaan atau kurikulum lokal yang ada.

Sedangkan, kata kurikulum berasal dari bahasa Latin "*curriculum*", semula berarti "*a running course, specialy a chariot race course*" dan terdapat pula dalam bahasa Perancis "*courir*" artinya "*to run*" artinya "berlari" istilah ini digunakan untuk sejumlah "*course*" atau mata pelajaran yang harus ditempuh untuk mencapai gelar atau ijazah. Secara tradisional kurikulum diartikan sebagai mata pelajaran yang diajarkan di madrasah untuk kenaikan kelas (mendapat ijazah).<sup>33</sup>

Kurikulum dalam dunia pendidikan, seperti kata Ronald C. Doll, kurikulum adalah muatan proses, baik formal maupun informal yang diperuntukkan bagi pelajar untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman, mengembangkan keahlian dan mengubah apresiasi sikap dan nilai dengan bantuan madrasah. Sedangkan Maurice Dulton

---

32 Ibid., 47

33 Hendrat Soetopo & Wasty Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta: Bina Aksara, 1986), 12

mengatakan, kurikulum dipahami sebagai pengalaman-pengalaman yang didapatkan oleh pembelajar di bawah naungan madrasah.<sup>34</sup> Dari beberapa definisi tersebut, kurikulum dapat dimaknai dalam tiga konteks, yaitu sebagai sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh oleh santri, sebagai pengalaman belajar, dan sebagai rencana program belajar.

Pengertian kurikulum sebagai sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh oleh santri, merupakan konsep kurikulum yang sampai saat ini banyak mewarnai teori-teori dan praktik pendidikan. Dalam makna ini, kurikulum sering dikaitkan dengan usaha untuk memperoleh ijazah, sedangkan ijazah itu adalah keterangan yang menggambarkan kemampuan siswa yang mendapatkan ijazah tersebut.

Pengertian kurikulum sebagai pengalaman belajar mengandung makna bahwa kurikulum adalah seluruh kegiatan yang dilakukan oleh anak didik baik di dalam madrasah maupun di luar madrasah, asalkan kegiatan tersebut di bawah tanggung jawab dan *monitoring* madrasah.

Kurikulum sebagai sebuah program atau rencana pembelajaran, tidaklah hanya berisi tentang program kegiatan, tetapi juga berisi tentang tujuan yang harus ditempuh beserta alat evaluasi untuk mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan, di samping itu juga berisi tentang alat atau media yang diharapkan mampu menunjang pencapaian tujuan tersebut. Kurikulum sebagai suatu rencana disusun untuk melancarkan proses belajar mengajar di bawah bimbingan dan tanggung jawab lembaga pendidikan beserta pengajarnya.<sup>35</sup>

Kurikulum dalam UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dikemukakan bahwa, "kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan tertentu".<sup>36</sup> Kurikulum mengandung muatan akademis, tetapi dalam penerapannya berdasarkan teknis dan membutuhkan banyak pengalaman. Kurikulum menjadi pedoman yang akan memandu dan membawa ke arah mana pendidikan itu dilaksanakan.

---

34 Ali Mudlofir, *Aplikasi Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Bahan Ajar Dalam Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012), 1

35 Ibid., 3

36 Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran* (Badung: CV. Alfabeta, 2003), 233

Kurikulum merupakan rencana tertulis yang berisi tentang ide-ide dan gagasan-gagasan yang dirumuskan oleh pengembang kurikulum. Rencana tertulis itu kemudian menjadi dokumen-dokumen yang membentuk suatu sistem kurikulum yang terdiri komponen-komponen yang saling berkaitan dan saling memengaruhi satu sama lain. Komponen-komponen yang membentuk sistem kurikulum, selanjutnya melahirkan sistem pengajaran yang menjadi pedoman bagi guru dalam pengelolaan proses pembelajaran di dalam kelas.<sup>37</sup>

Dengan demikian, kurikulum adalah suatu program pendidikan yang berisikan berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar yang diprogramkan, direncanakan dan dirancangan secara sistemik atas dasar norma-norma yang berlaku yang dijadikan pedoman dalam proses pembelajaran bagi tenaga kependidikan dan santri untuk mencapai tujuan pendidikan. Kurikulum dan pembelajaran merupakan dua hal yang tidak terpisahkan, walaupun keduanya memiliki posisi yang berbeda. Kurikulum berfungsi sebagai pedoman yang memberikan arah, tujuan pendidikan serta isi yang harus dipelajari, sedangkan pembelajaran adalah proses yang terjadi dalam interaksi belajar-mengajar antara guru dan peserta didik.

Pesantren adalah lembaga pendidikan yang ciri-cirinya dipengaruhi dan ditentukan oleh pribadi para pendiri dan pemimpinya, dan cenderung untuk tidak mengikuti suatu pola jenis tertentu.<sup>38</sup> Ciri-ciri pesantren perkotaan bisa dilihat secara geografis, sistem pengajaran, dan dari perubahan kurikulum yang biasa diterapkan oleh pesantren pada umumnya.<sup>39</sup>

Pesantren merupakan sebuah masyarakat kecil yang hidup dan berkembang dalam masyarakat yang besar. Maka tidaklah mengherankan jika interaksi sosial yang dibangun dalam lingkungan pesantren tidak jauh berbeda dengan interaksi sosial yang ada dalam masyarakat pada umumnya. Dalam masyarakat pesantren telah terbangun suatu karakteristik yang khas. Ada lima elemen dasar yang menjadikan

---

37 Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*, (Jakarta: Prenandamedia Group, 2015), 16.

38 Manfred Ziemik, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1995), 97

39 E. Shobirin Nadj, "Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren", dalam M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, (Jakarta: LP3ES, 1985), 116

pesantren sebagai sebuah lembaga yang khas: pondok (asrama), masjid, santri (santri), pengajaran kitab-kitab Islam klasik dan kiai yang menjadi tradisi pesantren.<sup>40</sup> Namun seiring dengan perkembangan zaman, kelima elemen tersebut tidak menjadi mutlak, bahkan ada beberapa pembenahan-pembenahan dan penyesuaian dengan keadaan dan kebutuhan masyarakat.

Istilah kurikulum sebagaimana halnya lembaga pendidikan formal, tidak didapat pada pesantren, kecuali jika yang dimaksud sebagai *manhaj* (arah pembelajaran tertentu), maka pesantren telah memiliki “kurikulum” melalui *funun* kitab-kitab yang diajarkan pada para santri.<sup>41</sup> Menurut Amir Hamzah, seperti dikutip Hasbullah, muatan *manhaj* pesantren lebih terkonsentrasi pada ilmu-ilmu agama, semisal: Sintaksis Arab, Morfologi Arab, Hukum Islam, Sistem Yurisprudensi Islam, Hadis, Tafsir, Al-Qur’an, Teologi Islam, Tasawuf, Tarikh dan Retorika.<sup>42</sup> Senada dengan itu, Nurcholish Madjid menyatakan bahwa istilah kurikulum tidak dikenal di dunia pesantren, terutama masa pra kemerdekaan, walaupun sebenarnya materi pendidikan sudah ada dan keterampilan itu ada dan diajarkan di pesantren. Kebanyakan pesantren tidak merumuskan dasar dan tujuan pesantren secara eksplisit dalam bentuk kurikulum. Tujuan pendidikan pesantren ditentukan oleh kebijakan Kiai, sesuai dengan perkembangan pesantren tersebut.<sup>43</sup>

Secara umum, pesantren bisa dibedakan atas pesantren *salafiyah* dan pesantren *khalafiyah*. Dalam konteks keilmuan, pesantren merupakan jenis pesantren yang tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab klasik, sebagai inti pendidikannya.<sup>44</sup> Disiplin ilmu yang tidak berkaitan dengan agama (pengetahuan umum) tidak diajarkan. Selain itu, sistem pengajaran yang digunakan masih dengan metode klasik. Metode ini dikenal dengan istilah *sorogan* atau layanan individual (*individual learning process*), dan *wetonan* (berkelompok), yaitu para santri

---

40 Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. (Jakarta: LP3ES, 1994), 13

41 Departemen Agama, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Ditjen Kelembagaan Agama Islam, 2001), 43

42 Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), 26-27

43 Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 59

44 Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), 70

membentuk *halaqah* dan kiai berada di tengah untuk menjelaskan materi agama yang disampaikan. Kegiatan belajar mengajar ini berlangsung tanpa penjenjangan kelas dan kurikulum yang ketat, dan biasanya dengan memisahkan kelompok santri berdasarkan jenis kelamin.<sup>45</sup>

Kurikulum yang berkembang di pesantren selama ini memperlihatkan sebuah pola yang khusus. Pola itu dapat diringkas ke dalam pokok-pokok berikut: (1) kurikulum ditunjukkan untuk 'mencetak' ulama di kemudian hari; (2) struktur dasar kurikulum itu adalah pengajaran pengetahuan agama dalam segenap tingkatannya dan pemberian pendidikan dalam bentuk bimbingan kepada santri secara pribadi oleh kiai atau guru; (3) secara keseluruhan kurikulum yang ada berwatak lentur atau fleksibel, dalam artian setiap santri berkesempatan menyusun kurikulumnya sendiri sepenuhnya atau sebagian sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya, bahkan pada pesantren yang memiliki sistem pendidikan berbentuk madrasah formal sekalipun.<sup>46</sup>

Dengan demikian, konvergensi kurikulum madrasah berbasis pesantren yang dimaksud dalam buku ini adalah penyatuan atau penggabungan antara struktur kurikulum madrasah dari Kementerian Agama dengan kurikulum lokal yang ada di pesantren sehingga melahirkan sebuah bentuk kurikulum yang unik dan khas. Pembelajaran di madrasah yang ada di pesantren ini dilaksanakan secara terpadu dengan seluruh kegiatan yang ada di pesantren, berjalan selama 24 jam, semua unit saling melengkapi dan mendukung, serta mutu pembelajaran selalu terkontrol secara *continue* dan berkesinambungan.

## **B. BENTUK KONVERGENSI KURIKULUM MADRASAH BERBASIS PESANTREN**

Madrasah memiliki ciri khas yang berbeda dari madrasah umum. Dengan populasi madrasah swasta yang lebih banyak (sekitar 91,4%) dibandingkan dengan madrasah negeri, pendidikan di madrasah dipastikan memiliki banyak varian seputar instrumentalnya dan kualitas lulusannya. Misalnya, sarana prasarana, kurikulum, dan manajemen antar satu madrasah dengan yang lain cukup bervariasi. Begitu pula, muatan

---

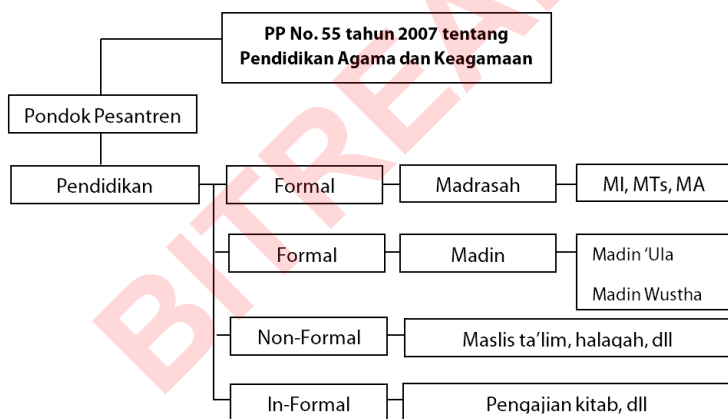
45 Sulthon Masyhud, et.al, *Manajemen Pondok Pesantren*, ed. Mundzier Suparta, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), 3

46 Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-esai Pesantren*, (Yogyakarta: LKIS, 2010), 145



kurikulumnya cenderung berbeda sesuai dengan pesantren atau yayasan yang menjadi induknya. Keragaman mutu madrasah sebenarnya menandakan madrasah masih membutuhkan perhatian langsung dari pemerintah sekaligus berfungsi sebagai kontrol atas kemungkinan perkembangan pembelajaran agama yang menyesatkan.<sup>47</sup>

Sesungguhnya, pesantren memiliki lembaga pendidikan madrasah yang sangat pesat perkembangannya, sejalan dengan dinamika historisitas pendidikan secara umum di Indonesia. Meskipun dinamika pola perkembangannya sudah barang tentu diwarnai oleh berbagai kebijakan yang seringkali kurang berpihak dan menguntungkan kepada pengembangan pendidikan di dunia pesantren, lebih-lebih pada masa Orde Baru yang berkuasa di negeri ini. Perkembangan ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1.** Payung Hukum Pendidikan Madrasah<sup>48</sup>

Berdasarkan fragmentasi skematis di atas bahwa lembaga pendidikan di pesantren ini memiliki payung hukum sangat kuat dalam operasionalnya, sebagaimana dijelaskan dalam PP No. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan. Akan tetapi, kajian lembaga

47 Rohmat Mulyana, *Spektrum Pembangunan Madrasah*, (Semarang: Aneka Ilmu, 2009), 27

48 Diadopsi dari Mohammad Asrori, *Pengembangan Kurikulum Bahasa Arab di Pesantren*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013), 129

pendidikan yang ada di pesantren yang berkaitan dengan PP tersebut hanyalah difokuskan pada kawasan pendidikan keagamaan.

Walaupun secara *de jure* madrasah cukup diakui, legitimasi *de facto* masyarakat luas terhadap eksistensi madrasah masih perlu diperjuangkan. Ikatan emosional masyarakat terhadap madrasah semakin melemah seiring dengan menguatnya pertimbangan rasional masyarakat kita dalam menentukan preferensi pendidikan bagi anaknya. Kini, anggapan lama yang selalu mengedepankan kuatnya ikatan emosional masyarakat terhadap madrasah, dapat dikatakan dihadapkan pada tantangan yang makin sulit dalam merebut simpati masyarakat luas, terlebih pada masyarakat perkotaan.<sup>49</sup>

## 1. Kurikulum Inti Madrasah di Pesantren

Lahirnya pesantren bukan sekadar untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan, tetapi juga sebagai pusat penyiaran agama Islam. Hal itu menjadi identitas pesantren pada awal pertumbuhannya, yaitu sebagai pusat penyebaran agama Islam, di samping sebagai sebuah lembaga pendidikan.<sup>50</sup> Lebih dari itu, pesantren merupakan institusi sosial yang mengalami dialektika dan menghasilkan sebuah konvergensi kurikulum. Ini terjadi lantaran proses perubahan di dalam dan tuntutan dari luar pesantren.

Salah satu komponen penting pada lembaga pendidikan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan isi dan proses pembelajaran, tolok-ukur keberhasilan dan kualitas hasil pendidikan adalah kurikulum.<sup>51</sup> Meski demikian, kurikulum seringkali tidak mampu mengikuti kecepatan laju perkembangan dan menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Sebab pengembangan dan pembenahan kurikulum harus senantiasa dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan.

Perkembangan zaman, globalisasi, tuntutan kebijakan pemerintah, dan kebutuhan masyarakat, maka persoalan-persoalan yang dialami pesantren selama ini terkait dengan bagaimana mengintegrasikan antara kurikulum lokal sebagai jati diri pesantren tersebut dengan kurikulum

---

49 Rohmat Mulyana, *Spektrum Pembangunan Madrasah*, 40

50 M. Dawam Raharjo (ed), *Pergaulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah* (Jakarta: P3M, 1985), vii

51 Nasution, *Kurikulum dan Pengajaran*, 13

nasional (kurikulum inti) yang diadopsi oleh madrasah formal yang dinaungi pesantren tersebut. Persoalan itu merupakan agenda yang harus segera diselesaikan oleh para elite pesantren, melalui kekayaan yang dimiliki oleh pesantren itu sendiri, yaitu tradisi.<sup>52</sup> Warisan yang dimiliki oleh pesantren ini hendaknya dikaji ulang dan jangan sampai dilupakan, agar pesantren tetap berada pada nilai-nilai kepesantrenan, tetapi juga tidak mengabaikan modernisasi.

Implementasi Kurikulum 2013, berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 207 Tahun 2014 tentang Kurikulum Madrasah dan ditindaklanjuti dengan adanya Surat Edaran Dirjen Pendis Nomor: SE/DJ.I/PP.00.6/1/2015, maka MI, MTs, dan MA di luar sasaran pendampingan, harus kembali menerapkan kurikulum 2006 atau KTSP untuk mata pelajaran umum dan tetap menerapkan Kurikulum 2013 untuk mata pelajaran PAI dan Bahasa Arab, dengan mengacu pada KMA Nomor 165 Tahun 2014. Keputusan ini diambil sejak munculnya surat resmi yang dikeluarkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 179342/MPK/KR/2014 tanggal 5 Desember 2014 Tentang Penghentian Pelaksanaan Kurikulum 2013.

Kurikulum KTSP 2006 itu berlaku berdasarkan Permendiknas Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar Isi dan Permenag Nomor 2 Tahun 2008 Tentang SKL dan Standar Isi PAI dan Bahasa Arab.<sup>53</sup> Sedangkan implementasi Kurikulum 2013 berdasarkan Permendikbud Nomor 67 Tahun 2013 Tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum SD/MI dan KMA Nomor 165 Tahun 2014 Tentang Kurikulum 2013 Mata Pelajaran PAI dan Bahasa Arab. Untuk menyusun struktur kurikulum kombinasi antara KTSP 2006 untuk mata pelajaran umum dan Kurikulum 2013 untuk mata pelajaran PAI dan Bahasa Arab, maka yang dibutuhkan adalah Permendiknas Nomor 22 Tahun 2006 dan KMA Nomor 165 Tahun 2014.

Atas dasar regulasi tersebut, madrasah yang diselenggarakan oleh pesantren juga menerapkan kurikulum yang sama dengan kurikulum di madrasah atau madrasah lain yang telah dibakukan oleh Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Kebudayaan. Dengan landasan pemikiran semacam itu, para pengasuh sebagai elite utama pesantren

---

52 A'la, *Pembaharuan Pesantren*, 23

53 Imam Bawani, *Pedoman dan Implementasi Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Surabaya: Departemen Agama Provinsi Jawa Timur, 2007), 56

yang dibantu oleh elite pesantren lain, seperti para gus, ustaz senior, dan kepala madrasah, berinisiatif untuk mengembangkan kurikulum lokal pesantren secara lebih kreatif dan inovatif. Mereka menginginkan para santrinya tidak hanya dibekali ilmu agama saja, tetapi juga ilmu dan keterampilan umum, serta tidak melupakan kearifan lokal yang ada sebagai kekhasan pesantren.<sup>54</sup>

Berbeda dengan pesantren *khalafiyah*, pada pesantren *salafiyah* (yang tidak menyelenggarakan madrasah formal) tidak menerapkan kurikulum dalam pengertian, seperti kurikulum pada pendidikan formal. Kurikulum pada pesantren *salafiyah* disebut *manhaj*, yang dapat diartikan sebagai arah pembelajaran tertentu. *Manhaj* pada pesantren *salafiyah* ini tidak dalam bentuk jabaran silabus, tetapi berupa *funun* kitab-kitab yang diajarkan pada para santri. Dalam pembelajaran yang diberikan kepada santri, pesantren menggunakan *manhaj* dalam bentuk jenis-jenis kitab tertentu dalam cabang ilmu tertentu. Kitab ini harus dipelajari sampai tuntas, sebelum dapat naik jenjang ke kitab lain yang lebih tinggi tingkat kesulitannya.

Dengan demikian, masa tamat program pembelajaran tidak diukur dengan satuan waktu, juga tidak didasarkan pada penguasaan terhadap silabi topik-topik bahasan tertentu, tetapi didasarkan tamat atau tuntasnya santri mempelajari kitab yang telah ditetapkan. Kompetensi standar bagi tamatan pesantren adalah kemampuan menguasai dalam memahami, menghayati, mengamalkan dan mengajarkan isi kitab tertentu yang telah ditetapkan.

Kompetensi standar tersebut tercermin pada penguasaan kitab-kitab secara *graduatif* atau berurutan dari yang ringan sampai yang berat, dari yang mudah ke kitab yang lebih sulit, dari kitab tipis ke kitab yang berjilid-jilid. Kitab-kitab yang digunakan tersebut biasanya kitab-kitab kuning atau *kutub Al-Salaf*. Di kalangan pesantren sendiri, di samping istilah kitab kuning, beredar juga istilah kitab klasik untuk menyebut kitab yang sama. Kitab-kitab tersebut pada umumnya tidak diberi harakat sehingga disebut juga kitab gundul. Ada juga yang disebut kitab

---

54 Diolah dari hasil wawancara dengan K.H. Muhyiddin Abdusshomad, Pengasuh Pesantren Nuris 1 Jember (07 November, 2018); dan K.H. Ach. Muzakki Syah, Pengasuh Pesantren Al-Qodiri 1 Jember, (21 Oktober, 2018).

kuno karena rentang waktu sejarah yang sangat jauh sejak disusun dan diterbitkan sampai sekarang.

## 2. Kurikulum Lokal Madrasah di Pesantren

Kurikulum lokal madrasah di pesantren sangat erat berkaitan dengan kearifan lokal. Kearifan lokal lebih sering diartikan sebagai kebijakan lokal (*local wisdom*) yang dimiliki, dihormati dan diamankan dalam kehidupan sehari-hari masyarakat atau komunitas setempat. Kearifan lokal dalam disiplin Antropologi dikenal juga dengan istilah *local genius*. *Local genius* ini merupakan istilah yang mula pertama dikenalkan oleh Quaritch Wales.<sup>55</sup> Para antropolog membahas secara panjang lebar pengertian *local genius* ini. Sementara Moendardjito mengatakan bahwa unsur budaya daerah potensial sebagai *local genius* karena telah teruji kemampuannya untuk bertahan sampai sekarang. Ciri-ciri kearifan lokal tersebut adalah sebagai berikut.

- a) Mampu bertahan terhadap budaya luar.
- b) Memiliki kemampuan mengakomodasi unsur-unsur budaya luar.
- c) Mempunyai kemampuan mengintegrasikan unsur budaya luar ke dalam budaya asli.
- d) Mempunyai kemampuan mengendalikan.
- e) Mampu memberi arah pada perkembangan budaya.<sup>56</sup>

Menurut Kongprasertamorn, kearifan lokal merupakan pengetahuan yang berasal dari pengalaman masyarakat yang diwariskan melalui tradisi dari generasi ke generasi. Kearifan lokal juga dapat diartikan sebagai kumpulan pengetahuan lokal yang dapat ditemukan di lingkungan masyarakat, komunitas maupun individu. Pengetahuan tersebut digunakan sebagai panduan dalam kehidupan sehari-hari masyarakat dalam interaksinya dengan keluarga dan lingkungan sekitarnya. Kearifan lokal dapat tercermin dalam banyak hal, di antaranya melalui cara berpikir, pekerjaan, gaya hidup, dan nilai-nilai sosial. Kearifan

---

55 Ayat Rohaedi, *Kepribadian Budaya Bangsa*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1986), 39

56 Ibid., 40-41

lokal ini tidak terlihat secara langsung, sebagai konsekuensinya kearifan lokal tidak akan dengan mudah diidentifikasi oleh masyarakat luar.<sup>57</sup>

Berdasarkan inventarisasi yang dilakukan John Haba sebagaimana dikutip Abdullah et.al, setidaknya terdapat 6 (enam) signifikansi serta fungsi kearifan lokal. *Pertama*, sebagai penanda identitas sebuah komunitas yang membedakannya dengan komunitas lain. *Kedua*, menjadi elemen perekat lintas warga, lintas agama dan kepercayaan. Kearifan lokal dianggap mampu mempersatukan perbedaan yang ada di masyarakat. *Ketiga*, kearifan lokal tidak bersifat memaksa, tetapi ada dan hidup bersama masyarakat. Kesadaran diri dan ketulusan menjadi kunci dalam menerima dan mengikuti kearifan lokal. *Keempat*, kearifan lokal memberikan warna kebersamaan dalam komunitas. Tentu saja kebersamaan yang harmonis atas dasar kesadaran diri. *Kelima*, kearifan lokal mampu mengubah pola pikir dan hubungan timbal-balik individu dan kelompok. Proses interaksi dalam komunitas telah berpengaruh terhadap pola perilaku individunya. *Keenam*, kearifan lokal dapat berfungsi mendorong terbangunnya apresiasi sekaligus menjadi sebuah mekanisme bersama untuk menepis berbagai kemungkinan yang meredusir atau bahkan merusak solidaritas.<sup>58</sup>

Dengan kata lain, kearifan lokal merupakan landasan pijak yang memberi jawaban kreatif dari suatu komunitas atas berbagai permasalahan hidup yang bersifat lokal. Nilai dan kebijakan itu lahir dan berkembang dalam proses kehidupan bermasyarakat komunitas tersebut berdasarkan kesepakatan bersama. Tak jarang komunitas setempat lebih mematuhi dan taat kepada peraturan dan norma adat daripada hukum formal. Kearifan lokal tersebut terbentuk dari tradisi lokal dan ajaran agama yang diterapkan oleh komunitas setempat. Tradisi yang berlaku menjadi landasan moral dalam berperilaku, sedangkan ajaran agama menjadi pedoman hidup agar sesuai dengan tuntunan Allah.

Kesimpulannya, kearifan lokal yang digali, dipoles, dikemas, dipelihara, dan dilaksanakan dengan baik bisa berfungsi sebagai

---

57 Kongprasertamorn, "Local Wisdom, Environmental Protection And Community Development: The Clam Farmers In Tabon Bangkhusai", Phetchaburi Province, Thailand. Manunya: *Journal of Humanities*, 2007, 45-46

58 Irwan Abdullah, et.al, *Agama dan Kearifan Lokal dalam Tantangan Global*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 7-8

alternatif pedoman hidup manusia Indonesia dewasa ini. Nilai-nilai itu dapat digunakan untuk menyaring nilai-nilai baru atau asing agar tidak bertentangan dengan kepribadian bangsa dan menjaga keharmonisan hubungan manusia dengan Sang Khalik, alam sekitar, dan sesamanya. Dan sebagai bangsa besar pemilik dan pewaris sah kebudayaan, kearifan lokal dapat menjadi benteng kokoh menanggapi modernitas dengan tidak kehilangan nilai-nilai tradisi lokal yang telah mengakar.

Pemanfaatan kearifan lokal yang dilakukan oleh pesantren berdampak positif dalam membangun eksistensi pesantren itu sendiri. Jika dihubungkan dengan dunia *public relation*, hal tersebut sangat positif dalam membangun citra pesantren di kalangan masyarakat dan dunia di luar pesantren. Kearifan lokal tidak membuat pesantren menjadi statis atau dicap tradisional atau kuno, tapi bisa membuat pesantren tetap relevan dan aktual sesuai zaman.

Nilai kearifan lokal di pesantren merupakan wujud dari proses interaksi yang panjang antara agama Islam yang diyakini dan budaya, kemudian terwujud dalam bentuk adat istiadat, kebiasaan, bahasa, sistem kemasyarakatan, budaya guyub, saling menghormati, menghargai, toleransi, jujur, dan sederhana. Pesantren dengan kearifan lokal yang berbentuk sistem nilai dan interaksi sosial yang dimilikinya merupakan ruang yang sarat makna karena terbentuk oleh kekuatan masyarakat pesantren sendiri dan bersumber dari agama.

Menurut Jaja Jahari, manajemen kurikulum lebih menekankan pada pengelolaan terhadap unsur-unsur dalam kurikulum sehingga bisa berfungsi secara integratif dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang tertuang dalam kurikulum. Ruang lingkup manajemen kurikulum ini meliputi: perencanaan kurikulum, implementasi kurikulum, dan evaluasi pelaksanaan kurikulum.<sup>59</sup>

Kurikulum pendidikan pesantren cukup beragam, sesuai dengan tujuan pendidikan dan karakteristik pesantren, proses pembelajarannya berlangsung dalam waktu 24 jam. Meski demikian, fungsi yang diembannya sama, yaitu mendidik dan mengajarkan ilmu-ilmu agama Islam, sebagai upaya mewujudkan manusia yang benar dan *kaffah*.

---

59 Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen Madrasah: Teori, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 56

Kesamaan tersebut dapat dilihat dari jenis-jenis materi pendidikan yang diajarkan di pesantren. Hampir seluruh pesantren di seluruh tanah air mengajarkan mata pelajaran yang sama,<sup>60</sup> yang dikenal dengan ilmu-ilmu keislaman, yang meliputi: Al-Qur'an (tajwid, tafsir dan ilmu tafsir), Al-Hadist, Aqidah/Tauhid, Akhlak/Tasawuf, Fiqih dan Ushul Fiqih, Bahasa Arab (*Nahwu, Sorof, Mantiq, dan Balaghah*), serta Tarikh (Sejarah Islam).<sup>61</sup> Materi pendidikan ini diajarkan di pesantren melalui kitab. Kitab standar yang disebut *Al-Kutub Al-Mu'tabarah*, ada juga yang menyebutnya sebagai *Al-Kutub Al-Safra'* atau "kitab kuning". Kitab-kitab tersebut tidak menggunakan tanda baca yang lazim. Dengan berbahasa Arab atau lebih dikenal dengan istilah "Arab gandum" sehingga keberhasilan menemukan harakat-harakat yang benar merupakan salah satu indikator keberhasilan pembelajaran di pesantren.

Dengan demikian, bertahannya pesantren sebagai lembaga pendidikan di masyarakat karena pesantren dapat memberikan nuansa baru dalam masyarakat tanpa mendobrak nilai-nilai Islam dan di sisi lain bisa relevan dengan zaman tanpa merusak budaya dan kearifan lokal. Integritas dan reputasi yang dibangun oleh kiai sebagai pimpinan di pesantren yang dibantu oleh ustaz (guru) kemudian diturunkan kepada para santri dengan sistem yang dibangun berdasarkan falsafah dan nilai yang mendasari kehidupan di pesantren merupakan kearifan lokal tersendiri yang bisa menjadi bagian dalam strategi dalam pencitraan pesantren sebagai lembaga pendidikan. Jadi, sebagai respons dari bentuk perubahan kurikulum dan kebijakan pemerintah, maka pesantren harus bersedia menggeser orientasi untuk mampu melakukan kolaborasi dan konvergensi kurikulum madrasah yang diselenggarakan selama ini berjalan di dalam pesantren.

### **C. PENGEMBANGAN KURIKULUM MADRASAH BERBASIS PESANTREN**

Pengembangan kurikulum pada hakikatnya adalah proses atau kegiatan yang disengaja dan dipikirkan untuk menghasilkan sebuah kurikulum sebagai pedoman dalam proses dan penyelenggaraan

---

60 Ditpekapontren Ditjen Kelembagaan Islam, *Pola Pembelajaran di Pesantren*, (Jakarta: Depag RI, 2003), 31

61 Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren (Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren)*. (Jakarta: INIS, 1994), 142



pembelajaran.<sup>62</sup> Pengembangan kurikulum bermakna mengarahkan kurikulum sekarang ke tujuan pendidikan yang diharapkan karena adanya berbagai pengaruh yang sifatnya positif yang datangnya dari luar atau dari dalam sendiri dengan harapan agar peserta didik dapat menghadapi masa depannya dengan baik.<sup>63</sup>

Pengembangan kurikulum mempunyai dua sisi, yaitu sisi kurikulum sebagai pedoman yang kemudian membentuk kurikulum tertulis (*written curriculum* atau *document curriculum*) dan sisi kurikulum sebagai implementasi (*curriculum implementation*), yaitu sistem pembelajaran. Pada dasarnya, terdapat empat unsur yang perlu diperhatikan dalam pengembangan, yaitu (a) merencanakan, merancang, dan memprogramkan bahan ajar dan pengalaman belajar; (b) karakteristik peserta didik; (c) tujuan yang akan dicapai; (d) kriteria-kriteria untuk mencapai tujuan.<sup>64</sup>

Berikut ini penulis sajikan beberapa model pengembangan kurikulum, di antaranya model administrasi, model *grass roots*, dan model demonstrasi.

### 1. Model Administratif

Dalam model administratif atau *top down model*, inisiatif pengembangan kurikulum datang dari pihak pejabat (administrator) pendidikan. Begitu pula dalam kegiatan penunjukkan orang-orang yang terlibat di dalamnya beserta tugas-tugasnya dalam pengembangan kurikulum ditentukan oleh administrator. Dengan menggunakan sistem garis komando, hasil pengembangan kurikulum disebarluaskan untuk diterapkan di madrasah-madrasah. Karena model ini menggunakan garis komando dalam kegiatannya, model ini disebut pula dengan istilah *line staff model*.<sup>65</sup> Prosedur kerja model ini adalah sebagai berikut.

- a) Membentuk tim atau panitia pengarah (*steering committee*). Anggota dari tim ini ditentukan oleh pejabat pendidikan yang berwenang. Tugas dari tim pengarah ini, yaitu merumuskan konsep dasar kurikulum, menetapkan garis-garis besar kebijakan,

---

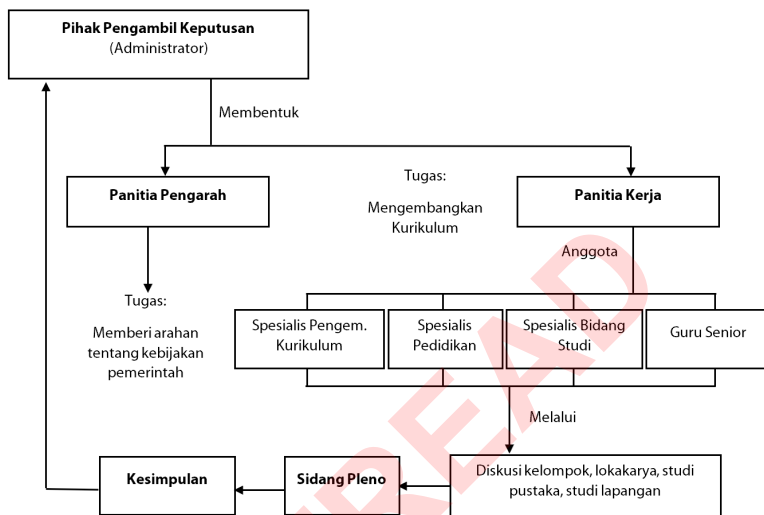
62 Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran*, 32

63 Dakir, *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 91.

64 Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran*, 34

65 Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2007), 57

menyiapkan rumusan falsafah, serta menetapkan tujuan umum pendidikan. Anggota dari tim pengarah ini terdiri para pengawas pendidikan, ahli kurikulum, ahli bidang studi, serta para tokoh dari dunia kerja lainnya.



**Gambar 2.2.** Langkah-langkah Model Administrasi

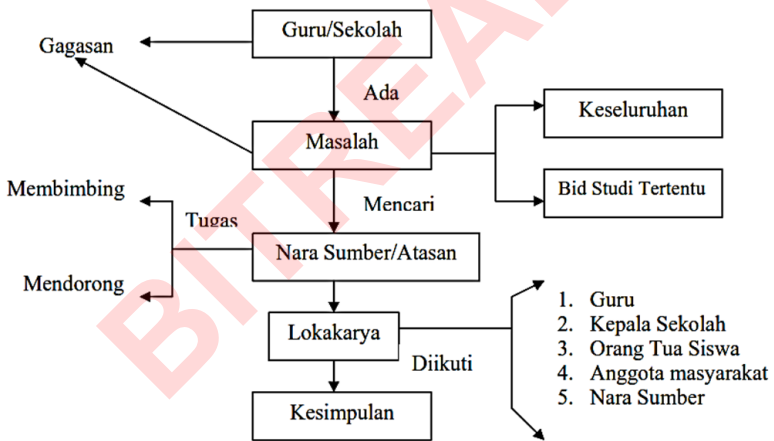
- b) Membentuk tim atau panitia kerja (*worker committee*) untuk menjabarkan kebijakan umum yang telah disusun oleh panitia pengarah, yaitu merumuskan tujuan-tujuan pendidikan menjadi tujuan-tujuan yang lebih operasional, memilih dan menyusun urutan bahan pelajaran, memilih strategi pembelajaran beserta alat evaluasi yang harus digunakan, serta menyusun pedoman pelaksanaan kurikulum bagi guru. Anggota dari panitia kerja ini, yaitu para ahli kurikulum, ahli disiplin ilmu dari perguruan tinggi, ditambah guru-guru yang pengalamannya dan memiliki reputasi dan prestasi baik.
- c) Hasil kerja dari tim atau panitia kerja ini selanjutnya diserahkan kepada panitia di atasnya, yaitu panitia pengarah atau perumus bahkan pihak pejabat bisa membentuk panitia penilai khusus untuk mempertimbangkan dan menilai hasil kerja tim kerja. Setelah kegiatan ini selesai, jika dianggap perlu kurikulum yang telah dinilai

itu diujicobakan terlebih dahulu. Hasil dari uji coba ini bisa dijadikan masukan bagi perbaikan dan revisi-revisi tertentu.

- d) Penyebarluasan dan penerapan kurikulum di madrasah-madrasah dengan memakai kebijakan dari pihak berwenang, agar kurikulum bisa digunakan.

## 2. Model *Grass Roots*

Model *grass root* kebalikan dari model administratif. Inisiatif dan kegiatan pengembangan kurikulum datang dari guru, baik pada level ruang kelas maupun pada level madrasah. Inisiatif ini muncul biasanya karena oleh keresahan atau ketidakpuasan guru terhadap kurikulum yang berjalan, selanjutnya para guru berupaya mengadakan inovasi terhadap kurikulum yang sedang berjalan.



**Gambar 2.3.** Langkah-langkah Model *Grass Roots*

Dalam model pengembangan kurikulum ini, peran administrator tidak dominan. Administrator lebih menonjol sebagai motivator dan fasilitator. Jika memang para administrator setuju dengan gerakan para guru. Namun, jika upaya pembaharuan para guru itu tidak disetujui maka administrator bisa menjadi penghalang upaya inovasi guru. Model *grass root* ini hanya mungkin dilaksanakan di negara yang menerapkan sistem

desentralisasi pendidikan secara murni. Serta adanya kemampuan serta komitmen guru yang baik.<sup>66</sup>

### 3. Model Demonstrasi

Pengembangan kurikulum ini pada dasarnya datang dari bawah (*grass roots*), semula merupakan suatu upaya inovasi kurikulum dalam skala kecil yang selanjutnya digunakan dalam skala yang lebih luas, tetapi dalam prosesnya sering mendapat tantangan atau ketidaksetujuan dari pihak-pihak tertentu. Menurut Smith, Stanley, dan Shores, ada dua bentuk model pengembangan ini.

*Pertama*, sekelompok guru dari satu madrasah atau beberapa madrasah yang diorganisasi dan tunjuk untuk melaksanakan suatu uji coba atau eksperimen suatu kurikulum. Unit-unit ini melakukan suatu proyek melalui kegiatan penelitian dan pengembangan untuk menghasilkan suatu model kurikulum. Hasil dari kegiatan penelitian dan pengembangan ini diharapkan dapat digunakan pada lingkungan madrasah yang lebih luas. Pengembangan model ini biasanya diprakarsai oleh pihak pemerintah dilaksanakan oleh kelompok guru dalam rangka inovasi dan perbaikan suatu kurikulum.

*Kedua*, dari beberapa orang guru yang merasa kurang puas tentang kurikulum yang sudah ada, kemudian guru-guru tersebut mengadakan eksperimen, uji coba dan mengadakan pengembangan secara mandiri. Pada dasarnya guru-guru tersebut mencobakan yang dianggap belum ada dan merupakan suatu inovasi terhadap kurikulum sehingga berbeda dengan pengembangan kurikulum yang berlaku, dengan harapan akan ditemukan pengembangan kurikulum yang lebih baik dari yang ada.<sup>67</sup>

Ada beberapa kebaikan dalam penerapan model pengembangan ini, di antaranya adalah: (1) kurikulum ini akan lebih nyata dan praktis karena dihasilkan melalui proses yang telah diuji dan diteliti secara ilmiah, (2) perubahan kurikulum dalam skala kecil atau pada aspek yang lebih khusus kemungkinan kecil akan ditolak oleh pihak administrator, akan berbeda dengan perubahan kurikulum yang sangat luas dan kompleks, (3) hakikat model demonstrasi berskala kecil akan terhindar

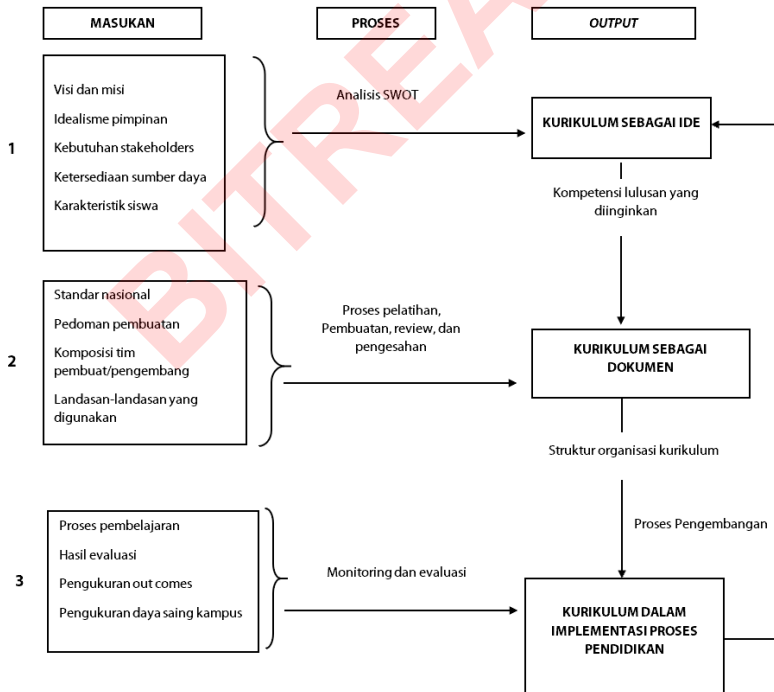
---

66 Idi, *Pengembangan Kurikulum*, 61

67 Idi, *Pengembangan Kurikulum*, 62-63

dari kesenjangan dokumen dan pelaksanaan di lapangan, (4) model ini akan menggerakkan inisiatif, kreativitas guru-guru serta memberdayakan sumber-sumber administrasi untuk memenuhi kebutuhan guru dalam mengembangkan program yang baru.

Kebijakan mengenai pengembangan kurikulum lokal yang ada di pesantren merupakan suatu bentuk perwujudan pelaksanaan desentralisasi dan otonomi pendidikan. Lembaga pendidikan diberi kesempatan yang lebih luasa untuk mengembangkan program pendidikan yang akan dilaksanakan dengan melibatkan berbagai komponen antara lain: para elite pesantren, kepala madrasah, guru dan karyawan, tokoh masyarakat, dan pakar kurikulum setempat. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan masukan dari berbagai komponen masyarakat sehingga pengembangan kurikulum dapat mengakomodasi kebutuhan masyarakat setempat.



**Gambar 2.4.** *Proses Pengembangan Kurikulum*

Menurut Muhaimin, dalam proses pengembangan kurikulum pada intinya dibagi menjadi tiga bagian proses, yaitu pertama akan menghasilkan kurikulum sebagai ide, dari kurikulum sebagai ide inilah kemudian berlanjut pada bagian kedua yang diwujudkan dalam sebuah dokumen perencanaan, dan dari dokumen perencanaan tersebut kemudian diimplementasikan dalam pelaksanaan kegiatan akademik, dari proses implementasi tersebut kemudian dilakukan pengembangan.<sup>68</sup> Keseluruhan pengembangan kurikulum tersebut digambarkan dalam gambar di atas.

Kurikulum sebagai ide merupakan suatu proses yang dihasilkan dari proses analisis yang berasal dari berbagai masukan. Masukan-masukan yang membentuk kurikulum sebagai ide tersebut. *Pertama*, visi dan misi lembaga. Visi dan misi sebagai arah lembaga pendidikan maka harus diterjemahkan lebih detail ke dalam bentuk perencanaan. Salah satu perencanaan yang paling penting dalam lembaga pendidikan adalah kurikulum. Dengan demikian, kurikulum harus dijiwai oleh semangat untuk dapat mencapai visi lembaga tersebut.<sup>69</sup>

*Kedua*, adalah faktor idealisme yang dimiliki oleh pemimpin dari lembaga pendidikan tersebut. Konsep idealisme yang dianut oleh seorang pemimpin akan dapat memengaruhi berbagai perencanaan dalam suatu lembaga, termasuk dalam kurikulum. Konsep idealisme seorang pemimpin terhadap nilai-nilai keagamaan misalnya, akan sangat mewarnai berbagai rumusan tentang kurikulum yang ada dalam lembaga tersebut, yang pada akhirnya juga akan memengaruhi operasional dari kurikulum tersebut.

*Ketiga*, adalah adanya kebutuhan dari *stakeholder* lembaga pendidikan tersebut. Sebagai sebuah lembaga pendidikan yang memiliki kegiatan utama menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten, maka lembaga pendidikan harus selalu melihat tuntutan kompetensi yang disyaratkan oleh lembaga pengguna. Meski demikian, *stakeholder* lembaga pendidikan tidak hanya berkaitan dengan pengguna lulusan saja, tetapi *stakeholder* yang terpenting dari lembaga pendidikan adalah masyarakat. Secara umum, masyarakat selalu berharap bahwa

---

68 Muhaimin, et.al, *Pengembangan Model Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada Sekolah & Madrasah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 24

69 Ibid., 25.

madrasah misalnya, harus mampu memberikan keseimbangan antara kompetensi lulusan dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dan peningkatan iman, takwa dan akhlak mulia. Kondisi ini menuntut kurikulum madrasah harus mampu membuat rancangan untuk peningkatan aspek ilmu pengetahuan dan teknologi dan aspek iman, takwa dan akhlak mulia secara seimbang.<sup>70</sup>

*Keempat*, adalah adanya ketersediaan sumber daya akan memengaruhi kurikulum di madrasah. Sumber daya yang paling penting adalah sumber daya manusia. Adanya guru-guru yang memiliki kompetensi tentu akan memengaruhi kurikulum sebagai ide, demikian pula kondisi lingkungan madrasah dapat memengaruhi kurikulum sebagai ide di madrasah tersebut.

*Kelima*, adalah faktor karakteristik peserta didik. Karakteristik peserta didik dapat ditinjau dari usia, kondisi ekonomi, pendidikan yang sudah dialami, ataupun kondisi sosial keluarga.<sup>71</sup>

Hal senada juga diungkapkan Oemar Hamalik bahwa kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan peserta didik dan kesesuaiannya dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesenian sesuai dengan jenis dan jenjang masing-masing satuan pendidikan.<sup>72</sup>

Pengembangan dan pelaksanaan kurikulum memerlukan kondisi dan suasana madrasah sebagai lingkungan ilmiah, yakni penciptaan lingkungan madrasah berdasarkan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik dan otonomi keilmuan.

Berbagai masukan tersebut kemudian dilakukan analisis oleh pimpinan madrasah yang akan menghasilkan kurikulum sebagai ide. Secara nyata kurikulum sebagai ide tersebut akan diwujudkan dalam cita-cita dari kompetensi lulusan yang akan dihasilkan. Berdasarkan pernyataan tersebut untuk mewujudkan cita-cita dari lulusan yang akan dihasilkan tersebut kurikulum sebagai ide saja tidak cukup, diperlukan rencana tertulis untuk mewujudkannya, dari sinilah kurikulum sebagai

---

70 Ibid., 26.

71 Ibid., 27.

72 Oemar Hamalik, *Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran; Dasar dan Strategi Pelaksanaannya di Perguruan Tinggi*, (Bandung: Trigenda Karya, 1994), 41-42.

ide tersebut diwujudkan dalam bentuk dokumen. Namun, untuk merealisasikan kurikulum sebagai ide ke dalam kurikulum sebagai dokumen diperlukan beberapa *input* tertentu. *Input-input* tersebut adalah standar nasional, dan komposisi tim pengembang.<sup>73</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut, dalam mengimplementasikan kurikulum sebagai ide ke dalam kurikulum sebagai dokumen harus memperhatikan standar nasional, pedoman pembuatan kurikulum yang dipersyaratkan secara nasional, dan harus melibatkan seluruh komponen yang ada di madrasah. Selain itu, kurikulum juga harus memiliki rencana-rencana teknis, misalnya penyusunan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Untuk penyusunan silabus dan RPP tersebut perlu melibatkan seluruh guru bidang studi sesuai dengan keahlian di bidangnya masing-masing.<sup>74</sup>

Rangkaian proses pengembangan kurikulum sebagai ide tersebut ke dalam kurikulum sebagai dokumen akan menghasilkan produk struktur dan organisasi kurikulum yang diharapkan untuk mampu mencapai kompetensi lulusan yang diinginkan dan merupakan produk dari kurikulum sebagai ide.

Dokumen kurikulum tersebut akan menjadi tidak berguna jika hanya berhenti sebagai “dokumen mati”, yaitu dokumen yang tidak dapat diimplementasikan. Itulah sebabnya maka seluruh komponen madrasah harus mampu mendorong untuk dapat mengimplementasikan dokumen kurikulum ke dalam proses akademik di madrasah.

Pengembangan pembelajaran merupakan ketrampilan-ketrampilan dalam proses belajar mengajar yang dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pelatihan-pelatihan karena ia merupakan seni dari ilmu. Semakin banyak belajar tentang pengembangan kurikulum dan pembelajaran, maka semakin banyak memperoleh informasi tentang seperangkat tindakan yang harus dilakukan dalam proses pembelajaran sebagaimana pendapat Reigeluth yang dikutip oleh Surya bahwa pengembangan kurikulum dan pembelajaran berkenaan dengan

---

73 Muhaimin, *Pengembangan Model Kurikulum*, 28.

74 *Ibid.*, 28.



pemahaman, peningkatan dan pelaksanaan dari pengelolaan program pengajaran yang dilakukan.<sup>75</sup>

Rohani berpendapat bahwa pengembangan pembelajaran mengacu pada suatu upaya mengatur aktivitas pembelajaran berdasarkan konsep-konsep dan prinsip-prinsip pembelajaran untuk menyukseskan tujuan pembelajaran agar tercapai serta efektif, efisien, dan produktif yang diawali dengan penentuan strategi dan perencanaan, diakhiri dengan penilaian.<sup>76</sup> Penilaian tersebut pada akhirnya akan dapat dimanfaatkan sebagai umpan balik bagi perbaikan pembelajaran lebih lanjut.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dipahami bahwa pengembangan kurikulum dan pembelajaran menekankan pada cara agar tercapai tujuan tersebut, dan dalam kaitan ini hal-hal yang tidak boleh dilupakan untuk mencapai tujuan adalah bagaimana cara merencanakan pembelajaran, mengorganisasikan pembelajaran, menyampaikan isi pembelajaran, dan bagaimana menata interaksi antara sumber-sumber belajar yang ada agar dapat berfungsi secara optimal.

Syafruddin dan Irwan Nasution mengemukakan, sebagai seorang manajer dalam organisasi kelas pembelajaran, guru setidaknya melakukan hal sebagai berikut: (1) merencanakan, yaitu menyusun tujuan pembelajaran; (2) mengorganisasikan, yaitu menghubungkan atau menggabungkan seluruh sumber daya belajar mengajar dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien; (3) memimpin, yaitu memotivasi para peserta didik untuk siap mengikuti pelajaran; (4) mengawasi, yaitu apakah pekerjaan atau kegiatan belajar mengajar mencapai tujuan pembelajaran. Karena itu harus ada proses evaluasi pengajaran sehingga diketahui hasil yang dicapai.<sup>77</sup>

Model pengembangan kurikulum dan pembelajaran secara sederhana dapat dibagi menjadi dua, yaitu model sistemik dan model Prosedur Pengembangan Sistem Intruksional (PPSI).<sup>78</sup> *Pertama*, model

---

75 Mohammad Surya, *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran* (Yogyakarta: Pustaka Bani Quraisy, 2004), 9.

76 Ahmad Rohani, *Pengelolaan Pengajaran* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 2.

77 Syafruddin dan Irwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), 77.

78 Rohani, *Pengelolaan*, hlm. 101.

sistemik terdiri atas beberapa langkah, yaitu (1) mengidentifikasi tugas-tugas; 2) analisis tugas; (3) penetapan kemampuan; (4) spesifikasi pengetahuan; (5) identifikasi kebutuhan pendidikan dan latihan; (6) perumusan tujuan; (7) kriteria keberhasilan program; (8) organisasi sumber-sumber belajar; (9) pemilihan strategi pengajaran, uji lapangan program; (10) pengukuran reliabilitas program; (11) perbaikan dan penyesuaian; (12) pelaksanaan program; (13) monitoring program. *Kedua*, model PPSI sebagai suatu pedoman yang disusun oleh guru untuk menyusun perangkat pembelajaran bagi guru memiliki langkah-langkah, yaitu (1) menetapkan tujuan pengajaran; (2) menetapkan bahan pelajaran atau pokok bahasan; (3) menetapkan metode atau alat pelajaran; (4) menetapkan alat evaluasi; (5) menetapkan sumber bahan pelajaran atau kuliah.

Jerrold E. Kemp menyebutkan empat unsur dasar dalam proses pengembangan kurikulum dan pembelajaran, yaitu peserta didik, tujuan, metode, dan evaluasi. Keempat unsur ini saling terkait dan dapat dianggap sebagai rencana perancangan pembelajaran menyeluruh.<sup>79</sup> Perencanaan pembelajaran merupakan langkah penting untuk mencapai keberhasilan pembelajaran. Apabila rencana pembelajaran disusun secara baik akan menjadikan tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif dan efisien. Manfaat pembelajaran, yaitu sebagai alat untuk menemukan dan memecahkan masalah, mengarahkan proses pembelajaran, sebagai dasar dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif dan alat untuk meramalkan hasil yang akan dicapai.<sup>80</sup>

Pengembangan pembelajaran yang dibuat merupakan antisipasi dan perkiraan tentang apa yang akan dilakukan dalam pembelajaran sehingga tercipta situasi yang memungkinkan terjadinya proses pembelajaran yang mengantarkan peserta didik mencapai tujuan yang diharapkan. Pengembangan pembelajaran meliputi tujuan apa yang hendak dicapai, bahan pembelajaran yang dapat mengantarkan peserta didik mencapai tujuan, bagaimana proses pembelajaran yang akan

---

79 Jerrold E Kemp, *Proses Perancangan Pengajaran*, terj. Asril Marjohan, (Bandung: ITB, 1994), 13.

80 Suwardi, *Manajemen Pembelajaran, Mencipta Guru Kreatif dan Berkompetensi*, (Salatiga: STAIN Salatiga Press, 2007), 29-30

diciptakan, dan bagaimana menciptakan dan menggunakan alat untuk mengetahui tercapainya tujuan pembelajaran.<sup>81</sup>

Desain kurikulum dan pembelajaran model Kemp ini dirancang untuk menjawab tiga pertanyaan, yakni: (1) apa yang harus dipelajari siswa (tujuan pembelajaran); (2) bagaimana prosedur, dan sumber-sumber belajar apa yang tepat untuk mencapai hasil belajar yang diinginkan (keinginan, media, dan sumber belajar yang digunakan); (3) bagaimana mengetahui hasil belajar yang diharapkan telah tercapai (evaluasi). Menurut Kemp, desain pembelajaran terdiri atas banyak bagian dan fungsi yang saling berhubungan dan harus dikerjakan secara logis agar mencapai apa yang diinginkan.<sup>82</sup>

Pengembangan kurikulum dan pembelajaran model Kemp (1977) atau yang disebut Rancangan Instruksional, terdiri atas delapan langkah, yaitu sebagai berikut.

- 1) Menentukan tujuan umum (Kurikulum 1994 disebut TIU, Kurikulum 2004 dan 2006 disebut dengan Standar Kompetensi dan Kompetensi dasar, sedangkan dalam Kurikulum 2013 disebut dengan Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar). Tujuan umum ini adalah tujuan yang ingin dicapai pada masing-masing pokok bahasan.
- 2) Membuat analisis tentang karakteristik siswa. Analisis ini diperlukan untuk mengetahui apakah latar belakang pendidikan, dan sosial budaya siswa memungkinkan untuk mengikuti program dan langkah-langkah apa yang perlu diambil
- 3) Menentukan Indikator (tujuan *instructional* secara spesifik), yang operasional dan terukur. Dengan demikian, siswa akan tahu apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya dan apa ukurannya bahwa dia telah berhasil. Dari segi pembelajar, rumusan itu akan berguna dalam menyusun tes keberhasilan dan pemilihan materi yang sesuai.
- 4) Menentukan materi atau bahan pelajaran yang sesuai dengan indikator yang telah dikembangkan.

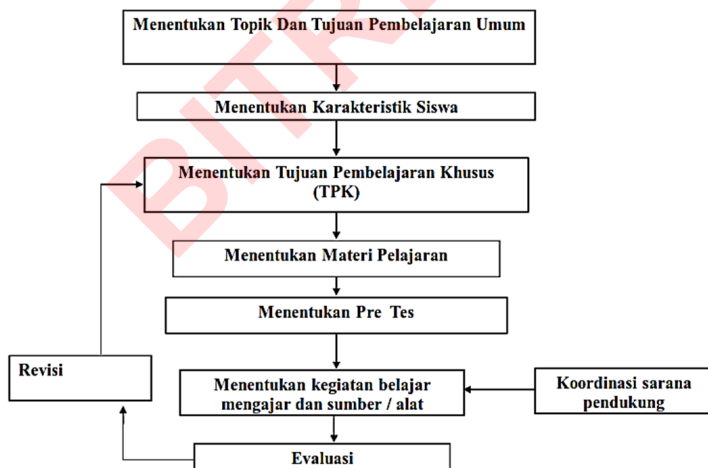
---

81 Muhammad Ali, *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2001), 5

82 Lihat dalam Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 167

- 5) Menetapkan tes awal (pre tes) ini diperlukan untuk mengetahui sejauh mana mahasiswa telah memenuhi prasyarat belajar yang dituntut untuk mengikuti program yang bersangkutan. Dengan demikian, pembelajar dapat memilih materi yang diperlukan tanpa harus menyajikan yang tidak perlu.
- 6) Menentukan strategi belajar mengajar yang sesuai. Kriteria umum untuk pemilihan strategi belajar mengajar yang sesuai dengan tujuan instruksional khusus tersebut adalah: efisiensi, efektivitas, ekonomis, dan kepraktisan, melalui suatu analisis alternatif.
- 7) Mengoordinasi sarana penunjang yang diperlukan, meliputi biaya, fasilitas, peralatan, waktu, dan tenaga pengajar.
- 8) Mengadakan evaluasi. Evaluasi ini sangat diperlukan untuk mengontrol dan mengkaji keberhasilan program secara keseluruhan, yaitu siswa, program *instructional*, instrumen evaluasi, dan metode.

Dalam diagram, bentuk desain *instructional* Kemp tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.5.** Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran Model Kemp<sup>83</sup>

83 Rusman, *Model-Model Pembelajaran*, 171

Kelebihan dalam model Kemp ini, adalah di setiap melakukan langkah atau prosedur terdapat revisi terlebih dahulu gunanya untuk menuju ke tahap berikutnya. Tujuannya, apabila terdapat kekurangan atau kesalahan di tahap tersebut, dapat dilakukan perbaikan terlebih dahulu sebelum melangkah ke tahap berikutnya. Selain itu, ada beberapa kelebihan lain, di antaranya sebagai berikut.

- 1) Kerangka dari beberapa tujuan program pembelajaran dibuat atas kompetensi dasar, dimana siswa menguasai pembelajaran merupakan sebuah harapan untuk dapat menjadi dampak kemudian hari.
- 2) Tujuan menginformasikan siswa apa yang akan dituntut atau diminta dari mereka.
- 3) Tujuan membantu perancang program pembelajaran untuk berpikir secara jelas dan mengatur serta mengurutkan sesuatu.
- 4) Tujuan mengidentifikasi tipe dan meningkatkan aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaikan pembelajaran.
- 5) Tujuan menyediakan dasar pengevaluasian dengan pembelajaran siswa.
- 6) Tujuan menyediakan dengan sesuatu yang baik untuk berkomunikasi.

Meskipun demikian, tak menutup kemungkinan terdapat kekurangan dalam model Kemp ini, di antaranya model ini agak condong ke pembelajaran klasikal atau pembelajaran kelas. Oleh karena itu, peran guru di sini mempunyai pengaruh besar karena mereka dituntut dalam rangka program pengajaran, instrumen evaluasi, dan strategi pengajaran. Berikut beberapa kekurangan dari model ini.

- 1) Hampir semua tujuan berhubungan dengan aspek kognitif tingkat rendah.
- 2) Prosedur digunakan untuk menetapkan penerapan tujuan yang baik untuk kognitif dan psikomotor namun efektif tidak demikian.
- 3) Guru sulit menentukan semua dampak kemajuan dari program pembelajaran.

4) Membuat pelajaran terlalu bersifat mekanik dan perorangan.<sup>84</sup>

Berdasarkan beberapa pemikiran tersebut, pengembangan kurikulum lokal adalah kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan tindakan-tindakan supaya pembelajaran dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien serta menghasilkan kualitas yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan siswa, lembaga, pemerintah, kebutuhan *stakeholders*, serta memperhatikan kemajuan teknologi. Pengelola dalam mengembangkan kurikulum harus memiliki latar belakang yang jelas, menentukan sumber ide untuk mengonsep serta menetapkan landasan dan prinsip-prinsip dalam mengembangkan kurikulum lokal.

BITREAD

---

84 Rusman, *Model-Model Pembelajaran*, 183-184



# BAB III

## DIALEKTIKA ELITE PESANTREN DALAM KONVERGENSI KURIKULUM MADRASAH BERBASIS PESANTREN

### A. KONSEP DIALEKTIKA ELITE PESANTREN

#### 1. Teori Dialektika Relasional

Penelitian ini berada pada level jaringan hubungan yang saling berhubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti dan selalu berubah-ubah, di dalamnya terdapat interaksi antara individu-individu yang lebih lanjut akan diteliti dengan menggunakan teori pada level komunikasi antar pribadi atau komunikasi interpersonal. Teori Dialektika Relasional merupakan salah satu teori komunikasi yang berada pada level komunikasi antar pribadi dan kelompok serta membahas mengenai pengembangan hubungan. Teori ini dikembangkan oleh Leslie Baxter dan Barbara Montgomery. Menurut teori ini, hidup berhubungan dicirikan oleh ketegangan-ketegangan yang berkelanjutan antara impuls-impuls yang kontradiktif.

Asumsi dasar teori Dialektika Relasional dikemukakan oleh Leslie Baxter ini bahwa ketika kita berhubungan dengan orang lain pasti ada ketegangan-ketegangan atau konflik antar individu. Konflik tersebut terjadi ketika seseorang mencoba memaksakan keinginannya satu terhadap yang lain atau disebut dengan hubungan mengalami

kontradiksi dialektis.<sup>85</sup> Kemudian, asumsi dasar tersebut dikembangkan lagi, yakni sebagai berikut.

- a) Hubungan tidak bersifat linear. Asumsi ini menyatakan bahwa sebuah hubungan terdiri atas keinginan-keinginan yang sifatnya kontradiktif sehingga sangat sulit untuk dapat mengatakan bahwa sebuah hubungan bersifat linear.
- b) Hidup berhubungan ditandai dengan adanya perubahan. Sebuah hubungan menurut asumsi ini selalu bergerak, baik itu mengalami kemunduran maupun kemajuan. Apa yang dialami oleh kedua orang yang saling berhubungan pada tahun yang lalu akan berbeda dengan hubungan yang mereka alami pada tahun ini, hal ini menunjukkan bahwa sebuah hubungan mengalami perubahan.
- c) Kontradiksi merupakan fakta fundamental dalam hidup berhubungan. Dalam berhubungan, kontradiksi merupakan hal yang tidak dapat dihindari dan akan selalu ada dan akan menciptakan ketegangan antara keduanya. Ketegangan ini membuat hubungan membutuhkan komunikasi agar ketegangan dapat dikelola dengan baik dalam suatu hubungan.
- d) Komunikasi sangat penting dalam mengelola dan menegosiasikan kontradiksi-kontradiksi dalam hubungan. Seperti yang telah disinggung sebelumnya, kontradiksi dan ketegangan akan selalu ada dalam suatu hubungan. Kontradiksi dan ketegangan tidak selalu membawa dampak yang negatif dalam suatu hubungan hanya saja perlu dibarengi dengan berlangsungnya komunikasi yang baik agar dapat mengelola kontradiksi dan ketegangan tersebut menjadi positif bagi hubungan.

Beberapa asumsi inilah merupakan asumsi yang mendukung penelitian ini karena berkaitan dengan komunikasi yang diterapkan antara elite pesantren dan pemerintah dalam pengembangan kurikulum lokal madrasah di bawah naungan pesantren, sebagai upaya meredakan konflik antara dua pihak yang terlibat karena komunikasi dianggap mampu untuk mengelola dan menegosiasikan kontradiksi yang terjadi.

---

85 Baxter, dalam Stephen W. Littlejohn dan Karen A. Foss, *Teori Komunikasi*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), 302



Teori Dialektika Relasional dari Baxter ini mengandung dimensi dialektis dan dialogis. Jika menyebutkan kata dialektis tidak dapat lepas dari dialektika Hegel yang berisi *thesis* (pro), *antithesis* (kontra), dan *synthesis* (solusi). Baxter dan Montgomery mengungkapkan bahwa pendekatan monologis, dualistik dan dialektik dapat digunakan untuk memahami visi dari perilaku manusia. Pendekatan monologis adalah pendekatan yang membingkai kontradiksi sebagai hanya/atau, sedangkan pendekatan dualistik adalah pendekatan yang membingkai kontradiksi sebagai dua bagian yang terpisah dan yang terakhir pendekatan dialektik adalah pendekatan yang membingkai kontradiksi.<sup>86</sup>

Baxter memperkenalkan empat elemen dasar dalam perspektif dialektis, yaitu sebagai berikut.

- 1) Totalitas (*totality*), mengakui adanya saling ketergantungan antara orang-orang dalam sebuah hubungan.
- 2) Kontradiksi (*contradiction*), merujuk pada oposisi, dua elemen yang bertentangan.
- 3) Perubahan (*change*), merujuk pada sifat berproses dan hubungan dan perubahan yang terjadi pada hubungan itu seiring dengan berjalannya waktu.
- 4) Praksis (*praxis*), merujuk pada kapasitas manusia sebagai pembuat pilihan.<sup>87</sup>

Dialektika dapat muncul karena banyak hal yang dapat memengaruhi hubungan. Beberapa jenis dialektika antara lain adalah: (1) *Dialektika interaksional*. Sama, seperti namanya dialektika interaksional lahir dari interaksi antara pelaku hubungan. Ketegangan antara keduanya dalam dialektika interaksional ini muncul dari dan dibangun oleh komunikasi antara keduanya; (2) *Dialektika kontekstual*. Selain muncul karena komunikasi dari para pelaku hubungan, ketegangan dalam sebuah hubungan juga dapat muncul dari tempat suatu hubungan dalam budaya; (3) *Dialektika publik dan privat*. Ketegangan dari dialektika publik dan privat ini muncul dari hubungan privat dan kehidupan publik.<sup>88</sup>

---

86 Richard West dan Lynn H. Turner. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2008), 234-235

87 Littlejohn dan Foss. *Teori Komunikasi*, 304

88 *Ibid.*, 305

Ketegangan atau kontradiksi tidak dapat dihindari dalam sebuah hubungan, beberapa cara yang dapat ditempuh untuk merespons dialektika yakni sebagai berikut.

1) Segmentasi.

Segmentasi adalah salah satu respons terhadap ketegangan dengan memisahkan beberapa arena untuk menekankan tiap-tiap dari dua hal yang berlawanan.

2) Seleksi.

Respons lain yang dapat ditempuh selain segmentasi adalah dengan melakukan seleksi yakni memilih satu atau membuat keputusan dari dua hal yang berlawanan.

3) Integrasi.

Upaya terakhir dalam merespons dialektika adalah dengan melakukan integrasi yakni melibatkan suatu sintesis dari kedua hal yang berlawanan.

## 2. Teori Elite Pesantren

Studi tentang elite dalam ilmu sosial termasuk bidang studi yang menarik dan menghimpun para pemikir dari berbagai disiplin, kendati disadari bahwa teori elite memiliki kelemahan tertentu sebagaimana teori-teori sosial lainnya.<sup>89</sup> Studi tentang elite sebenarnya telah tumbuh sejak zaman Aristoteles, tetapi menjadi sebuah kajian ilmiah yang mendalam dimulai terutama sejak era Vilfredo Pareto (1848-1923), Gaetano Mosca (1858-1941) dan C. Wright Mills (1916-1962) ketika masing-masing membahas mengenai "*circulation of elites*", "*the ruling class*" dan "*the power elite*". Teori elite dibangun di atas pandangan atau anggapan bahwa keberadaan elite, lebih-lebih elite politik, tidak dapat dielakkan dalam kehidupan masyarakat modern yang kompleks.<sup>90</sup>

Dalam pandangan Keller, studi tentang elite dapat memusatkan perhatian pada empat hal. *Pertama*, anatomi elite berkenaan dengan siapa, berapa banyak dan bagaimana para elite itu muncul. *Kedua*, fungsi elite berkenaan dengan apa tanggung jawab sosial elite. *Ketiga*,

---

89 Keller, *Penguasa dan Kelompok Elite*, 5

90 David Jary & Julia Jary, *Collins Dictionary of Sociology* (Glasgow: Harper Collin Publisher, 1991), 188

pembinaan elite menyangkut tentang siapa yang mendapatkan kesempatan menjadi elite, imbalan apa yang mereka terima dan kewajiban-kewajiban apa yang menunggu mereka. Dan *keempat*, keberlangsungan elite berkenaan dengan bagaimana dan kenapa para elite itu dapat bertahan serta bagaimana dan kenapa di antara mereka hancur atau tidak dapat bertahan.<sup>91</sup>

Elite menurut Keller, berasal dari kata *elligere*, yang berarti memilih, dalam perkataan biasa kata itu berarti bagian yang menjadi pilihan atau bunga suatu bangsa, budaya, kelompok usia dan orang-orang yang menduduki posisi sosial yang tinggi. Dalam arti umum, elite menunjuk pada sekelompok orang dalam masyarakat yang menempati kedudukan-kedudukan tertinggi. Dengan kata lain, elite adalah kelompok warga masyarakat yang memiliki kelebihan daripada warga masyarakat lainnya sehingga menempati kekuasaan sosial di atas warga masyarakat lainnya.<sup>92</sup>

Istilah *elite* telah digunakan pada abad ke tujuh belas untuk menyebut barang-barang dagangan yang mempunyai keutamaan khusus, yang kemudian digunakan juga untuk menyebut kelompok-kelompok sosial tinggi, seperti kesatuan-kesatuan militer atau kalangan bangsawan atas.<sup>93</sup>

Menurut Etzioni sebagaimana dikutip Keller, elite adalah kelompok aktor yang mempunyai kekuasaan.<sup>94</sup> Sehingga elite dikatakan sebagai orang atau sekelompok orang yang memegang posisi terkemuka dalam suatu masyarakat. Kehadiran elite dalam kehidupan masyarakat menurut Mosca sebagaimana dipaparkan Bellamy melekat dengan watak sosial manusia bahwa keunggulan watak moral biasanya menang dalam jangka panjang atas keunggulan jumlah dan kekuatan.<sup>95</sup>

Keller menambahkan bahwa terdapat empat proses sosial utama yang mendorong perkembangan elite, yakni pertumbuhan penduduk, pertumbuhan spesialisasi jabatan pertumbuhan organisasi formal atau

---

91 Maurice Duverger, *Sosiologi Politik* (Jakarta: Rajawali Press, 1996), 31

92 Keller, *Penguasa dan Kelompok Elite*, 5

93 T.B. Bottomore, "Kelompok Elite Dalam Masyarakat", dalam Sartono Kartodirdjo (ed) *Kepemimpinan dalam Dimensi Sosial* (Jakarta: LP3ES, 1990), 24

94 Keller, *Penguasa dan Kelompok Elite*, 3

95 Richard Bellamy, *Teori Sosial Modern: Perspektif Italy* (Jakarta: LP3ES, 1990), 9

birokrasi, dan perkembangan keagamaan moral. Konsekuensinya, kaum elite pun semakin banyak, semakin beragam, dan lebih bersifat otonom.<sup>96</sup>

Perbedaan yang tidak mungkin terelakkan di antara anggota masyarakat yang satu dengan yang lainnya dapat dinyatakan sebagai titik awal bagi munculnya kelompok-kelompok yang mempunyai keunggulan apabila dibandingkan dengan kelompok-kelompok yang lainnya dalam masyarakat yang sama. Anggota masyarakat yang mempunyai keunggulan tersebut pada gilirannya akan tergabung dalam suatu kelompok yang dikenal dengan sebutan kelompok elite. Keunggulan yang melekat pada dirinya akan menggiring mereka tergabung dalam kelompok elite yang mempunyai perbedaan dengan anggota masyarakat kebanyakan lainnya yang tidak memiliki keunggulan. Sebutan elite atau terminologi elite, sebagaimana diungkapkan oleh Vilfredo Pareto, Gaetano Mosca, Suzanne Keller dan pemikir yang tergolong dalam *Elite Theorists*, memang menunjukkan pada kelompok atau golongan yang ada di suatu masyarakat yang memiliki keunggulan atau superioritas apabila dibandingkan dengan kelompok atau golongan lainnya.<sup>97</sup>

Pandangan yang luwes dikemukakan oleh Dwaine Marvick. Menurutnya ada dua tradisi akademik tentang elite. *Pertama*, dalam tradisi yang lebih tua, elite diperlukan sebagai sosok khusus yang menjalankan misi historis, memenuhi kebutuhan mendesak, melahirkan bakat-bakat unggul, atau menampilkan kualitas tersendiri. Elite dipandang sebagai kelompok pencipta tatanan yang kemudian dianut oleh semua pihak. *Kedua*, dalam tradisi yang lebih baru, elite dilihat sebagai kelompok, baik kelompok yang menghimpun yang menghimpun para petinggi pemerintahan atau penguasa di berbagai sektor dan tempat. Pengertian elite dipadankan dengan pemimpin, pembuat keputusan, atau pihak berpengaruh yang selalu menjadi figur sentral.<sup>98</sup>

Lipset dan Solari menunjukkan bahwa elite adalah mereka yang menempati posisi di dalam masyarakat di puncak struktur-struktur sosial yang terpenting, yaitu posisi tinggi di dalam ekonomi pemerintahan, aparat kemiliteran, politik, agama, pengajaran dan pekerjaan-pekerjaan.

---

96 Keller, *Penguasa dan Kelompok Elite*, 87

97 Haryanto, *Kekuasaan Elit; Suatu Bahasan Pengantar*, (Yogyakarta: PLOD-JIP Fisipol UGM), 2005), 66

98 Robert Van Niel, *Munculnya Elite Modern Indonesia*, (Pustaka jaya, Jakarta, 1984), 12

Pernyataan seiring dikemukakan oleh Czudnowski bahwa elite adalah mereka yang mengatur segala sesuatunya, atau aktor-aktor kunci yang memainkan peran utama yang fungsional dan terstruktur dalam berbagai lingkup institusional, keagamaan, militer, akademis, industri, komunikasi, dan sebagainya.<sup>99</sup>

Field dan Higley menyederhanakan dengan mengemukakan bahwa elite adalah orang-orang yang memiliki posisi kunci, yang secara awam dipandang sebagai sebuah kelompok. Merekalah yang membuat kebijakan umum, yang satu sama lain melakukan koordinasi untuk menonjolkan perannya. Menurut Marvick, meskipun elite sering dipandang sebagai satu kelompok yang terpadu, tetapi sesungguhnya di antara anggota-anggota elite itu sendiri, apa lagi dengan elite yang lain sering bersaing dan berbeda kepentingan. Persaingan dan perbedaan kepentingan antar elite itu kerap kali terjadi dalam perebutan kekuasaan atau sirkulasi elite.

Dalam konteks elite, ada beberapa pandangan dalam melihat elite, yakni pandangan psikologis dan organisasi. Pandangan psikologis terhadap elite dikemukakan oleh Vilfredo Pareto. Menurut Pareto, setiap masyarakat diperintah oleh sekelompok kecil orang yang mempunyai kualitas yang diperlukan bagi kehadiran mereka pada kekuasaan sosial politik yang penuh. Mereka yang bisa menjangkau pusat kekuasaan selalu merupakan aktor yang terbaik, dan merekalah yang disebut elite. Elite merupakan orang yang berhasil dan mampu menduduki jabatan tinggi dalam masyarakat. Mereka terdiri atas para pengacara, ilmuwan tokoh agama, mekanik atau bahkan mafia yang umumnya dikenal pandai dan kaya.<sup>100</sup>

Elite dilihat dari sudut pandang organisasi dikemukakan oleh Mosca dan Michels. Menurut Gaetano Mosca, orang hanya dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu mereka yang memiliki kekuasaan “penting” dan mereka yang tidak memilikinya. Gaetano Mosca menggambarkan masyarakat sebagai berikut:

---

99 Ibid., 36

100 Arnold K. Sherman & Aliza Kolker, *The Sosial Bases of Politics* (California: Worsworth Publishing Company 1987), 142

*In all societies, two class of people, a class that rules and that class is ruled. The first class always the less numerous, performs and political functions, monopolizes power and enjoy the advantages that power brings, whereas the second, the more numerous class, is directed and controlled by the first, in manner that is now more or less legal, now more or less arbitrary and violent, and supplies the first.<sup>101</sup>*

Artinya, dalam setiap masyarakat terdapat dua kelas penduduk, satu kelas yang menguasai dan satu kelas yang dikuasai. Kelas pertama, yang jumlahnya selalu lebih kecil, menjalankan semua fungsi politik, memonopoli kekuasaan dan menikmati keuntungan yang diberikan oleh kekuasaan itu. Sedangkan kelas kedua yang jumlahnya jauh lebih besar, diatur dan dikendalikan oleh kelas pertama itu.

Kaum elite menurut Putnam digambarkan sebagai berikut. *Pertama*, secara eksternal, elite bersifat *homogen*, bersatu dan memiliki kesadaran kelompok. Elite bukan merupakan kumpulan individu saling terpisah-pisah, tetapi individu yang ada dalam kelompok elite saling mengenal dengan baik, memiliki latar belakang yang mirip, dan (kadang memiliki pandangan yang berbeda), memiliki nilai-nilai kesetiaan dan kepentingan yang sama.

*Kedua*, kaum elite mengatur sendiri kelangsungan hidupnya (*self perpetuating*) dan keanggotaannya berasal dari suatu lapisan masyarakat yang sangat terbatas. Pemimpin selalu memilih sendiri dari kalangan istimewa yang hanya terdiri atas beberapa orang.

*Ketiga*, kaum elite pada hakikatnya bersifat otonom, kebal gugatan dari siapa pun di luar kelompoknya mengenai keputusan yang dibuatnya. Semua persoalan penting diselesaikan menurut kepentingan atau tindakan kelompoknya.<sup>102</sup>

Jika dikaitkan dengan elite di pesantren, Mastuhu mengatakan bahwa setiap pesantren memiliki struktur organisasi sendiri-sendiri yang berbeda-beda satu terhadap yang lain, sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Meskipun demikian, dapat disimpulkan adanya kesamaan-kesamaan yang menjadi ciri-ciri umum struktur organisasi

---

101 Robert D. Putnam, "Studi Perbandingan Elite Politik", dalam Mohtar Masoed dan Colin MacAndrews (ed). *Perbandingan Sistem Politik*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), 77.

102 *Ibid.*, 79

pesantren, dan tanpa adanya kecenderungan perubahan yang sama di dalam menatap masa depannya, yakni sebagai berikut.

- a) Pada dasarnya struktur organisasi pesantren dapat digolongkan menjadi dua sayap sesuai dengan pembagian jenis nilai yang mendasarinya, yaitu nilai agama dengan kebenaran absolut dan nilai agama dengan kebenaran relatif. Sayap-1 menjaga nilai kebenaran absolut, dan Sayap-2 menjaga nilai kebenaran relatif, jadi bertanggung jawab pada pengamalan nilai kebenaran absolut, baik di dalam pesantren maupun di luar pesantren; sedang Sayap-1 bertanggung jawab pada kebenaran atau kemurnian ajaran agama.
- b) Sesuai dengan hierarki pembagian jenis nilai sebagaimana tersebut maka Sayap-1 mempunyai supremasi terhadap Sayap-2, dan oleh karena itu Sayap-2 tidak boleh bertentangan dengan Sayap-1, apalagi kalau sampai melakukan perbuatan-perbuatan yang melanggar akidah-syariah agama dan sunah pondok. Sayap-1 merupakan sumber informasi dan konfirmasi bagi Sayap-2 dalam melakukan tugasnya sehari-hari. Ajaran kiai, ustad, dan kitab-kitab agama yang diajarkan di pesantren diyakini sebagai memiliki kebenaran absolut oleh santri karena itu tidak perlu dipertanyakan lagi kebenarannya, hanya perlu dipahami maksudnya.
- c) Sayap-1 dijaga oleh kiai utama dengan dibantu oleh kiai-kiai dan ustad yang telah dinilai kemampuan ilmu agamanya oleh kiai utama. Para pembantu kiai utama ini adalah juga santri-santri dari kiai utama. Sayap-2 dijaga oleh kiai-kiai muda, ustad dan santri. Semua kerja Sayap-2, bahkan semua perilaku warga pesantren harus memperoleh restu kiai utama, atau setidaknya-tidaknya diperbolehkan atau tidak dilarang oleh kiai utama.<sup>103</sup>

Dengan demikian, elite pesantren adalah kelompok pemimpin, pembuat keputusan/kebijakan umum, pihak berpengaruh yang selalu menjadi sentral, dan yang satu sama lain melakukan koordinasi untuk menonjolkan perannya. Elite pesantren dalam penelitian ini, yaitu kiai sebagai elite utama (Sayap 1) serta keluarga kiai, pengurus, dan kepala madrasah sebagai elite pendukung (Sayap 2) yang juga memiliki kekuasaan atas pesantren tersebut.

---

103 Mastuhu, *Dinamika Pesantren*, 74

Dalam kajian ini, yang dimaksud dengan elite pesantren, yaitu kiai sebagai elite utama (Sayap 1) serta keluarga kiai, pengurus, dan kepala madrasah sebagai elite pendukung (Sayap 2). Elite merupakan aktor utama yang mempunyai kekuasaan sehingga elite tersebut dikatakan sebagai kelompok yang memegang posisi terkemuka dalam kehidupan masyarakat.<sup>104</sup> Dalam analisis Wahid, peran kiai yang strategis tersebut adalah sebagai agen budaya (*cultural broker*), bukan berarti sebagai makelar budaya. Peran kiai sebagai agen budaya memiliki peran ganda, satu sisi sebagai pengasuh, pemilik pesantren, pengayom umat dan peneliti, di sisi lain, kiai sebagai asimilator kebudayaan luar yang masuk ke pesantren.<sup>105</sup> Itulah mengapa, Abdurrahman Wahid menyitir pendapat Hiroko Horikoshi bahwa peran sosial kiai menunjukkan daya dorong dan perubahan yang datang dari pemikiran keagamaan yang diiringi interaksi panjang dengan modernisasi.<sup>106</sup>

Kiai sebagai elite utama merupakan elemen yang sangat esensial bagi suatu pesantren. Rata-rata pesantren yang berkembang di Jawa dan Madura sosok kiai begitu sangat berpengaruh karismatik dan berwibawa sehingga amat disegani oleh masyarakat di lingkungan pesantren. Menurut asal muasalanya, perkataan kiai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda. *Pertama*, sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap sakti dan keramat, misalnya Kiai Garuda Kencana dipakai untuk sebutan untuk kereta emas yang ada di keraton Yogyakarta. *Kedua*, sebagai gelar kehormatan bagi orang tua pada umumnya. *Ketiga*, sebagai gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seseorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren.<sup>107</sup>

Putnam mengemukakan azas-azas umum tentang elit, yaitu sebagai berikut.<sup>108</sup>

- a) Pada hakikatnya, orang hanya dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu mereka yang memiliki kekuasaan politik penting dan mereka yang tidak memilikinya.

---

104 Keller, *Penguasa dan Kelompok Elite*, 5

105 Wahid, *Pesantren sebagai Subkultur*, 46

106 Wahid, *Pengantar*, ix

107 Amin Haedari & Abdullah hanif, *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas Dan Tantangan Kompleksitas Global*, (Jakarta: IRD Press, 2004), 28

108 Mas'od dan McAndrews, *Perbandingan Sistem Politik*. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), 78-79



- b) Secara internal, elite itu bersifat homogen, bersatu, dan memiliki kesadaran kelompok.
- c) Elite mengatur sendiri kelangsungan hidupnya dan keanggotaannya berasal dari suatu lapisan masyarakat yang sangat terbatas.
- d) Kelompok elite pada hakikatnya bersifat otonom, kebal dari gugatan dari siapa pun di luar kelompoknya mengenai keputusan-keputusan yang dibuatnya.

Para kiai memiliki beragam kecondongan dalam menjalankan perannya di tengah-tengah masyarakat sehingga sebutan kiai pun tidak hanya ditujukan pada mereka yang membimbing santri-santrinya di dalam pesantren. Mas'ud memasukkan kiai ke dalam lima tipologi, yakni sebagai berikut.<sup>109</sup>

- a) Kiai (ulama) dan multidisipliner yang mengonsentrasikan diri dalam dunia ilmu; belajar, mengajar, menulis, dan menghasilkan banyak kitab, seperti Nawawi Al-Bantani.
- b) Kiai yang ahli dalam salah satu spesialisasi bidang ilmu pengetahuan Islam. Karena keahlian mereka dalam berbagai lapangan ilmu pengetahuan, pesantren mereka terkadang dinamai sesuai dengan spesialisasi mereka, misalnya pesantren Al-Qur'an.
- c) Kiai karismatik yang memperoleh karisma dari ilmu pengetahuan keagamaan, khususnya dari sufismenya, seperti K.H. Kholil Bangkalan Madura.
- d) Kiai dai keliling, yang perhatian dan keterlibatannya lebih besar melalui ceramah dalam menyampaikan ilmunya sebagai bentuk interaksi dengan publik bersamaan dengan misi sunisme atau Aswaja dengan bahasa retorikal yang efektif.
- e) Kiai pergerakan karena peran dan *skill* kepemimpinannya yang luar biasa, baik dalam masyarakat maupun organisasi yang didirikannya, serta kedalaman ilmu keagamaan yang dimilikinya sehingga menjadi pemimpin yang paling menonjol, seperti K.H. Hasyim Asy'ari.

Dengan demikian, kemasyhuran sebuah lembaga pendidikan pesantren tidak dapat dilepaskan dari kontribusi elite pesantren sebagai

---

109 Mas'ud, *Intelektual Pesantren Perhelatan Agama dan Tradisi*, (Yogyakarta: LkiS, 2004), 236

kelompok orang yang menguasai dan mengajarkan ilmu agama di pesantren kepada para santri. Peranan elite pesantren diakui cukup efektif untuk pengembangan kurikulum lokal dan meningkatkan citra pesantren tersebut di mata masyarakat luas. Ketenaran pesantren biasanya berbanding lurus dengan nama besar kiainya terutama kiai pendiri pesantren sebagai elite utama. Partisipasi elite pesantren tidak hanya selaku guru yang mengajarkan agama tetapi juga menjadi figur pemimpin yang mampu mengarahkan para santri dan pendukungnya dalam menempuh jalan hidup dan kehidupan mereka sehari-harinya.

Kiai tidak hanya dikategorikan sebagai elite agama, tetapi juga sebagai elite pesantren utama, yang memiliki otoritas tinggi dalam menyimpan dan menyebarkan pengetahuan serta berkompeten mewarnai corak dan bentuk kepemimpinan yang ada di pesantren.<sup>110</sup> Kaum elite selalu mendapatkan tempat dalam ruang-ruang sosial, terutama dalam bidang pendidikan pesantren. Kemampuan dan pengalaman merupakan salah satu modal utama kaum elite dalam memengaruhi orang lain.

Dalam sebuah komunitas, selalu dijumpai satu kelompok individu yang memiliki pengaruh yang sering menentukan kehidupan dan perubahan komunitas tersebut, walaupun perubahan tidak sepenuhnya bergantung pada peran yang ia atau mereka mainkan. Satu individu atau sekelompok individu inilah yang lazim disebut *elite*.<sup>111</sup> Dalam istilah Laswell, elite adalah mereka yang memiliki dan mendapatkan lebih dari apa yang dimiliki dan didapatkan oleh orang lain. Sementara, menurut Pareto, elite adalah mereka yang memiliki dan mendapatkan lebih dari apa yang dimiliki dan didapatkan oleh orang lain, ada yang memegang kekuasaan (*governing elite*) dan ada yang di luar kekuasaan (*non governing elite*).<sup>112</sup> Berdasarkan kategori tersebut, penulis memfokuskan bahwa elite yang dimaksud dalam penelitian ini, yaitu kiai sebagai elite utama serta

---

110 Tuner Bryan S, *Sosiologi Islam: Suatu Analisis atas Tesis Sosiologi Weber* (Jakarta: Rajawali, 1984), 168

111 Sartono Kartodirdjo (ed.), *Pesta Demokrasi di Perdesaan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 1992), 131

112 SP. Varma, *Teori Politik Modern*, (terj). Yohannes Kristiarto, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 200. Mulanya teori "elite" lahir dari diskusi seru para ilmuwan sosial Amerika pada 1950-an, antara lain Schumpeter (ekonom), Lasswell (ilmuwan politik), dan J. Wirth Mills (sosiolog) yang melacak dari pemikir Eropa masa awal Fasisme, khususnya Vilfredo Pareto, Gaetano Mosca (Italia), Roberto Michels (Jerman), dan Jose Ortega Gasset (Spanyol).

keluarga, pengurus, dan kepala madrasah sebagai elite pendukung yang juga memiliki kekuasaan atas pesantren tersebut.

Kiai merupakan elemen yang paling esensial. Mayoritas kiai di Jawa dan Madura beranggapan bahwa sebuah pesantren dapat diibaratkan sebagai suatu kerajaan kecil di mana kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) dalam kehidupan dan lingkungan pesantren. Meskipun kiai tinggal di perdesaan, mereka merupakan bagian dari kelompok elite dalam struktur sosial, politik dan ekonomi masyarakat. Para kiai yang memimpin pesantren besar telah berhasil memperluas pengaruhnya di wilayah negara, hasilnya mereka banyak yang diterima di elite nasional.

### 3. Partisipasi Elite Pesantren

Partisipasi didefinisikan sebagai keterlibatan mental atau pikiran dan emosi atau perasaan seseorang di dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok tersebut dalam usaha mencapai tujuan bersama serta turut bertanggung jawab terhadap usaha yang bersangkutan, tetapi pada hakikatnya memiliki makna yang sama.<sup>113</sup> Partisipasi berasal dari bahasa Inggris *participate* yang artinya mengikutsertakan, ikut mengambil bagian.<sup>114</sup>

Mikkelsen dalam pendapatnya membagi partisipasi menjadi 6 (enam) pengertian, antara lain sebagai berikut.

- a) Partisipasi adalah kontribusi sukarela dari masyarakat kepada proyek tanpa ikut serta dalam pengambilan keputusan.
- b) Partisipasi adalah “pemekaan” (membuat peka) pihak masyarakat untuk meningkatkan kemauan menerima dan kemampuan untuk menanggapi proyek-proyek pembangunan.
- c) Partisipasi adalah keterlibatan sukarela oleh masyarakat dalam perubahan yang ditentukannya sendiri.
- d) Partisipasi adalah suatu proses yang aktif, yang mengandung arti bahwa orang atau kelompok yang terkait, mengambil inisiatif dan menggunakan kebebasannya untuk melakukan hal itu.

---

113 Keith Davis, *Human Behavior At Work :Organizational Behavior*, (New York: Grolier Incorporated, 1985), 11

114 Willie Wijaya, *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia* (Semarang: Bintang Jaya, 2004), 534

- e) Partisipasi adalah pemantapan dialog antara masyarakat setempat dengan para staf yang melakukan persiapan, pelaksanaan, monitoring proyek, agar supaya memperoleh informasi mengenai konteks lokal, dan dampak-dampak sosial.
- f) Partisipasi adalah keterlibatan masyarakat dalam pembangunan diri, kehidupan, dan lingkungan mereka.<sup>115</sup>

Dari penjabaran beberapa pakar yang menguraikan definisi partisipasi di atas, penulis simpulkan bahwa partisipasi adalah keterlibatan aktif dari seseorang atau sekelompok orang secara sadar untuk monitoring dalam penyelenggaraan program, dalam penelitian ini adalah elite pesantren yang berpartisipasi dalam penentuan kebijakan pengembangan kurikulum lokal, mulai dari formulasi, implementasi, sampai tahap evaluasi, berkontribusi secara sukarela.

Ada beberapa pendapat mengenai bentuk dan tipe partisipasi, seperti menurut pandangan Irene bahwa bentuk partisipasi yang dapat diberikan masyarakat dalam suatu program pembangunan, di antaranya: partisipasi uang, partisipasi harta benda, partisipasi tenaga, partisipasi keterampilan, partisipasi buah pikiran, partisipasi sosial, partisipasi dalam proses pengambilan keputusan serta partisipasi representatif.<sup>116</sup>

Irene juga mengelompokkan partisipasi menjadi dua jenis, yaitu bentuk partisipasi yang diberikan dalam bentuk nyata (memiliki wujud) dan bentuk partisipasi yang diberikan dalam bentuk tidak nyata (abstrak). Bentuk partisipasi yang nyata misalnya uang, harta benda, tenaga dan keterampilan, sedangkan bentuk partisipasi yang tidak nyata adalah partisipasi buah pikiran, partisipasi sosial, pengambilan keputusan dan partisipasi representatif.

Ada beberapa macam partisipasi, menurut pendapat Cohen dan Uphoff, mereka membedakan partisipasi menjadi empat jenis. *Pertama*, partisipasi dalam pengambilan keputusan. *Kedua*, partisipasi dalam pelaksanaan. *Ketiga*, partisipasi dalam pengambilan kemanfaatan. *Keempat*, partisipasi dalam evaluasi. Keempat jenis partisipasi tersebut

---

115 Britha Mikkelsen, *Metode Penelitian Partisipatoris dan Upaya-Upaya Pemberdayaan*, Terj. Matheos Nalle. (Jakarta:Yayasan Obor Indonesia, 1999), 64

116 Siti Irene Astuti Dwiningrum, *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan* (Yogyakarta: kota pelajar 2009), 35

bila dilakukan bersama-sama akan memunculkan aktivitas pembangunan yang terintegrasi secara potensial.<sup>117</sup>

Partisipasi dalam pengambilan keputusan ini terutama berkaitan dengan penentuan alternatif dengan masyarakat untuk menuju kata sepakat tentang berbagai gagasan yang menyangkut kepentingan bersama. Partisipasi dalam hal pengambilan keputusan ini sangat penting karena masyarakat menuntut untuk ikut menentukan arah dan orientasi pembangunan. Wujud dari partisipasi dalam pengambilan keputusan ini bermacam-macam, seperti kehadiran rapat, diskusi, sumbangan pemikiran, tanggapan atau penolakan terhadap program yang ditawarkan. Dengan demikian, partisipasi dalam pengambilan keputusan ini merupakan suatu proses pemilihan alternatif berdasarkan pertimbangan yang menyeluruh dan rasional.

Partisipasi dalam pelaksanaan program merupakan lanjutan dari rencana yang telah disepakati sebelumnya, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, maupun tujuan. Di dalam pelaksanaan program, sangat dibutuhkan keterlibatan berbagai unsur, khususnya para elite dalam kedudukannya sebagai sumber daya utama. Cohen dan Uphoff berpendapat bahwa ruang lingkup partisipasi dalam pelaksanaan suatu program meliputi dua hal. *Pertama*, menggerakkan sumber daya dan dana. *Kedua*, kegiatan administrasi dan koordinasi dan ketiga penjabaran program.

Partisipasi dalam pelaksanaan program penentuan kebijakan merupakan satu unsur penentu keberhasilan program itu sendiri. Sedangkan manfaat partisipasi ini tidak terlepas dari kualitas maupun kuantitas dari hasil pelaksanaan program yang bisa dicapai. Dari segi kualitas, keberhasilan suatu program akan ditandai dengan adanya peningkatan *output*, sedangkan dari segi kualitas dapat dilihat seberapa besar persentase keberhasilan program yang dilaksanakan, apakah sesuai dengan target yang telah ditetapkan, serta partisipasi dalam evaluasi. Partisipasi masyarakat dalam evaluasi ini dalam penelitian ini diwakili elite pesantren berkaitan dengan masalah pelaksanaan program kurikulum lokal secara menyeluruh. Partisipasi ini bertujuan untuk

---

117 Cohen dan Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures For Project Design, Implementation, and Evaluation*, (Ithaca New York: Cornell University, 1977), 78; Dalam Dwiningrum, *Desentralisasi dan Partisipasi*, 40

mengetahui apakah pelaksanaan program telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau ada penyimpangan.

Sedangkan partisipasi berdasarkan tingkatannya dapat dibedakan menjadi tujuh tingkatan, yaitu sebagai berikut.

- a) *Manipulation*, merupakan tingkat paling rendah mendekati situasi tidak ada partisipasi, cenderung berbentuk indoktrinasi.
- b) *Consultation*, yaitu *stakeholder* mempunyai peluang untuk memberikan saran akan digunakan, seperti yang mereka harapkan.
- c) *Consensus-building*, yaitu di mana pada tingkat ini *stakeholder* berinteraksi untuk saling memahami dan dalam posisi saling bernegosiasi, toleransi dengan seluruh anggota kelompok. Kelemahan yang sering terjadi adalah individu-individu dan kelompok masih cenderung diam atau setuju bersifat pasif.
- d) *Decision-making*, yaitu konsensus terjadi didasarkan pada keputusan kolektif dan bersumber pada rasa tanggung jawab untuk menghasilkan sesuatu. Negosiasi pada tahap ini mencerminkan derajat perbedaan yang terjadi dalam individu maupun kelompok.
- e) *Risk-taking*, yaitu proses yang berlangsung dan berkembang tidak hanya sekedar menghasilkan keputusan, tetapi memikirkan akibat dari hasil yang menyangkut keuntungan, hambatan, dan implikasi. Pada tahap ini, semua orang memikirkan risiko yang diharapkan dari hasil keputusan.
- f) *Partnership*, yaitu memerlukan kerja secara *equal* menuju hasil yang mutual. *Equal* tidak hanya sekedar dalam bentuk struktur dan fungsi tetapi dalam tanggung jawab.
- g) *Self-management*, yaitu puncak dari partisipasi. *Stakeholder* berinteraksi dalam proses saling belajar untuk mengoptimalkan hasil dan hal-hal yang menjadi perhatian.<sup>118</sup>

Berdasarkan bentuk-bentuk dan macam-macam partisipasi yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan mengenai bentuk partisipasi masyarakat dapat disebut juga sebagai tingkatan partisipasi yang dilakukan oleh elite pesantren. Pada dasarnya, dalam hal ini, tidak ada

---

118 Dwiningrum, *Desentralisasi dan Partisipasi*, 40

jaminan bahwa suatu program akan berkelanjutan melalui partisipasi semata. Keberhasilannya bergantung pada bentuk dan jenis partisipasi yang diberikan, dalam penelitian ini untuk melihat bentuk dan tingkatan partisipasi atau keterlibatan yang dilakukan oleh elite pesantren dalam pengembangan kurikulum lokal.

## **B. BENTUK DIALEKTIKA ELITE PESANTREN DALAM KONVERGENSI KURIKULUM MADRASAH BERBASIS PESANTREN**

Sebagai respons dari bentuk perubahan kurikulum dan kebijakan pemerintah, maka elite pesantren harus bersedia menggeser orientasi untuk mampu melakukan kolaborasi kurikulum lokal yang selama ini berjalan di madrasah yang dinaunginya. Dengan demikian, perlu dilakukan proses dialektika antara elite pesantren dengan pemerintah (dalam hal ini Kementerian Agama), terkait dengan kolaborasi kurikulum lokal dan tuntutan kebijakan tersebut.

Kurikulum lokal yang telah diterapkan madrasah di pesantren dapat dibagi menjadi kurikulum lokal secara terstruktur dan tidak terstruktur. Kurikulum lokal yang terstruktur tampak dari beberapa program unggulan pesantren yang telah diformulasikan. Bentuk kurikulum lokal madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember, misalnya: (1) M-Sains (Madrasah Sains), (2) Seni, Keagamaan, dan Olahraga, dan (3) Pengembangan Bahasa Arab dan Inggris, (4) MHQ (Madrasah Huffadzul Qur'an), dan (5) MPKIS (Manajemen Pengembangan Kitab Kuning); dan (6) Program Go International dan *NSEP (Nuris Student Exchange Programme)*.<sup>119</sup> Sedangkan kurikulum lokal yang tidak terstruktur, yaitu memasukkan muatan *Aswaja* (NU) pada setiap materi pelajaran di semua jenjang pendidikan, serta mengamalkan tradisi *Aswaja* dalam kegiatan sehari-hari.<sup>120</sup>

Berdasarkan hasil penelitian, misalnya dalam program Pengembangan Bahasa Arab dan Inggris (PBAI) di Pesantren Nurul Islam 1 Jember, terdapat dua klasifikasi dalam program, yaitu program pembelajaran Bahasa Arab dan Inggris secara umum, serta program

---

119 Dokumentasi di Yayasan Pesantren Nuris 1 Jember, 05 November 2018

120 Observasi Pendidikan Pesantren Nuris 1 Jember, 07 November 2018

pembelajaran Bahasa Arab dan Inggris secara khusus. Program pembelajaran Bahasa Arab dan Inggris secara umum sebagaimana termaktub dalam kurikulum inti, yakni program pembelajaran yang harus diikuti oleh seluruh peserta didik karena merupakan kegiatan wajib. Sedangkan, program pembelajaran Bahasa Arab dan Inggris secara khusus, yaitu bagi mereka yang ingin lebih mendalami bahasa, yang diberi nama program Pengembangan Bahasa Arab dan Inggris (PBAI).

Dalam rangka mengembangkan kemampuan berbahasa Arab, dibagi menjadi dua kegiatan inti. *Kegiatan inti pertama*, peserta didik diwajibkan menghafalkan minimal lima *mufrodat* setiap harinya untuk kemudian disetorkan kepada pengurus di setiap kelompoknya. *Mufrodat-mufrodat* tersebut ditempelkan di papan pengumuman khusus dan setiap harinya diganti dengan *mufrodat* yang baru oleh pengurus. Kegiatan ini untuk meningkatkan penguasaan *mufrodat* para santri. *Kegiatan inti kedua*, guru Bahasa Arab dan para pengurus kelompok mengadakan kegiatan pembinaan khusus yang diadakan dua kali dalam seminggu. Jika pada kegiatan yang sebelumnya menekankan pada penguasaan *mufrodat*, pada kegiatan yang kedua ini lebih menekankan pada penguasaan *muhaddastah* (percakapan) dalam berbagai konteks pembicaraan. Setiap pertemuan, peserta didik diwajibkan menghafal sebuah percakapan bertema khusus yang telah ditentukan. Dalam kegiatan pembinaan ini, peserta didik diberi buku pedoman khusus yang di dalamnya berisi percakapan dengan berbagai tema yang berbeda yang biasa digunakan.

Selain kedua kegiatan inti tersebut, masih ada satu kegiatan lagi yang juga sangat menunjang dalam meningkatkan penguasaan berbahasa Arab. Kegiatan tersebut, yaitu setiap peserta didik yang mengikuti program khusus Bahasa Arab diwajibkan menggunakan bahasa Arab sebagai bahasa sehari-hari ketika sedang berkomunikasi dengan sesama anggota program tersebut. Dan jika ada peserta didik yang melanggar atau tidak menaati peraturan ini, akan dikenakan sanksi yakni disuruh menggunakan tanda khusus selama jangka waktu tertentu dan menghafal *mufrodat* tambahan. Dengan diberlakukannya peraturan ini, diharapkan keterampilan berbicara (*maharotul kalam*) peserta didik semakin meningkat dan menjadi lebih baik. Namun, yang awalnya



penerapan hukuman ini berjalan lancar dan sangat tertib, akan tetapi karena semakin banyaknya peserta didik yang melanggar setiap harinya, sekarang peraturan ini sulit untuk diterapkan secara maksimal.<sup>121</sup>

Sedangkan, kekhasan penerapan kurikulum lokal madrasah berupa program unggulan di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember yang notabene merupakan madrasah di bawah naungan pesantren, maka pihak madrasah selalu berkoordinasi dengan dewan pengasuh untuk mensinergikan antara kurikulum dan jadwal kegiatan terkait pelaksanaan kurikulum lokal di madrasah dan di pesantren, supaya tidak saling timpang tindih atau malah mengganggu salah satunya. Hal itu dilakukan supaya menciptakan lingkungan akademik dijalankan secara integratif antara madrasah dan pesantren. Atas usulan elite pesantren, madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember juga dibentuk beberapa program unggulan khusus sebagai pendukung pembelajaran, yakni: (1) Program Pengembangan Bahasa Arab (*PPBA*); (2) Program kitab kuning (*amsilati*), dan (3) Program Al-Qur'an (*Tartilul Qur'an*). Bahkan peserta didik yang mengikuti program khusus itu dibimbing oleh guru tugas dari Al-Azhar University Cairo, Mesir. Dengan demikian, tidak heran jika selalu ada alumni dari MA Al-Qodiri 1 Jember yang mengikuti program unggulan tersebut yang diterima melanjutkan studi S1 di Al-Azhar University setiap tahunnya.<sup>122</sup>

Kurikulum lokal madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Pesantren Al-Qodiri 1 Jember yang diterapkan sangat padat dengan muatan agama, bahasa Arab, bahasa Inggris, serta pembelajaran yang intensif dengan sistem asrama (pesantren). Program yang diusung adalah program *tafaqquh fi al-din* (pendalaman ilmu agama). Madrasah yang diselenggarakan di kedua pesantren tersebut merupakan lembaga pendidikan formal berbasis pesantren yang berperan sebagai penyambung 'tradisi pesantren' yang tujuannya adalah untuk ber-*tafaqquh fi al-din*, dengan *trade mark* dan unsur utamanya adalah mengkaji Kitab Kuning.

Keunikan program unggulan di kedua lokasi tersebut adalah desain kurikulum untuk program keagamaan menjadi 80% ilmu agama, dan

---

121 Robith Qoshidi, *wawancara*, 30 September 2018

122 Dokumentasi Yayasan Pesantren Al-Qodiri Jember, 21 Oktober 2018

20% ilmu umum. Kekhasan kurikulum lokal ini tampak pada struktur kurikulum yang mengajarkan ilmu-ilmu agama dengan porsi yang lebih banyak daripada ilmu umum. Pelajaran agama Islam yang berbasis kitab kuning itu terdiri atas mata pelajaran Akidah Akhlak, Qur'an Hadis, ilmu Tafsir, Ilmu Hadis, Fikih, Ushul Fikih, Tasawuf, Sejarah Peradaban Islam, dan Bahasa Arab. Dan sisanya adalah ilmu umum meliputi Pendidikan Kewarganegaraan, IPS, IPA, Bahasa Indonesia, Matematika, Pendidikan Jasmani, TIK, Kesenian, dan Bahasa Inggris.

Madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember merupakan salah satu bentuk sistem pendidikan yang sudah membuka diri terhadap perubahan karena kebutuhan zaman dan karena semakin berkembangnya pemikiran rasional. Tuntutan ini di antaranya berupa kebutuhan ijazah formal yang secara legal diakui oleh pemerintah. Formalisme ini tidak dimiliki oleh pesantren ketika hanya mengandalkan mata pelajaran kitab-kitab salaf yang notabeneanya lebih memuat materi keagamaan saja. Akibatnya, lulusan pesantren kesulitan apabila ingin berkiprah atau bekerja pada instansi pemerintah, lembaga pendidikan formal, dan lembaga atau perusahaan serta lembaga-lembaga lain yang mensyaratkan adanya ijazah formal.

Kedua, pesantren tersebut menerapkan model pendidikan madrasah dalam satu atap sebagai lembaga pendidikan formal. Integrasi kurikulum madrasah formal (kurikulum nasional) dikolaborasikan dengan kurikulum lokal khas pesantren. Pada mulanya, Pesantren Nurul Islam 1 Jember didirikan sebagai tempat belajar para santri diniyah, santri kalong sekitar pesantren, lambat laun mulai berkembang mengadopsi sistem pendidikan madrasah, hingga akhirnya berdiri MTs dan MA dengan tetap mempertahankan kurikulum lokalnya sekaligus menerapkan kurikulum nasional.<sup>123</sup>

Seperti juga di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember bahwa pendidikan pesantren tidak bisa lepas dari nilai historis yang menaunginya. Kurikulum lokal pesantren sudah dimulai dari berdirinya pondok sejak 1987, dengan sistem pembelajaran kitab kuning saja. Sesuai perkembangan bahwa pendidikan juga membutuhkan legalitas secara nasional maka pada tahun 1997 diresmikan MTs Al-Qodiri 1 Jember yang ditetapkan

---

123 Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

untuk menerapkan kurikulum dari Kementerian Agama sesuai dengan ketentuan yang telah ada dan mulailah sistem kurikulum terpadu dijalankan.<sup>124</sup>

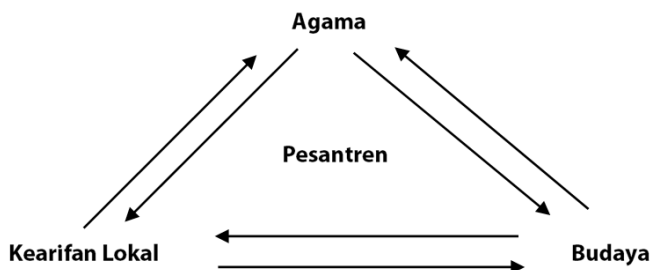
Proses penetapan kurikulum terintegrasi atas keduanya, berdasarkan penyelenggaraan pendidikan nasional yang mewajibkan setiap madrasah menyusun standar kurikulum sesuai Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Serta berpedoman pada panduan yang disusun oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Untuk memenuhi amanat kebijakan tersebut, madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember memandang perlu untuk mengembangkan kurikulum nasional yang tidak mengesampingkan kurikulum yang telah dijalankan sejak lama.

Oleh karena itu, untuk mengatasi persoalan tersebut, para elite pesantren mengembangkan kurikulum lokal yang khas, integratif, teruji, tetapi tidak mengabaikan kurikulum nasional. Kurikulum nasional yang diterapkan di lembaga tersebut sebenarnya mirip dengan sistem pendidikan madrasah pada umumnya, hanya saja ditambah dengan beberapa program unggulan yang ditetapkan menjadi kekhasan lokal yang malah mendukung kurikulum nasional tersebut serta memfasilitasi pengembangan bakat masing-masing santri.

Temuan tersebut sebenarnya senada dengan model Nadine Engel, yang menggambarkan adanya pola interaksi di dalam pesantren antara unsur agama, budaya, dan kearifan lokal. Nilai kearifan lokal di pesantren merupakan wujud dari proses interaksi yang panjang antara agama Islam yang diyakini dan budaya, kemudian terwujud dalam bentuk sistem, kebiasaan, bahasa, dan iklim organisasi. Pesantren dengan kearifan lokal yang berbentuk sistem nilai dan interaksi sosial yang dimilikinya merupakan ruang yang sarat makna karena terbentuk oleh kekuatan pesantren sendiri dan bersumber dari agama.

---

124 Suhartadi, *wawancara*, 16 Oktober 2018



**Gambar 3.1.** Pola Interaksi Agama, Budaya, dan Kearifan Lokal di Pesantren<sup>125</sup>

Kurikulum madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember, dan Al-Qodiri 1 Jember merupakan model yang unik dibanding di lembaga yang lain karena pengembangan kurikulum dan pembelajaran di kedua lokasi tersebut diterapkan secara konvergensi, yakni mengintegrasikan antara kurikulum nasional dan kurikulum lokal; antara kegiatan di madrasah dan di pesantren; serta antara proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Secara spesifik, madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember telah mengintegrasikan kurikulum madrasah formal (kurikulum nasional) dengan kurikulum lokal khas pesantren, ditambah pula adopsi kurikulum dari pesantren Dalwa Bangil. Desain tersebut dirancang oleh tim penjamin mutu madrasah. Pembelajaran Bahasa Arab diajarkan secara umum berdasarkan tingkat di madrasah formal, kemudian materi yang diperoleh tersebut diperdalam di tingkat pesantren sesuai dengan klasifikasi yang telah ditentukan, serta dikembangkan melalui program Manajemen Pengembangan kitab kuning dan Lembaga Pengembangan Bahasa Arab. Untuk menjaga kualitas siswa, madrasah tersebut memberikan persyaratan ketat bagi calon siswa baru, di antaranya minimal hafal Taqrib 250 Bait dan Imriati 250 Bait. Bentuk pengendalian mutu pembelajaran, serta juga ada pembinaan oleh guru yang didatangkan dari luar negeri.

Sedangkan keunikan pembelajaran madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember dikembangkan berdasarkan filosofi yang ditanamkan

125 Diadaptasi dari Nadine Engels, et.al., "Principals in Schools with a positive School Culture". *Journal Published in Educational Studies*, Vol. 34, No. 3, (2008), DOI: doi/abs/10.1080/03055690701811263

oleh pengasuh utama pesantren. Model pembelajaran dibedakan antara santri mukim dan santri lepas (berasal dari luar pesantren), dengan cara klasifikasi kelas sesuai dengan kemampuannya sehingga pemberian materi, target yang ditentukan, hingga buku pengendalian mutu pembelajaran pun juga dibedakan. Hal itu diterapkan karena madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember tidak melakukan seleksi calon siswa baru. Artinya, semua siswa dengan beragam latar belakang dan tingkat kecerdasan dapat masuk. Khusus untuk santri mukim, pembelajaran Bahasa Arab dilakukan dengan cara mengintegrasikan sistem madrasah dengan sistem pesantren sehingga juga dapat disebut sebagai pembelajaran *Fullday School* berbasis kepesantrenan. Pembelajaran pada kedua lokasi penelitian tersebut cukup berbeda dan memiliki keunikan dibandingkan dengan pesantren lainnya. Tentu saja hal ini sangat menarik dikaji karena berdasarkan data-data yang ada di kedua pesantren tersebut, ternyata memang telah terbukti peserta didik memiliki prestasi yang cukup banyak dalam bidang keagamaan dan bahasa Arab.

### **C. FAKTOR PENGHAMBAT DIALEKTIKA ELITE PESANTREN DALAM KONVERGENSI KURIKULUM MADRASAH BERBASIS PESANTREN**

Akhir-akhir ini, ada kalangan yang menilai bahwa pesantren dan stuktur pendidikan Islam di dalamnya sebagai bidang kajian yang statis. Penilaian tersebut tidak sepenuhnya keliru meski tidak seluruhnya benar. Mereka dapat dinilai benar ketika sistem pendidikan di pesantren hanya dikaji pada tataran konseptual. Padahal, pendidikan di pesantren tidak hanya fokus membahas masalah-masalah yang bersifat konsep, tetapi juga membahas masalah aplikasi dan implikasinya dari waktu ke waktu. Karena itu, pesantren dan sistem pendidikan di dalamnya pasti selalu mengalami dialektika, khususnya dialektika antara elite pesantren dengan elite pemerintah terkait integrasi kurikulum lokal; tidak diaplikasikan dalam konteks vakum, tetapi konteks yang selalu berubah dan mengalami dinamika dari waktu ke waktu.

Dengan dialektikanya, pesantren telah berjasa besar dalam menumbuhkan masyarakat swadaya dan swasembada, melalui pengembangan kurikulum lokal madrasahnyanya. Penempatan pesantren

sebagai pendidikan formal jalur madrasah yang dikembangkan pemerintah sebagai modernisasi pendidikan telah memudahkan ciri pesantren yang bebas, kreatif, berswadaya dan berswasembada.<sup>126</sup> Kekhawatiran tersebut sangat beralasan karena adanya sentralisasi dan birokratisasi pendidikan nasional serta campur tangan yang dilakukan pemerintah dalam urusan kepesantrenan.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa dalam melakukan dialektika terkait dengan kurikulum lokal madrasah, elite Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Pesantren Al-Qodiri 1 Jember menerapkan sikap atau pola terbuka serta menerima berbagai inovasi dan kreasi pengembangan kurikulum madrasah yang dinaunginya, selama tidak melunturkan jati diri pesantren, merusak prinsip dan akidah yang dipegang teguh oleh kedua pesantren tersebut, serta mengganggu sistem pembelajaran utama (kitab kuning) di pesantren.

Oleh karena itu, pesantren semestinya membuka ruang baru dalam eksistensinya. Pesantren harus lebih inklusif terhadap realitas sosialnya. Dengan sikap terbuka pesantren ini, pesantren tetap bertahan sampai sekarang. Pesantren bukanlah komunitas agama yang eksklusif yang mengambil jarak dengan realitas perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, hidup menyendiri tak mau bersinggungan dengan komunitas lain, serta menghindari kebijakan pemerintah. Sikap terbuka tersebut bukan pula berarti semua perubahan dapat diterima oleh pesantren, tetapi elite pesantren harus benar-benar jeli dan ahli dalam mendialektikkan mana unsur yang harus disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan kebijakan pemerintah, serta mana yang harus dipertahankan sesuai *lokal wisdom*-nya sebagai identitas atau jati diri setiap pesantren tersebut.

Bahkan, elite Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember sangat piawai berdialektika dengan tesis sistem kurikulum yang ditawarkan pemerintah sehingga dapat melahirkan sintesis sebagai konstruksi kurikulum madrasah baru yang khas *ala* pesantren. Elite pesantren dapat menyatu-padukan dan mengintegrasikan antara kurikulum nasional dan kurikulum lokal sekaligus. Betapa, elite pesantren

---

126 Abdul Munir Mulhan, *Nalar Spiritual Pendidikan, Solusi Problem Filosofis Pendidikan Islam* (Yogyakarta : PT. Tiara Wacana Yogya, 2002), 180

adalah institusi yang paling kreatif dan inovatif. Ini tak lepas dari falsafah sosial budaya pesantren: *al-muhafadhu 'alal qadimis sholeh wal akhdhu bil jadidil ashlah* (memelihara tradisi lama yang baik dan mengambil tradisi baru yang lebih baik).

Berkat kreasi dan inovasi di dalamnya, pesantren merupakan institusi yang paling eksis hingga sekarang, bahkan banyak lembaga pendidikan yang menyerap sistem pendidikan pesantren yang dinilai memang telah teruji dan terbukti melahirkan manusia unggul: unggul moral, unggul intelektual, dan unggul sosial. Keserbahadiran nilai-nilai agama yang memberi bobot atas sejumlah karya pendidikan, ekonomi dan budaya pesantren. Nilai-nilai ini pula yang mulai diuji coba untuk diterapkan oleh institusi pendidikan lain, guna mencegah *degradasi* moral dan intelektual. Namun, dalam proses dialektika pengembangan kurikulum lokal madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 dan Al-Qodiri 1 Jember mengalami beberapa hambatan.

#### a. Pedoman Teknis yang Kurang Jelas

Dengan adanya pengembangan kurikulum lokal madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember yang notabene menjadi keunggulan dan ciri khas pada masing-masing madrasah tersebut, kerap kali malah dinilai melanggar standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah, khususnya ketika adanya supervisi berkala serta akreditasi karena dianggap tidak sama dengan pedoman yang seharusnya dan madrasah pada umumnya. Hasil penelitian menemukan bahwa ketika pengawas melakukan supervisi, seringkali menyalahkan program-program lokal yang diselenggarakan madrasah di pesantren karena mungkin menurutnya tidak ada kisi-kisi atau pedomannya. Padahal pihak pesantren tidak mengubah aspek kurikulum inti yang dicanangkan oleh Kementerian Agama. Pesantren hanya menambah program-program unggulan."<sup>127</sup>

Meskipun kurikulum madrasah telah diatur dalam PMA No. 165 Tahun 2014 tentang Pedoman Kurikulum Madrasah 2013 PAI dan Bahasa Arab; serta PMA No. 207 Tahun 2014 tentang Kurikulum Madrasah, tetapi menurut keterangan dari elite pesantren dan para pengelola madrasah di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember, belum adanya

---

127 Helmi Emha, *wawancara*, 02 Oktober 2018

detail petunjuk teknis tentang integrasi kurikulum lokal dan kurikulum nasional tersebut sehingga sering kali terjadi *miscommunication* antara pihak elite pesantren dengan pihak Kementerian Agama serta lembaga-lembaga formal di luar pesantren. Petunjuk teknis tentang pengaturan kurikulum madrasah yang di dalam pesantren sebenarnya masih belum jelas sehingga sering terjadi *miscommunication* antara pesantren, Kementerian Agama, serta lembaga pendidikan formal lain. Hal itu, disebabkan kurangnya pemahaman tentang pentingnya kurikulum lokal dan program unggulan di pesantren.<sup>128</sup>

Selain itu, ketidakjelasan pedoman itu terkait dengan porsi pembagian jam antara struktur mata pelajaran yang ada di kurikulum nasional dari Kementerian Agama dengan mata pelajaran tambahan (kurikulum lokal). Karena ditemukan, terdapat pengawas madrasah yang malah menyalahkan jika mengubah, mengurangi, atau menambah jumlah alokasi waktu yang telah tercantum dalam struktur itu.<sup>129</sup>

Jadi, tampak bahwa hambatan utama terkait dengan kurang lengkapnya petunjuk teknis ini terkait dengan proses integrasi antara kurikulum lokal dan kurikulum nasional. Secara teknis, khususnya masalah pembagian atau perubahan alokasi waktu setiap mata pelajaran dari struktur kurikulum yang telah ditetapkan pemerintah karena bagaimana pun juga jika menambah beberapa program unggulan atau mata pelajaran khusus (kurikulum lokal), pilihannya adalah mengurangi jam pelajaran pada kurikulum nasional atau menambah jam pelajaran supaya tidak mengurangi struktur yang ada.

#### **b. Evaluasi Muatan Kurikulum Lokal Secara Mandiri**

Evaluasi khusus kurikulum atau program unggulan lokal yang diterapkan secara mandiri oleh madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember, di samping sebagai keunikan dibanding dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Namun, juga dapat dikatakan sebagai hambatan tersendiri karena disebutkan dalam PP No. 19 Tahun 2005 jo PP No. 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 63 Ayat (1) disebutkan, "Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: (a) Penilaian hasil

---

128 Helmi Emha, *wawancara*, 02 Oktober 2018

129 Hodaifah, *wawancara*, 19 November 2018



belajar oleh pendidik; (b) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; dan (c) Penilaian hasil belajar oleh Pemerintah.” Menurut beberapa informan, evaluasi pembelajaran yang paling utama itu seharusnya dilakukan oleh para guru masing-masing karena yang mengetahui kondisi materi, santri, dan lingkungan adalah gurunya sendiri. Meski demikian, mereka tidak mengurangi derajat kualitas tes diujikan.<sup>130</sup>

Karena kurangnya pedoman atau petunjuk teknis pengembangan konvergensi kurikulum lokal dari Kementerian Agama tersebut sehingga khusus kurikulum lokal ini tidak adanya ujian akhir dari pihak Kementerian Agama. Jadi, program khusus ini diuji secara lokal dan diberi rapor tersendiri. Ada sebagian siswa yang kurang termotivasi untuk belajar dengan benar materi kurikulum lokal ini adalah karena tidak dimasukkannya dalam ujian akhir madrasah atau prasyarat kelulusan. Sehingga sebagian siswa tersebut memandang program lokal hanya dengan sebelah mata, tidak serius, dan tanpa ada beban. Hal ini sesuai dengan prinsip kerja otak manusia, yang akan benar-benar produktif jika ada sesuatu yang memaksa atau mendorongnya, misalnya sebagai ancaman, bila sesuatu itu dapat menyebabkannya tinggal kelas atau tidak lulus.

### c. Terbatasnya Kualitas Sumber Daya Pendidik

Meskipun memiliki sumber daya manusia yang melimpah, tetapi kualitas SDM yang dimiliki Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Pesantren Al-Qodiri 1 Jember masih dominan pada bidang tertentu saja, yaitu bidang agama. Hal ini tidak mengherankan mengingat pengembangan kurikulum madrasah di pesantren masih dititikberatkan pada pengembangan kurikulum *takhassus* yang bercirikan materi-materi agama. Kondisi ini mengakibatkan hampir semua SDM di sekitar pesantren adalah SDM yang berlatar belakang agama dan masih sangat jarang mereka yang mau menggeluti bidang yang lain selain bidang agama, seperti Matematika, Sains, Kedokteran, atau yang lainnya.

Terkait hambatan ini lebih dirasakan oleh madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember karena memang para tenaga pendidik yang mengajar di dalamnya mayoritas berkualifikasi agama Islam sehingga tidak ada program unggulan di bidang ilmu eksakta. Berbeda sekali dengan

---

130 Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

madrasah di Nurul Islam 1 Jember, di sana telah mengembangkan program di bidang eksakta, misalnya Madrasah Sains (M-Sains) dan Robotika.<sup>131</sup>

#### **d. Terbatasnya Sumber Daya Anggaran**

Adanya kebijakan dana Bantuan Operasional Madrasah (BOS) ternyata membawa dampak yang kurang menguntungkan juga bagi lembaga-lembaga pendidikan, tidak terkecuali Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember. Pesantren awalnya hidup dan berkembang dari sumber dana berupa swadaya dari masyarakat, tetapi karena adanya dana BOS mengakibatkan masyarakat menjadi enggan untuk berpartisipasi melalui program swadaya tersebut. Bahkan program tersebut kini telah benar-benar terhenti dan itu artinya satu sumber pendanaan pesantren dikhawatirkan akan hilang. Menurut beberapa informan di kedua pesantren tersebut bahwa, pesantren itu milik masyarakat, bisa bertahan memang karena swadaya masyarakat. Dengan adanya BOS, banyak orang tua mengira madrasah dan memondokkan anaknya di pesantren sudah tak perlu iuran lagi sehingga banyak orang tua yang pasrah melepas anaknya begitu saja. Dengan demikian, secara otomatis kiai seringkali membiayai operasional semua madrasah di sini pakai uang pribadi.<sup>132</sup>

Hambatan pembiayaan lainnya, yaitu terkait dengan kesejahteraan guru yang mengajar materi pada program-program lokal tersebut karena program tersebut tidak ada dalam pedoman atau kisi-kisi Kemenag, maka tidak boleh guru itu digaji dari anggaran yang bersumber dari pemerintah. Sehingga untuk menggaji para guru tersebut menggunakan anggaran pesantren secara mandiri, bukan berasal dari APBD maupun dana BOS. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, para pengelola merekrut alumni untuk menjadi guru di sana. Mengapa dalam memilih guru, mereka lebih mengutamakan alumni sendiri? Karena guru-guru di sini, khususnya yang mengajar program-program lokal ini, tidak ada standar gajinya karena memang tidak boleh dianggarkan dari pendanaan yang bersumber pemerintah. Dengan demikian, mereka

---

131 Hasil observasi di MTs-MA Al-Qodiri Jember, 21 Oktober 2018; dan MTs-MA Nuris 1 Jember, 07 November 2018

132 Nikmat Rofandi, *wawancara*, 21 Oktober 2018

hanya diberi *bisyarah* (penghibur) saja oleh pihak *dalem* seadanya.<sup>133</sup> Namun, hambatan tersebut tidak mengurangi motivasi dan kinerja para guru di sana, melainkan hal itu dipahami sebagai perwujudan dari salah satu pasca jiwa pesantren, yaitu keikhlasan.

#### e. Sifat Kekeluargaan yang Tertutup

Memang tak dapat dimungkiri bahwa sistem pesantren mirip dengan sistem kerajaan. Adanya sifat lebih mengutamakan keluarga dan lingkungan pesantren terutama dalam penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan serta pengelolaan anggaran juga bisa memberikan dampak yang negatif karena akan menimbulkan fitnah dari kalangan luar pesantren. Selain itu, kondisi ini juga akan menimbulkan adanya "*hello effect*" di mana pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan suatu aspek pengembangan kurikulum menjadi terganggu karena adanya perasaan yang tidak nyaman ketika akan menegur atau mengoreksi keluarga sendiri.<sup>134</sup>

#### f. Pembagian Waktu Pembelajaran

Mengingat begitu banyaknya kegiatan keagamaan dan pembelajaran yang harus dilalui oleh siswa pada madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Pesantren Al-Qodiri 1 Jember, baik kegiatan di pesantren, madrasah, serta program-program tambahan lain yang sangat padat, sementara waktu yang tersedia begitu terbatas. Dengan waktu yang terbatas, kedua lembaga tersebut juga dituntut untuk menyeimbangkan antara ilmu umum dan ilmu agama, antara kurikulum inti Bahasa Arab dan kurikulum lokalnya, antara program di madrasah dan di pesantren.

Kegiatan yang ada di Pesantren Nurul Islam 1 Jember secara keseluruhan ini bisa terbilang sangat padat. Dimulai dari dini hari ketika melakukan salat Tahajud dan Subuh berjamaah, madrasah formal, kurikulum lokal di setiap madrasah, madrasah diniyah, hingga diakhiri dengan mengaji kitab pada malam hari. Di sini, santri tidak hanya salat berjamaah dan mengaji saja. Namun, mereka juga dituntut untuk mempelajari ilmu-ilmu lain sesuai dengan kurikulum yang ada. Di sisi

---

133 Ilmi Mufidah, *wawancara*, 23 Oktober 2018

134 Observasi di Pesantren Al-Qodiri Jember, 21 Oktober 2018

lain, santri di sini juga dapat merasakan pengembangan bakatnya melalui program-program tambahan khusus yang kami berikan. Bekal yang diberikan di sini, salah satunya terwujud dengan adanya beberapa program, seperti pengembangan bahasa Arab dan Inggris, dan lain-lain.<sup>135</sup>

Begitu juga di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember, dengan adanya Program Pengembangan Bahasa Arab (*PPBA*) dan Program kitab kuning (*Amsilati*) itu tidak mengganggu kegiatan kurikuler di kelas (madrasah formal) dan kegiatan di pesantren, melainkan sebagai pendukung dan bentuk pengembangan keterampilan dasar yang diperoleh dari kurikulum inti. Semua program tersebut pula tidak saling bertentangan karena antar guru yang mengajar saling berkoordinasi tentang materi, media, metode, dan evaluasi yang diterapkan.<sup>136</sup>

Jadi, dengan begitu padatnya kegiatan dan program-program pengembangan yang diterapkan di kedua lokasi tersebut, tentunya dapat menjadi sebuah kendala atau hambatan dalam penerapan proses pembelajaran serta dialektika antara proses integrasi antara kurikulum lokal dan kurikulum nasional madrasah. Oleh karena itu, lembaga tersebut dituntut untuk cerdas dalam menentukan kebijakan, strategi, dan model pengembangan kurikulum secara tepat, supaya pembelajaran dapat terlaksana dengan maksimal serta tercapainya tujuan yang direncanakan.

Berdasarkan hasil temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa hambatan terkait dengan konvergensi kurikulum madrasah di pesantren, yaitu sebagai berikut.

*Pertama*, pedoman pengembangan kurikulum selama ini yang kurang jelas. Dengan adanya pengembangan kurikulum lokal madrasah yang notabene menjadi keunggulan dan ciri khas pada masing-masing madrasah tersebut, kerap kali malah dinilai melanggar standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah, khususnya ketika adanya supervisi berkala serta akreditasi karena dianggap tidak sama dengan pedoman yang seharusnya dan madrasah pada umumnya. Sehingga seringkali terjadi *miscommunication* antara elite pesantren dan pengelola madrasah

---

135 Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

136 Ahmad Fikri, *wawancara*, 10 Oktober 2018

dengan pihak Kementerian Agama Kabupaten Jember serta lembaga-lembaga formal di luar pesantren.

*Kedua*, evaluasi kurikulum lokal masih dilaksanakan secara mandiri. Karena kurangnya detilnya pedoman sehingga khusus kurikulum lokal ini tidak adanya ujian akhir dari pihak Kementerian Agama. Jadi, program khusus ini diuji secara lokal dan diberi rapor tersendiri. Ada sebagian santri yang kurang termotivasi untuk belajar dengan benar materi kurikulum lokal ini adalah karena tidak dimasukkannya dalam Ujian Akhir Madrasah, atau pra syarat kelulusan. Evaluasi kurikulum lokal yang diterapkan secara mandiri ini, di samping sebagai keunikan dibanding dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Namun, juga dapat dikatakan sebagai hambatan karena disebutkan dalam PP No. 19 Tahun 2005 *juncto* PP No. 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 63 Ayat (1) disebutkan, "Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas: (a) Penilaian hasil belajar oleh pendidik; (b) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; dan (c) Penilaian hasil belajar oleh Pemerintah."

*Ketiga*, pembagian waktu belajar yang padat. Mengingat begitu banyaknya kegiatan keagamaan dan pembelajaran yang harus dilalui oleh santri di kedua lembaga tersebut baik pengajian di pesantren, kurikuler di madrasah, dan ekstrakurikuler tambahan lain yang sangat padat, sementara waktu yang tersedia begitu terbatas. Dengan waktu yang terbatas, juga dituntut untuk menyeimbangkan antara ilmu umum dan ilmu agama, antara kurikulum inti dan kurikulum lokal, serta antara program di madrasah dan di pesantren.

#### **D. ALTERNATIF SOLUSI MENGATASI HAMBATAN DIALEKTIKA ELITE PESANTREN DALAM KONVERGENSI KURIKULUM MADRASAH BERBASIS PESANTREN**

Kurikulum sebagaimana dipahami tidaklah selesai dengan selesainya dokumen kurikulum semata. Namun, yang lebih mendasar adalah bagaimana kurikulum tersebut diterapkan dalam keseluruhan aktivitas yang berlangsung di madrasah, yang pada gilirannya turut memberi kontribusi pada perubahan pada sikap, prilaku, dan keterampilan peserta didik. Sebagaimana dikemukakan pada bagian sebelumnya, implementasi kurikulum lokal pada dasarnya dapat

dikatakan masih relatif baru. Sehingga berbagai persoalan dalam kurikulum ini masih menyisakan berbagai problematika atau hambatan.

Hambatan dalam implementasi kurikulum lokal madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember sampai saat ini cukup pelik. Hal ini berkaitan perencanaannya, pelaksanaan, dan evaluasinya. Dilihat dan segi ketenagaan, pelaksanaan lokal memerlukan pengorganisasian secara khusus karena melibatkan pihak-pihak lain selain madrasah. Untuk itu mungkin *team teaching* sebagai suatu alternatif dapat dipikirkan pengembangannya. Di samping cara-cara mengajar yang rutin oleh guru, harus ada kerja sama terpadu antara pembina, pelaksana lapangan dan nara sumber.

Dilihat dan segi proses pembelajaran, pelaksanaan kurikulum lokal dapat menggunakan pendekatan keterampilan proses dan pendekatan kontekstual. Melalui strategi pembelajaran kontekstual, peserta didik dapat menggunakan sumber belajar dari lingkungan dan berperan lebih aktif dalam mengumpulkan pengetahuan. Namun, dalam praktiknya, kompetensi guru-guru dalam menerapkannya masih merupakan persoalan besar yang harus ditangani lebih lanjut. Selain itu, sistem ujian akhir dan ijazah yang diselenggarakan di madrasah-madrasah umumnya masih menciptakan iklim pengajaran yang memberikan tekanan lebih pada mata pelajaran akademik, sedangkan pelajaran-pelajaran yang memberikan bekal praktis kepada peserta didik dianggap bersifat fakultatif.

Alternatif solusinya yang dapat ditawarkan untuk mengatasi hambatan tersebut, di antaranya sebagai berikut. *Pertama*, hendaknya pihak Kementerian Agama menyusun pedoman atau petunjuk teknis untuk pengembangan kurikulum lokal, khususnya bagi madrasah di bawah naungan pesantren karena bagaimana pun setiap pesantren memiliki jati diri, kekhasan, kurikulum, atau *local wisdom* masing-masing yang tidak harus sama dengan standar pada umumnya; *Kedua*, hendaknya memberikan kekhususan dalam melaksanakan supervisi dan akreditasi kepada pihak madrasah di pesantren karena selama ini mereka membuat dua berkas administrasi, yang meliputi struktur kurikulum, jadwal pelajaran, sebaran mata pelajaran, pengorganisasian guru, dan sebagainya. Administrasi pertama untuk menanggulangi ketika ada kunjungan supervisor, sedangkan administrasi kedua

disusun berdasarkan kondisi yang sebenarnya. Jadi, alangkah baiknya mereka cukup mengembangkan 1 (satu) administrasi saja sebagaimana realitanya, sedangkan para supervisor menggunakan pedoman khusus ketika melakukan pengawasannya pada kedua lembaga ini.

Meskipun mengalami hambatan, hasil atau implikasi dari adanya konvergensi kurikulum lokal dan kurikulum nasional tersebut tidak dapat dimungkiri, di antaranya yakni sebagai pembuktian mutu pendidikan madrasah di pesantren kepada masyarakat karena lulusan dari kedua lembaga ini cukup berprestasi, mampu berperan aktif, dan berinteraksi di tengah-tengah masyarakat serta bisa mengamalkan ilmunya meskipun ia tidak melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.<sup>137</sup> Karena di madrasah ini dibekali beberapa pelajaran muatan lokal berbasis agama serta kegiatan-kegiatan lain.

Rekognisi pemerintah terhadap sistem pendidikan pesantren merupakan langkah yang tepat dalam rangka menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Maksudnya, selama ini memang kepercayaan terhadap pesantren telah tumbuh dan mengakar di tengah-tengah masyarakat, tetapi dengan adanya rekognisi dari pemerintah ini menjadikan kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan putra-putri mereka di pesantren semakin tumbuh dan berkembang. Minimal bila dipikirkan dari pengakuan ijazah pesantren, masyarakat mulai tertarik terhadap pesantren karena pengakuan tersebut merupakan bentuk pembuktian mutu pesantren yang setara dengan satuan pendidikan lainnya.

Selain itu, hilangnya kekhawatiran masyarakat terhadap keberlanjutan jenjang pendidikan selanjutnya setelah keluar dari kedua pesantren tersebut. Karena memang telah terbukti lulusan dari kedua lembaga ini telah diakui secara legal dan diterima di beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta, baik dalam negeri maupun luar negeri, seperti UGM Yogyakarta, Universitas Brawijaya Malang, UM Malang, Universitas Jember, UIN Sunan Ampel Surabaya, UIN Maliki Malang, UIN Walisongo,

---

137 Beberapa prestasi santri madrasah di pesantren Nurul Islam 1 Jember dapat dilihat: <https://pesantrennuris.net/category/prestasi/>; dan Al-Qodiri 1 Jember dapat dilihat: <http://maalqodiri1jember.sch.id/prestasi/>

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, bahkan hingga Universitas Umm Al-Qurra Arab Saudi dan Universitas Al-Azhar Mesir.<sup>138</sup>

Berbagai regulasi yang dirumuskan pemerintah tentang sistem pendidikan pesantren berdampak pada jelasnya payung hukum sistem pendidikan pesantren. Dengan kebijakan-kebijakan tersebut, pesantren tidak perlu lagi bersusah payah menjelaskan kepada masyarakat posisi sistem pendidikan pendidikan yang sudah dianggap sebagai subsistem pendidikan nasional. Penyetaraan ini memungkinkan lulusan pesantren dapat melanjutkan ke perguruan tinggi sesuai dengan minat dan bakatnya. Dampak logis dari hal itu adalah semakin mudarnya kekhawatiran masyarakat akan nasib keberlanjutan jenjang pendidikan putra dan putri mereka.

Dengan adanya beberapa regulasi yang telah disahkan sebagai payung hukum penyelenggaraan pendidikan formal di pesantren serta diperkuat pula dengan proses dan hasil lulusan yang telah terbukti berkualitas, menjadi sebuah konsekuensi bagi pemerintah untuk dapat memberikan bantuan. Jika diklasifikasikan pendanaan dari pemerintah minimal dapat digunakan untuk pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana serta biaya pengembangan dan operasional pendidikan.

Dengan adanya proses dialektika, elite pesantren telah berjasa besar dalam menumbuhkan masyarakat swadaya dan swasembada, melalui pengembangan kurikulum lokal madrasah. Penempatan pesantren sebagai pendidikan formal jalur madrasah yang dikembangkan pemerintah sebagai modernisasi pendidikan telah memudahkan ciri pesantren yang bebas, kreatif, berswadaya dan berswasembada.<sup>139</sup> Kekhawatiran tersebut sangat beralasan karena adanya sentralisasi dan birokratisasi pendidikan nasional serta campur tangan yang dilakukan pemerintah dalam urusan kepesantrenan.

Oleh karena itu, pesantren semestinya membuka ruang baru dalam eksistensinya. Pesantren harus lebih inklusif terhadap realitas sosialnya. Dengan sikap terbuka ini, pesantren tetap bertahan sampai sekarang. Pesantren bukanlah komunitas agama yang eksklusif yang mengambil jarak dengan realitas perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi,

---

138 Robith Qoshidi, *wawancara*, 30 September 2018

139 Abdul Munir Mul Khan, *Nalar Spiritual Pendidikan, Solusi Problem Filosofis Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 2002), hal. 180



hidup menyendiri tak mau bersinggungan dengan komunitas lain, serta menghindari kebijakan pemerintah. Sikap terbuka tersebut bukan pula berarti semua perubahan dapat diterima oleh pesantren, tetapi elite pesantren harus benar-benar jeli dan ahli dalam mendialektikkan mana unsur yang harus disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan kebijakan pemerintah, serta mana yang harus dipertahankan sesuai *local wisdom*-nya sebagai identitas atau jati diri setiap pesantren tersebut.

Hasbi Indra mengatakan saat ini pesantren telah menjadi bagian pendidikan nasional, dan pesantren diproyeksikan untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas. Pesantren di masa depan sebaiknya memberikan wawasan kepada santri untuk berurusan dengan perspektif yang lebih luas dalam pengetahuan Islam, serta sains dan teknologi, ekonomi, serta kewirausahaan untuk meningkatkan keterampilan hidup sehingga dapat bersaing secara nasional maupun internasional.<sup>140</sup> Priyanto juga merekomendasikan pesantren harus berbenah diri dalam melaksanakan fungsi kependidikannya, terutama dalam hal yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum pendidikan pesantren. Salah satu model pengembangan kurikulum pesantren yang dapat dipertimbangkan implementasinya adalah bertumpu pada tujuan, pengembangan bahan pelajaran, peningkatan proses pembelajaran, dan pengembangan sistem penilaian yang komprehensif. Model pembelajaran dengan metode *sorogan* dan *bandongan* sebagai tradisi akademik di pesantren sebenarnya masih tetap relevan, tetapi perlu dikembangkan menjadi model *sorogan* dan *bandongan* yang dialogis.<sup>141</sup>

Penulis menilai elite Pesantren Nurul Islam 1 dan Al-Qodiri 1 Jember cukup piawai berdialektika dengan tesis sistem kurikulum yang ditawarkan pemerintah sehingga dapat melahirkan sintesis sebagai konstruksi kurikulum madrasah baru yang khas *ala* pesantren. Elite pesantren dapat menyatu-padukan dan mengintegrasikan antara kurikulum nasional dan kurikulum lokal sekaligus. Betapa, elite pesantren adalah institusi yang paling kreatif dan inovatif. Berkat kreasi dan inovasi tersebut, pesantren

---

140 Hasbi Indra, "Salafiyah Curriculum at Islamic Boarding School in the Globalization Era," *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society*, Vol. 4, No. 1 (2017), DOI: <http://dx.doi.org/10.15408/tjems.v4i1.4960>

141 Dwi Priyanto, "Inovasi Kurikulum Pesantren (Memproyeksikan Model Pendidikan Alternatif Masa Depan)" *Jurnal Penelitian*, Vol. 4 No. 1, (2006), DOI: <http://dx.doi.org/10.21043/jp.v12i1.4928>

merupakan institusi yang paling eksis hingga sekarang, bahkan banyak lembaga pendidikan yang menyerap sistem pendidikan pesantren yang dinilai memang telah teruji dan terbukti melahirkan manusia unggul: unggul moral, unggul intelektual, dan unggul sosial. Kesenjangan nilai-nilai agama yang memberi bobot atas sejumlah karya pendidikan, ekonomi dan budaya pesantren. Nilai-nilai ini pula yang mulai diuji coba untuk diterapkan oleh institusi pendidikan lain, guna mencegah *degradasi* moral dan intelektual.

Sebagaimana Teori Dialektika Relational dari Baxter, proses dialektika yang dilakukan elite pesantren ini mengandung dimensi dialektis dan dialogis. Pola komunikasi yang dilakukan oleh elite pesantren dengan tidak secara frontal mengubah kurikulum nasional, tetapi mengembangkannya dan mengintegrasikan dengan kurikulum lokal madrasah di bawah naungan pesantren, hal itu sebagai upaya meredakan konflik yang biasa terjadi antara pihak pesantren dan pemerintah terkait dengan pengembangan kurikulum ini. Pola komunikasi elite pesantren ini dianggap mampu untuk mengelola dan menegosiasikan kontradiksi yang selama ini terjadi.

Jika menyebutkan kata dialektis tidak dapat lepas dari dialektika Hegel yang berisi *thesis* (pro), *antithesis* (kontra), dan *synthesis* (solusi). Baxter dan Montgomery mengungkapkan bahwa pendekatan monologis, dualistik, dan dialektik dapat digunakan untuk memahami visi dari setiap perilaku personal dan organisasi. Pendekatan monologis adalah pendekatan yang membingkai kontradiksi sebagai hanya/ atau, sedangkan pendekatan dualistik adalah pendekatan yang membingkai kontradiksi sebagai dua bagian yang terpisah, dan yang terakhir pendekatan dialektik adalah pendekatan yang membingkai kontradiksi.<sup>142</sup>

Dengan demikian, kemasyhuran madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 dan Al-Qodiri 1 Jember tidak dapat dilepaskan dari kontribusi elite pesantren sebagai kelompok orang yang menguasai dan mengajarkan ilmu agama di pesantren kepada para santri. Peranan elite pesantren diakui cukup efektif untuk pengembangan kurikulum lokal

---

142 Richard West dan Lynn H. Turner. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2008), hal. 234-235

dan meningkatkan citra pesantren tersebut di mata masyarakat luas. Ketenaran pesantren biasanya berbanding lurus dengan nama besar kiainya terutama kiai pendiri pesantren sebagai elite utama. Partisipasi elite pesantren tidak hanya selaku guru yang mengajarkan agama tetapi juga menjadi figur pemimpin yang mampu mengarahkan para santri dan pendukungnya dalam menempuh jalan hidup dan kehidupan mereka sehari-harinya.

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian penyajian data, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa dalam konvergensi kurikulum madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember dilakukan dengan dua model pengembangan. Kedua model yang dimaksud adalah pengembangan kurikulum lokal yang melekat ke seluruh mata pelajaran, dan pengembangan kurikulum lokal yang berbentuk program khusus yang terpisah dari mata pelajaran pada umumnya.

#### **a. Kurikulum Lokal Melalui Internalisasi ke Mata Pelajaran**

Pengembangan kurikulum lokal dapat pula dilakukan melalui pemilihan dan penetapan materi lokal yang masih menjadi bagian kurikulum. Madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember telah mengembangkan kurikulum lokal yang diberlakukan secara menyeluruh mulai dari kelas terendah hingga kelas tertinggi. Standar Kompetensi, Kompetensi Dasar, dan Indikator dikembangkan oleh masing-masing madrasah sesuai kebutuhan madrasah yang bersangkutan.

Pengembangan kurikulum lokal pada mata pelajaran rumpun agama Islam ini dilakukan dengan cara mengembangkan indikator-indikator yang diawali dengan jati diri pesantren, budaya, tradisi, kearifan lokal, sekaligus dengan tuntutan global. Kelompok mata pelajaran agama Islam yang meliputi Al-Qur'an Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Bahasa Arab dikembangkan dengan cara berikut ini.

**Tabel 4.1.** Model Internalisasi Kurikulum Lokal di Setiap Mata Pelajaran

Rumpun Mata Pelajaran	Indikator Internalisasi Kurikulum Lokal
Sejarah Kebudayaan Islam	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siswa memahami kerajaan-kerajaan Islam yang berkembang pada masa awal daerah lokal.</li> <li>b) Siswa memahami tokoh penyebar awal mula masuknya Islam di daerah lokal.</li> <li>c) Siswa memahami kapan masuknya Islam di daerah lokal.</li> <li>d) Siswa memahami perkembangan Islam daerah lokal.</li> <li>e) Siswa memahami tokoh Islam yang berjasa menyebarkan dan mengembangkan Islam di daerah lokal.</li> </ul>
Al-Qur'an Hadis	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siswa memahami kitab-kitab Al-Qur'an dan Hadis terjemahan bahasa lokal.</li> <li>b) Siswa memahami kitab-kitab tafsir dan hadis karya ulama-ulama lokal.</li> <li>c) Siswa menggali kitab tafsir dan hadis yang ditulis oleh ahli tafsir ulama lokal.</li> </ul>
Akidah Akhlak	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siswa memahami keragaman dan karakteristik keyakinan masyarakat lokal.</li> <li>b) Siswa memahami perilaku keagamaan masyarakat lokal.</li> <li>c) Siswa mengenal tradisi dan budaya masyarakat lokal yang relevan dengan ajaran agama Islam.</li> <li>d) Siswa memahami berbagai aliran atau organisasi keislaman yang berkembang pada masyarakat lokal.</li> <li>e) Siswa menerapkan tradisi keislaman yang berkembang pada masyarakat lokal.</li> </ul>
Fikih	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siswa memahami mazhab <i>Ahlu Sunnah wal Jamaah</i> dan tradisi fikih yang dianut oleh masyarakat lokal.</li> <li>b) Siswa mengenal kitab-kitab fikih karya masyarakat atau ulama lokal</li> <li>c) Siswa memahami bentuk penerapan hukum Islam pada masyarakat lokal.</li> <li>d) Siswa mempraktikkan hukum adat lokal yang tidak bertentangan dengan Islam.</li> </ul>

**b. Kurikulum Lokal melalui Pengembangan Program Tertentu**

Dalam pengembangan kurikulum lokal perlu memperhatikan hal-hal berikut ini: (a) substansi yang akan dikembangkan, materinya tidak menjadi bagian dari kelompok mata pelajaran yang telah dikemukakan; (b) merupakan mata pelajaran wajib yang diselenggarakan melalui

pembelajaran intra kurikuler atau masuk dalam struktur kurikulum; (c) bentuk penilaiannya kuantitatif; (d) madrasah harus menyusun standar kompetensi, kompetensi dasar dan silabus; (e) substansinya dapat berupa program keterampilan produk dan jasa; (f) setiap madrasah harus mengembangkan lebih dari satu jenis muatan lokal; dan (g) peserta didik dapat mengikuti lebih dari satu muatan lokal.<sup>143</sup>

Bentuk kurikulum lokal yang diterapkan madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember, yakni: (1) Madrasah Sains/M-Sains, (2) Seni, Keagamaan, dan Olahraga, dan (3) Pengembangan Bahasa Arab dan Inggris, (4) *MHQ (Madrasah Huffadzul Qur'an)*, dan (5) MPKIS (Manajemen Pengembangan Kitab Kuning); dan (6) Program *Go International* dan *NSEP (Nuris Student Exchange Programme)*. Sedangkan yang ada di madrasah Al-Qodiri 1 Jember, seperti (1) Program Kitab Kuning (*Amsilati*), (2) Program Al-Qur'an (*Tartilul Qur'an*), (3) Program Bahasa Inggris (*IEC Program*), dan (4) Program Bahasa Arab (*PPBA*). Serta ditambah dengan internalisasi nilai-nilai *Aswaja* pada setiap materi pelajaran di semua jenjang pendidikan.

Selain pengembangan kurikulum lokal melalui program atau muatan lokal yang masih menjadi bagian dari intra kurikuler, madrasah juga dapat mengembangkan kurikulum lokal melalui kegiatan pengembangan diri dalam bentuk ekstrakurikuler dan bimbingan konseling. Madrasah dapat mengembangkan program ekstrakurikuler dan kegiatan bimbingan konseling yang terkait dengan kekhasan pesantren, budaya, tradisi, dan keunggulan lokal. Di antara kegiatan yang dimaksud adalah: (a) kegiatan ekstrakurikuler meliputi pengembangan bakat dan minat siswa, seperti kegiatan keagamaan, seni, keterampilan, dan lain-lain; (b) bimbingan konseling yang meliputi bimbingan karir, bimbingan studi lanjut, bimbingan pribadi dan bimbingan sosial.

---

143 Muhaimin, *Pengembangan Model Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di Sekolah dan Madrasah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), 95



# BAB IV

## KONVERGENSI PERENCANAAN PEMBELAJARAN DI MADRASAH BERBASIS PESANTREN

### A. KONSEP PERENCANAAN PEMBELAJARAN

#### 1. Pengertian Perencanaan Pembelajaran

Perencanaan merupakan bagian dari *sunnatullah*, yaitu dengan melihat bagaimana Allah SWT menciptakan alam semesta dengan hak dan perencanaan yang matang dan disertai dengan tujuan yang jelas.<sup>144</sup> Hal ini selaras dengan firman Allah SWT berikut,

وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَطْلًا ۚ ذَٰلِكَ ظَنُّ الَّذِينَ كَفَرُوا ۚ فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ كَفَرُوا  
مِنَ النَّارِ

*Dan Kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah. Yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir, maka celakalah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka.*<sup>145</sup>

Perencanaan (*takhtith*) merupakan *starting point* dari aktivitas manajerial. Karena bagaimana pun sempurnanya aktifitas manajemen tetap membutuhkan sebuah perencanaan. Karena perencanaan

144 Hafiduddin Dinin dan Tanjung Hendri, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Pers, 2002), 78

145 QS. Saad: 27

merupakan langkah awal bagi sebuah kegiatan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait agar memperoleh hasil yang maksimal.<sup>146</sup> Apa pun bentuk kegiatan dari sebuah organisasi atau lembaga tentunya dimulai dengan sebuah perencanaan. Begitulah sistem manajemen organisasi mengorganisir apa-apa yang akan dilakukan demi mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien. Hampir setiap ahli manajemen memiliki perspektifnya tersendiri terhadap definisi perencanaan. Namun, demikian dari sekian pengertian mengenai perencanaan (*planning*) semua memiliki kesamaan inti dari definisi yang ada.

Perencanaan merupakan bagian penting dari aktivitas manajerial, sebagaimana James A.F. Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>147</sup> Sumber daya yang dimaksud ini adalah 7M + 1I (*man, money, material, machines, methods, marketing, and minute + information*) yang dikelola secara efisien dan efektif. Efisien (daya guna) merupakan proses penghematan 7M + 1I dengan cara melakukan pekerjaan dengan benar (*do things right*), sedangkan efektif (hasil guna) merupakan tingkat keberhasilan pencapaian tujuan dengan cara melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*).<sup>148</sup> Efektif dapat diartikan mampu mencapai tujuan dengan baik.

Stoner mengatakan bahwa menentukan arah tindakan perencanaan (*planning*) berarti menetapkan tujuan organisasi dan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya. Pengambilan keputusan (*decision making*), yang merupakan bagian dari proses perencanaan adalah pemilihan suatu tindakan dari serangkaian alternatif. Perencanaan dan pengambilan keputusan membantu mempertahankan efektivitas manajerial karena menjadi petunjuk untuk aktivitas di masa depan. Artinya, tujuan dan rencana organisasi dengan jelas membantu manajer untuk mengetahui bagaimana mengalokasikan waktu dan sumber daya mereka.<sup>149</sup>

Koontz dan O'Donnell juga mengatakan bahwa "*planning is the function of a manager which involves the selection from among alternatives*

---

146 Munir Muhammad, *Ilahi Wahyu: Manajemen Dakwah* (Jakarta: Kencana Rosda Karya, 2008), 94

147 James A.F. Stoner, *Manajemen*. Terj. Alfonsus Sirait, (Jakarta: Erlangga, 1996), 8.

148 Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, 2.

149 Stoner, *Manajemen*, 12

*of objectives, polices procedures and programs.*"<sup>150</sup> Artinya: perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijaksanaan, prosedur dan program-program dari alternatif yang ada. Menurutnya, perencanaan berhubungan dengan pilihan sasaran atau tujuan, strategi, kebijaksanaan, program, dan prosedur pencapaiannya.

Perencanaan merupakan berpikir sistematis dalam menerapkan segala sesuatu yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan, sedangkan fungsi perencanaan adalah menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tertentu. Sehubungan dengan ini, Nanang Fatah, menyatakan bahwa perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai, menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya dicapai sesuai dengan yang diharapkan.<sup>151</sup> Perencanaan, yaitu membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan.<sup>152</sup>

Edward Sallis menyatakan bahwa "perencanaan yang strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan-perubahan institusi berdasarkan pertimbangan yang rasional."<sup>153</sup> Perencanaan dalam suatu organisasi adalah suatu proses pemikiran dan menetapkan secara matang, arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode atau teknik yang tepat.

Perencanaan juga dapat dimaknai dengan upaya-upaya yang dilakukan dalam menentukan tujuan dan target sebuah aktifitas melalui pengumpulan data-data dan menganalisisnya untuk kemudian merumuskan metode dan tata cara untuk merealisasikannya dengan seoptimal mungkin. Perencanaan harus memenuhi tiga unsur utama

---

150 M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1989), 48

151 Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2001), 98

152 Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 92

153 Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riadi dan Fahrurrozzki, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRGISOd, 2008), 212



sebuah perencanaan, yaitu pengumpulan data, analisis fakta dan penyusunan rencana yang konkret.<sup>154</sup>

Perencanaan di sini ialah menyangkut beberapa hal, yaitu sebagai berikut.

a) Proses Perencanaan

Proses perencanaan adalah serangkaian langkah logis yang digunakan oleh para manajer (pemimpin) dengan pihak terkait dalam pengambilan keputusan.<sup>155</sup> Dalam proses perencanaan dibagi ke dalam lima tahap, yaitu (1) penentuan tujuan, (2) pengembangan premis-premis (kata-kata atau tulisan sebagai pendahuluan untuk menarik kesimpulan), (3) pengambilan keputusan, (4) implementasi (pelaksanaan tindakan), dan (5) evaluasi.

b) Perencanaan Operasional

Perencanaan secara komprehensif (menyeluruh) menghasilkan hirarki (berurutan/bertingkat) rencana yang konsisten secara internal kelembagaan yang dimulai dengan rencana besar untuk keseluruhan usaha dan mencakup rencana operasional pendukung yang spesifik dan rinci. Perencanaan operasional akan terjadi ketika tujuan-tujuan organisasi diterjemahkan ke dalam rencana-rencana operasional, yang harus sesuai dengan tujuan tersebut.<sup>156</sup> Perencanaan operasional ini perlu diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari dengan didukung multi interdisipliner faktor pendukung, seperti manusia, material, biaya, sarana dan prasarana serta waktu.

Perencanaan adalah aktivitas memikirkan dan memilih rangkaian tindakan-tindakan yang tertuju pada tercapainya maksud-maksud dan tujuan pendidikan.<sup>157</sup> Dan dalam proses perencanaan, menurut Suryosubroto terdapat beberapa tahap, yaitu (1) identifikasi masalah, (2) perumusan masalah, (3) penetapan tujuan, (4) identifikasi alternatif, (5) pemilihan alternatif, dan (6) elaborasi alternatif.<sup>158</sup> Sedangkan menurut

---

154 Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat: Ciputat Press, 2005), 62

155 Khusnuridlo, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. (Jember: STAIN Jember, 2000), 39

156 Khusnuridlo, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, 44

157 Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2001), 16

158 Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Renika Cipta), 22

Sutopo, terdapat beberapa kegiatan, di antaranya; (1) mengadakan survey terhadap lapangan; (2) menentukan tujuan; (3) meramalkan kondisi-kondisi yang akan datang; (4) menentukan sumber-sumber yang diperlukan; (5) memperbaiki dan menyeleksi rencana karena adanya perubahan-perubahan kondisi.<sup>159</sup>

Sedangkan menurut Iwa Sukiswa, perencanaan terdiri atas lima kegiatan, yaitu sebagai berikut.

- 1) Menetapkan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan, di mana, dan bagaimana melakukannya.
- 2) Membatasi sasaran dan menetapkan pelaksanaan-pelaksanaan kerja untuk mencapai efektivitas maksimum melalui proses penentuan target.
- 3) Mengumpulkan dan menganalisis informasi.
- 4) Mengembangkan alternatif-alternatif.
- 5) Mempersiapkan dan mengomunikasikan rencana-rencana atau keputusan-keputusan.<sup>160</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut, bila dilihat dari segi proses perencanaan, setiap perencanaan terdapat tiga kegiatan, yaitu : (1) perumusan tujuan yang akan dicapai; (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; (3) identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlah selalu terbatas.<sup>161</sup>

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah membuat suatu target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Dalam organisasi merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode atau teknik yang tepat.

## 2. Pendekatan dalam Perencanaan Pembelajaran

Menurut Thomson dan Strickland, secara mendasar terdapat empat pendekatan perencanaan strategis dalam pengembangan organisasi, yaitu sebagai berikut.

---

159 Hendyat Soetopo, *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran*, (Malang: Universitas Negeri Malang Press, 2003), 16

160 Iwa Sukiswa, *Dasar-Dasar Umum Manajemen Pendidikan* (Bandung: Tarsito, 1986), 16

161 Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, 49

a) Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*)

Perumusan strategis dalam pendekatan ini diambil dari berbagai unit atau divisi organisasi lalu kemudian disampaikan ke atas untuk disatukan pada tingkat organisasi. Dalam hal ini personalia organisasi diberi kepercayaan penuh untuk menyumbangkan aspirasinya mengenai strategi organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Pendekatan semacam ini meniscayakan adanya kelemahan bahwa strategi organisasi dapat terwujud menjadi perencanaan yang tidak koheren, tidak terpadu dan tidak bersinergi.

b) Pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*)

Perencanaan strategis dirumuskan oleh pimpinan puncak organisasi secara terpadu dan terkoordinasi, yang biasanya juga dibantu oleh masukan-masukan dari para pegawai di bawahnya. Strategi yang menyeluruh ini lalu digunakan untuk menetapkan sasaran dan mengevaluasi kinerja dari setiap program-program yang ditetapkan.

c) Pendekatan Interaktif (*interactive approach*)

Perencanaan dalam pendekatan ini menekankan pada pentingnya peran komunikasi secara interaktif dalam perumusan perencanaan strategis antara pimpinan puncak dan pegawai di bawahnya. Pengembangan strategi pada tingkat yang lebih lanjut kemudian dikonsultasikan bersama dengan membuat mata rantai antara sasaran organisasi yang lebih luas dan pengetahuan terinci para pegawai mengenai situasi khusus.

d) Pendekatan dua tingkat

Dalam pendekatan ini strategi dirumuskan secara independen pada tingkat organisasi dan tingkat unit. Semua unit membuat rencana agar sesuai dengan situasi khusus mereka, dan rencana ini secara teratur dinilai oleh manajemen organisasi. Pada tingkat organisasi, perencanaan strategi dilanjutkan dan difokuskan pada tujuan-tujuan yang lebih besar dari organisasi: kapan memperoleh dan kapan menarik diri dari suatu kegiatan usaha; bagaimana bereaksi

terhadap kompetisi dan lingkungan eksternal; prioritas apa yang harus dilekatkan pada masing-masing unit.<sup>162</sup>

Stoner menjelaskan bahwa perencanaan strategis dalam pengembangan organisasi mampu memberikan pedoman yang sesuai untuk kegiatan organisasi karena dengan menggunakan perencanaan strategis, manajer dapat menjabarkan tujuan organisasinya yang ditentukan secara jelas lengkap dengan metode untuk mencapainya.<sup>163</sup> Lebih jauh manfaat penting lainnya dari perencanaan strategis adalah bahwa ia membantu personalia organisasi mengenali peluang positif maupun negatif, tantangan-tantangan organisasi, dan informasi yang luas karena perencanaan strategis itu mencakup bidang yang cukup luas sehingga manajer organisasi dapat mampu memutuskan apa yang terbaik bagi organisasinya.

### **3. Komponen Perencanaan Pembelajaran**

Menurut Stoner, dalam membuat perencanaan menjadi efektif, harus didasarkan empat langkah pokok dalam perencanaan, yaitu sebagai berikut.

- 1) Menetapkan sasaran atau perangkat tujuan.
- 2) Menentukan atau analisis situasi sekarang.
- 3) Identifikasi faktor pendukung dan penghambat pencapaian tujuan.
- 4) Mengembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan.<sup>164</sup>

#### **a. Penentuan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran**

Menurut Stoner, perencanaan diawali dengan keputusan mengenai apa yang diinginkan atau dibutuhkan oleh sebuah organisasi. Berdasarkan sudut pandang organisasi, perencanaan dalam pembelajaran berperan menentukan tujuan dan maksud pengembangan kurikulum, prakiraan-prakiraan lingkungan, dan penetapan pendekatan di mana maksud dan tujuan pembelajaran yang hendak dicapai. Hal ini berarti, pemimpin

---

162 Stoner and Wankel. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*, 193

163 Ibid., 172

164 James A.F. Stoner and Charles Wankel, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*, terj. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1993), 157

termasuk di dalamnya kepala madrasah memiliki kesempatan untuk berinisiatif menciptakan situasi yang menguntungkan lembaga atau madrasah.<sup>165</sup>

Dalam langkah ini diawali dengan merumuskan visi, dan misi, kemudian dikembangkan menjadi sasaran dan tujuan. Lalu disertai pula strategi untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut. Tujuan merupakan hasil akhir di mana aktivitas atau kegiatan organisasi diarahkan atau ditujukan. Tujuan merupakan rencana organisasi yang paling dasar. Suatu organisasi secara keseluruhan mempunyai suatu tujuan, kemudian bagian-bagian dalam organisasi tersebut juga mempunyai tujuan masing-masing, akan tetapi tujuan dari masing-masing bagian tersebut harus menyumbang atau mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan. Sedangkan, strategi merupakan rencana umum atau pokok untuk mencapai tujuan organisasi melalui alternatif pemilihan tindakan yang diperlukan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau masa yang akan datang.<sup>166</sup> Hax dan Majluf menyatakan bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk: (1) Mengomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok; (2) Memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholders* (sumber daya manusia organisasi, masyarakat, pihak lain); (3) Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.<sup>167</sup>

Pernyataan visi, baik yang tertulis atau diucapkan perlu ditafsirkan dengan baik, tidak mengandung multi makna sehingga dapat menjadi acuan yang mempersatukan semua pihak dalam sebuah organisasi. Bagi madrasah, visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil organisasi yang diinginkan di masa datang. Imajinasi ke depan, seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan

---

165 Stoner and Wankel. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*, 158

166 Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 94

167 Dalam Akdon, *Strategic Management*, 95

terjadi di masa datang. Dalam menentukan visi tersebut, organisasi harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan.

Bagi suatu organisasi, visi memiliki peranan yang penting dalam menentukan arah kebijakan dan karakteristik organisasi tersebut. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan sebuah visi menurut Bryson, antara lain: (1) Visi harus dapat memberikan panduan/ arahan dan motivasi; (2) Visi harus disebarakan di kalangan anggota organisasi (*stakeholder*); (3) Visi harus digunakan untuk menyebarkan keputusan dan tindakan organisasi yang penting.<sup>168</sup>

Menurut Akdon, terdapat beberapa kriteria dalam merumuskan visi, antara lain: (1) Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan; (2) Visi dapat memberikan arahan, mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik; (3) Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan; (4) Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang; (5) Gambaran yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik; dan (6) Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.<sup>169</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, rumusan visi sekolah yang baik seharusnya memberikan isyarat: (1) Visi berorientasi ke masa depan, untuk jangka waktu yang lama; (2) Menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat; (3) Visi harus mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai; (4) Visi harus mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen bagi *stakeholder*; (5) Mampu menjadi dasar dan mendorong terjadinya perubahan dan pengembangan madrasah ke arah yang lebih baik; (6) Menjadi dasar perumusan misi dan tujuan organisasi; (7) Dalam merumuskan visi harus disertai indikator pencapaian visi.

Sedangkan, misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang.<sup>170</sup> Pernyataan misi mencerminkan tentang penjelasan produk atau pelayanan yang ditawarkan. Pernyataan misi harus: (1) Menunjukkan

---

168 John M. Bryson, 2001. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. (Yogyakarta: Pustaka Pelaja, 2001), 213

169 Akdon, *Strategic Managemen*, 96

170 *Ibid.*, 97

secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan; (2) Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya; (3) Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.<sup>171</sup>

Misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Jadi misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

Ada beberapa kriteria dalam pembuatan misi, antara lain: (1) Penjelasan tentang produk atau pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat; (2) Harus jelas memiliki sasaran publik yang akan dilayani; (3) Kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat; (4) Penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa mendatang juga bermanfaat dan keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan yang tersedia.<sup>172</sup>

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan misi madrasah antara lain: (1) Pernyataan misi madrasah harus menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh madrasah; (2) Rumusan misi madrasah selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan “tindakan” dan bukan kalimat yang menunjukkan “keadaan” sebagaimana pada rumusan visi; (3) Satu indikator visi dapat dirumuskan lebih dari satu rumusan misi. Antara indikator visi dengan rumusan misi harus ada keterkaitan atau terdapat benang merahnya secara jelas; (4) Misi madrasah menggambarkan tentang produk atau pelayanan yang akan diberikan pada masyarakat (siswa); (5) Kualitas produk atau layanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing yang tinggi, tetapi disesuaikan dengan kondisi madrasah.

Tujuan (*goals*) merupakan penjabaran dari pernyataan misi, tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan

---

171 Ibid., 98

172 Ibid., 99

pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai di masa mendatang.<sup>173</sup> Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi, oleh karena itu tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator.

Tujuan organisasi merupakan kunci efektivitas organisasi. Tujuan mempunyai beberapa fungsi: (1) Tujuan memberikan dan menyatukan arah ke mana organisasi harus bergerak; (2) Tujuan dan proses penetapan tujuan akan memengaruhi perencanaan; (3) Tujuan dapat berfungsi sebagai alat motivasi para tenaga pendidik dan kependidikan.

Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi. Beberapa kriteria tujuan antara lain: (1) Tujuan harus serasi dan mengklarifikasikan misi, visi dan nilai-nilai organisasi; (2) Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi; (3) Tujuan cenderung untuk esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategik hasil yang diinginkan; (4) Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang; (5) Tujuan menggambarkan hasil program; (6) Tujuan menggambarkan arahan yang jelas dari organisasi; dan (7) Tujuan harus menantang, tetapi realistis dan dapat dicapai.

Tujuan menggambarkan arahan yang jelas bagi madrasah. Perumusan tujuan melahirkan strategi, arah kebijakan, dan program suatu madrasah. Oleh karena itu perumusan tujuan harus memberikan ukuran lebih spesifik dan akuntabel. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan tujuan madrasah, antara lain: (1) Tujuan madrasah harus memberikan ukuran yang spesifik dan akuntabel (dapat diukur); (2) Tujuan madrasah merupakan penjabaran dari misi, oleh karena itu tujuan harus selaras dengan visi dan misi; (3) Tujuan madrasah menyatakan kegiatan khusus apa yang akan diselesaikan dan kapan diselesaikannya.

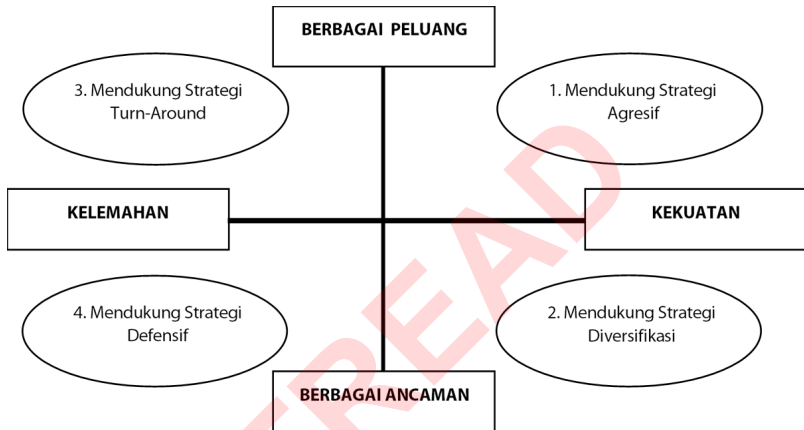
---

173 Ibid., 143



## b. Analisis Kebutuhan atau Lingkungan

Menurut Stoner, analisis kebutuhan atau lingkungan ini adalah mencari tahu seberapa jauh organisasi dari tujuannya dan sumber daya apa yang tersedia untuk mencapai tujuan. Setelah keadaan terakhir dianalisis, maka dapat menyusun rencana untuk membuat peta kemajuan selanjutnya.<sup>174</sup>



**Gambar 4.1.** Kuadran Analisis SWOT

Perencanaan dalam pembelajaran memerlukan analisis lingkungan dan analisis sumber daya yang dimiliki. Berbagai masukan (*input*) kemudian dianalisis oleh pimpinan lembaga dan pengelola lain hingga dapat menghasilkan model pembelajaran sesuai dengan karakteristik madrasah. Secara nyata, model pembelajaran yang tepat dapat mewujudkan pencapaian cita-cita dari kompetensi lulusan yang akan dihasilkan. Namun, untuk merealisasikan hal tersebut diperlukan penyesuaian dengan *input* lain, misalnya standar nasional, dan komposisi tim pengembang.<sup>175</sup>

174 Stoner and Wankel. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*, 158

175 Muhaimin, et.al., *Pengembangan Model Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada Sekolah & Madrasah*, 28.

Sharplin memasukkan analisis lingkungan untuk melihat kekuatan dan kelemahan di dalam madrasah, sekaligus memantau peluang dan tantangan yang dihadapi madrasah. Analisis lingkungan yang dapat digunakan misalnya menggunakan analisis SWOT, yakni analisis yang menyediakan para pengambil keputusan organisasi akan informasi yang dapat menyiapkan dasar dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Jika keputusan itu diterapkan secara efektif akan memungkinkan madrasah mencapai tujuan.<sup>176</sup>

Menurut Rangkuti, analisis SWOT adalah “identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi.”<sup>177</sup> Analisis SWOT mempunyai peranan penting dalam kemajuan organisasi yang akhir-akhir ini semakin kompetitif persaingannya dalam mencapai tujuan. Arti dari SWOT adalah *Strengths, Weakness, Opportunity*, dan *Threats*. Yang artinya kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

- 1) Peluang (*opportunities*), merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Kecenderungan-kecenderungan utama adalah salah satu dari peluang identifikasi dari segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan-perubahan dalam keadaan bersaing, atau peraturan, perubahan teknologi, dan hubungan pembeli dan pemasok yang diperbaiki dapat menunjukkan peluang bagi organisasi.
- 2) Ancaman (*threats*), yaitu rintangan-rintangan utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan dari organisasi. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, daya tawar pembeli dan pemasok utama yang meningkat, perubahan teknologi, dan peraturan yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi keberhasilan suatu organisasi.
- 3) Kekuatan (*strenghts*), yaitu sumber daya, ketrampilan atau keunggulan lain yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan suatu organisasi. Kekuatan merupakan suatu kompetensi yang berbeda (*destintive competence*) yang memberi organisasi suatu keunggulan komparatif (*comparative advantage*). Kekuatan

---

176 Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2011), 138

177 Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), 18

berkaitan dengan sumber daya, keuangan, citra, kepemimpinan, hubungan masyarakat, dan faktor-faktor lain.

- 4) Kelemahan (*weaknesses*), merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan, dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu organisasi.

Sagala menjelaskan, analisis lingkungan terdiri atas dua unsur, yaitu analisis eksternal dan analisis internal. Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politik, ekonomis dan teknologi, serta kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Kecenderungan ini biasanya merupakan sejumlah faktor yang sukar diramalkan (*unpredictable*) atau memiliki derajat ketidakpastian (*degree of uncertainties*) tinggi, hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang (*opportunities*) yang harus dimanfaatkan oleh organisasi dan ancaman (*theats*) yang harus dicegah atau dihindari. Sedangkan analisis lingkungan internal terdiri atas penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya secara optimal dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya agar terhindar dari kerugian baik waktu maupun anggaran.<sup>178</sup>

Lanjut Sagala, analisis SWOT dalam penyelenggaraan madrasah dapat membantu mengalokasikan sumber daya, seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas madrasah, potensi lingkungan, dan sebagainya yang lebih efektif. Analisis SWOT dalam program madrasah dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT. Matrik ini terdiri atas sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancamandalam penyelenggaraan program madrasah, untuk memperoleh mutu madrasah dapat dilakukan strategi SO (menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST (menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).<sup>179</sup>

---

178 Sagala *Manajemen Strategik*, 140

179 *Ibid.*, 140

Boseman menyebutkan: (1) kekuatan adalah kemampuan internal sebuah organisasi yang memajukan tujuan organisasi dalam sebuah industri yang bersaing (*strengths are internal competencies possessed by the organization in comparison with its competitors*); (2) kelemahan adalah kebalikannya; mereka membatasi penyelesaian tujuan-tujuan organisasi (*weaknesses are attributes of the organization which tend to decrease its competence in comparison with its competitors*); (3) peluang adalah keadaan, kejadian atau situasi eksternal yang menawarkan perubahan organisasi untuk mencapai atau melampaui tujuannya (*an opportunity, on the other hand, is a combination of circumstances, time, and place which, if accompanied by a certain course of action on the part of the organization, is likely to produce significant benefits*); dan (4) tantangan atau hambatan adalah lawan dari peluang. Hambatan adalah kekuatan, faktor-faktor atau situasi eksternal yang mungkin secara potensial menciptakan masalah, kerusakan organisasi, atau membahayakan kemampuan untuk mencapai tujuannya (*a threat is a reasonably probable event which, if it were to occur, would produce significant damage to the organization*).<sup>180</sup>

Dalam memperhatikan lingkungan eksternal madrasah ini diperlukan langkah atau upaya mengumpulkan informasi yang relevan dengan cara-cara yang sistematis dan melakukan evaluasi dan analisis hasil evaluasi sehingga dapat digunakan untuk pertimbangan menentukan kebijakan selanjutnya. Analisis SWOT memungkinkan persoalan-persoalan, dan melakukan penemuan strategis pada kompetensi dan kekuatan khusus. Keseluruhan proses manajemen strategi secara konseptual menjadi analisis SWOT, sebab sebuah SWOT mungkin memberi kesan sebuah perubahan di dalam misi, tujuan, kebijakan dan strategi organisasi.

Dari pembahasan tersebut, analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi. Keampuhan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi organisasi untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

---

180 Ibid., 140

Fred R. David telah menawarkan matriks SWOT untuk membantu dalam melakukan analisis, yang merupakan sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para pemimpin mengembangkan empat jenis strategi: *Strategi SO* (kekuatan-peluang), *Strategi WO* (kelemahan-peluang), *Strategi ST* (kekuatan-ancaman), dan *Strategi WT* (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik, dan tidak ada satu pun paduan yang paling benar.

*Strategi SO* (SO Strategies) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan Strategi SO. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tatkala sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

*Strategi WO* (WO Strategies) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

*Strategi ST* (ST Strategies) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

*Strategi WT* (WT Strategies) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu

mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut atau memilih likuidasi.<sup>181</sup>

Terdapat 8 (delapan) langkah dalam membentuk sebuah matriks SWOT, yakni sebagai berikut:

- 1) Buat daftar peluang-peluang eksternal utama organisasi.
- 2) Buat daftar ancaman-ancaman utama eksternal organisasi.
- 3) Buat kekuatan-kekuatan internal utama organisasi.
- 4) Buat kelemahan-kelemahan internal utama organisasi.
- 5) Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi SO.
- 6) Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WO.
- 7) Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi ST.
- 8) Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WT.

### c. Identifikasi Faktor Pendukung dan Penghambat

Menurut Stoner, identifikasi faktor pendukung dan penghambat adalah mencari tahu faktor apa dalam lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dan faktor apa yang mungkin akan menimbulkan masalah.<sup>182</sup>

Untuk memaksimalkan perencanaan dalam organisasi, faktor-faktor pendukung perencanaan yang perlu dilakukan, yaitu merencanakan sedini mungkin dengan anggota organisasi, adanya pilihan bagi generasi penerus untuk bergabung atau tidak dalam organisasi, pengalaman eksternal yang dimiliki, pengembangan dan pembelajaran bagi pegawai, pendiri cepat menentukan calon pemimpin. Adanya faktor penghambat juga harus diperhatikan agar tidak mengganggu berjalannya proses perencanaan menurut Massis, Chua & Chrisman, faktor individu, faktor hubungan, faktor konteks, faktor finansial dan faktor proses.<sup>183</sup>

---

181 Fred R. David, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 327-329

182 Stoner and Wankel. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*, 159

183 De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. "Factors Preventing Intra-Family Succession". *Family Business Review*, 21(2), (2008), 183-199

Menurut Stoner, faktor-faktor yang memengaruhi semakin pentingnya perencanaan yaitu sebagai berikut.

- 1) Peningkatan perubahan teknologi.
- 2) Semakin rumitnya tugas manajemen.
- 3) Lingkungan luas organisasi, perencanaan strategis sangat bermanfaat untuk menghadapi pengaruh lingkungan di luar organisasi yang semakin rumit sehingga organisasi akan dapat mengambil posisi yang tepat.
- 4) Semakin panjangnya jangka waktu antara keputusan yang dibuat dengan dampaknya di masa yang akan datang sehingga memerlukan suatu perencanaan yang masak untuk pengambilan keputusan.<sup>184</sup>

Perencanaan dan penetapan tujuan mempunyai kemungkinan hambatan. Selain itu, sering pula pelaksanaan pekerjaan tidak sesuai dengan yang direncanakan. Keadaan ini bisa timbul karena hal berikut.

- 1) Kurang pengetahuan tentang organisasi.
- 2) Kurang pengetahuan tentang lingkungan.
- 3) Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif.
- 4) Kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak berulang.
- 5) Biaya.
- 6) Takut gagal.
- 7) Kurang percaya diri.
- 8) Ketidaksediaan untuk menyingkirkan tujuan-tujuan alternatif.<sup>185</sup>

Pada dasarnya, ada dua hambatan utama, yang pertama adalah penolakan internal perencana terhadap penentuan tujuan dan pembuatan rencana pencapaiannya, sedangkan hambatan kedua adalah keengganan para anggota organisasi untuk menerima perencanaan dan rencana karena perubahan yang akan ditimbulkan.

Adapun cara mengatasi kendala tersebut, di antaranya:

- 1) Melibatkan para karyawan dan kelompok yang terkait lainnya, termasuk para *stakeholder*, dalam proses perencanaan.

---

184 Stoner and Wankel. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*, 160

185 *Ibid.*, 161

- 2) Memberikan lebih banyak informasi kepada para karyawan mengenai rencana dan kemungkinan yang akan terjadi.
- 3) Mengembangkan suatu pola perencanaan dan pelaksanaan yang efektif.
- 4) Menyadari dampak perubahan terhadap para anggota organisasi dan memperkecil kekacauan yang tidak perlu.<sup>186</sup>

#### **d. Pemilihan atau Pengembangan Alternatif Tindakan**

Menurut Stoner, langkah terakhir dalam proses perencanaan adalah mengembangkan berbagai alternatif cara bertindak untuk mencapai tujuan yang diinginkan, mengevaluasi alternatif-alternatif tersebut dan memilih alternatif yang paling sesuai. Langkah ini juga disebut pengambilan keputusan.<sup>187</sup> Stoner mengatakan keputusan adalah pemilihan berbagai alternatif yang dikembangkan. Definisi ini mengandung tiga pengertian, yaitu sebagai berikut.

- 1) Ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan.
- 2) Ada beberapa alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik.
- 3) Ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekati pada tujuan tersebut.

Keputusan merupakan suatu pengakhiran daripada proses pemikiran tentang suatu masalah dengan menjatuhkan pilihan pada suatu alternatif. Dari pengertian keputusan tersebut dapat diperoleh pemahaman bahwa keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif. Jadi, sebuah keputusan dapat diperoleh pemahaman bahwa keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif.

Secara lebih komprehensif James A.F. Stoner menyebutkan setidaknya ada lima karakteristik perencanaan, yaitu (1) berkaitan dengan pertanyaan mendasar dari profil serta prospek organisasi; (2) memberikan kerangka kerja untuk perencanaan yang lebih terinci dan untuk pengambilan keputusan harian; (3) berkaitan dengan kurun waktu

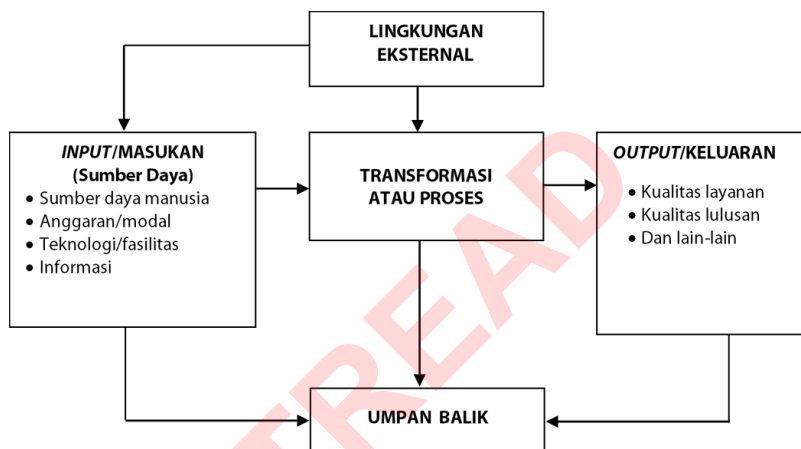
---

<sup>186</sup> Ibid., 162

<sup>187</sup> Ibid., 163



yang lebih panjang daripada jenis perencanaan lainnya; (4) membantu memusatkan energi dan sumber daya organisasi pada kegiatan yang sangat prioritas; (5) merupakan aktivitas di mana manajemen puncak harus terlibat aktif karena hanya manajemen puncaklah yang mempunyai visi yang diperlukan untuk mempertimbangkan semua aspek organisasi, dan komitmen manajemen puncak diperlukan untuk menimbulkan dan mendukung komitmen pada tingkat yang lebih rendah.<sup>188</sup>



**Gambar 4.2.** Perencanaan Sistem Model James A.F. Stoner<sup>189</sup>

Menurut Stoner, efektivitas sistem sangat penting bagi keberhasilan organisasi, oleh karena itu harus dirancang dengan baik agar sesuai dengan strategi organisasi. Sebaliknya, kemampuan riil sistem yang ada sekarang dan yang akan datang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi organisasi.

Berdasarkan beberapa pemikiran tersebut, maka yang dimaksud perencanaan dalam pengembangan pembelajaran adalah kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan tindakan-tindakan supaya pembelajaran dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien serta menghasilkan kualitas yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan siswa, lembaga, pemerintah, kebutuhan *stakeholders*, serta memperhatikan kemajuan

188 Ibid., 168

189 Ibid., 213

teknologi. Pengelola dalam merencanakan pembelajaran harus memiliki latar belakang yang jelas, menentukan sumber ide untuk mengonsep, menetapkan landasan serta prinsip-prinsip dalam perencanaan mengembangkan kurikulum madrasah berbasis pesantren.

## **B. KONVERGENSI PERENCANAAN PEMBELAJARAN MADRASAH DI PESANTREN NURUL ISLAM 1 JEMBER DAN AL-QODIRI 1 JEMBER**

### **1. Penetapan Visi, Misi, Sasaran, dan Tujuan**

Setelah MTs Unggulan Nurul Islam 1 Jember meluluskan angkatan pertamanya 2010/2011, maka diperlukan suatu lembaga untuk melanjutkan kurikulum unggulan yang dirancang oleh K.H. Muhyiddin Abdusshomad bersama putranya Gus Robith Qoshidi, Lc, lulusan Al-Azhar University, Kairo, Mesir. Lembaga Madrasah Aliyah yang unggul di bidang kitab kuning dan maju di bidang sains, serta seluruh peserta didiknya menguasai argumentasi akidah dan amaliah Aswaja. Berangkat dari motivasi ini, maka dibentuklah MA Unggulan Nurul Islam tahun 2011 di bawah Yayasan Pondok Pesantren Nurul Islam 1 Jember. Kepala madrasah pertama Dr. Hj. Hodaifah dan dilanjutkan oleh kepala madrasah kedua Hj. Balqis Al-Humairoh.

Sehingga, perlu ditetapkan visi dan misi sebagai dasar utama dalam mengembangkan sasaran, tujuan, hingga strategi apa yang harus direncanakan. Adapun visi Pesantren Nurul Islam 1 Jember, yaitu “Mencetak generasi *ber-akhlaqul karimah*, unggul dalam bidang agama, dan berprestasi dalam bidang Sains.” Kemudian, dijabarkan dalam beberapa misi berikut:

- 1) Membentuk siswa untuk senantiasa *ber-akhlaqul karimah* dalam setiap perilakunya.
- 2) Membekali siswa Ilmu Agama dan Umum secara berkeseimbangan.
- 3) Mewujudkan pendidikan yang Islami dengan faham *Ahlussunnah Wal Jama'ah*.
- 4) Memperdalam pengetahuan siswa dalam pemahaman kitab kuning.

- 5) Meningkatkan mutu akademis siswa sehingga berprestasi dan berdaya saing secara global.
- 6) Meningkatkan mutu pembelajaran untuk mempersiapkan siswa agar diterima di perguruan tinggi bergengsi.<sup>190</sup>

Model perencanaan kurikulum dan pembelajaran di madrasah yang ada di Pesantren Nurul Islam 1 Jember didasarkan pada visi dan misi madrasah tersebut. Usaha ini sebagai langkah menentukan perencanaan pembelajaran terpadu secara tepat, yang direncanakan secara terintegrasi pada setiap cakupan materi pembelajaran karena persiapan berbanding lurus dengan keberhasilan mengajar. Kedua jenis kurikulum (kurikulum nasional dan kurikulum lokal) tidak direncanakan secara terpisah, tetapi terintegrasi baik materi pondok dan materi madrasah, baik materi kurikulum inti, dan program-program unggulan. Begitu juga, semua jenjang madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember ini direncanakan secara terpadu disesuaikan dengan standar Kementerian Agama RI.<sup>191</sup> Jadi, penetapan visi, misi, sasaran, dan tujuan dijabarkan ke dalam kurikulum yang terintegrasi baik kurikulum Nasional dan kurikulum lokal yang dikembangkan oleh pesantren.

Madrasah ini mendesain kurikulum untuk program keagamaan menjadi 80% ilmu agama dan 20% ilmu umum. Kekhasan kurikulum ini tampak pada struktur kurikulum yang mengajarkan ilmu-ilmu agama dengan porsi yang lebih banyak daripada ilmu umum. Pelajaran agama Islam yang berbasis kitab kuning itu terdiri atas mata pelajaran: Akidah Akhlak, Qur'an Hadis, Ilmu Tafsir, Ilmu Hadis, Fikih, Ushul Fikih, Tasawuf, Sejarah Peradaban Islam, dan Bahasa Arab. Dan sisanya adalah ilmu umum meliputi Kewarganegaraan, Bahasa dan Sastra Indonesia, Matematika, Pendidikan Jasmani, TIK, Kesenian, dan Bahasa Inggris.

Perencanaan konvergensi kurikulum madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember, yang merupakan lembaga pendidikan yang unggul dalam penerapan model kurikulum dan kitab kuning, secara berkesinambungan dan terintegrasi antara program yang ada di madrasah dengan kegiatan yang ada di pesantren. Semua jenjang madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember didirikan di bawah naungan

---

190 Dokumentasi di MA Unggulan Nuris 1 Jember, 21 November 2018

191 Latifah Muzayyanah, *wawancara*, 08 November 2018

pondok Pesantren Al-Qodiri 1 Jember yang terletak di Jalan Manggar No. 139 A Patrang Kabupaten Jember.

Perencanaan kurikulum dan pembelajaran di madrasah yang ada di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember mengacu pada visi dan misi institusi, “membangun lembaga pendidikan yang berkarakter Islami, berkualitas secara Intelektual maupun spiritual, sesuai dengan kebutuhan masyarakat.” Jadi, kurikulum dikembangkan berdasarkan visi-misi, tujuan, target dan sasaran lembaga. Serta yang tidak kalah pentingnya berdasarkan kebutuhan masyarakat. Semua lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Al-Qodiri ini didesain berbasis pesantren. Sehingga wajar saja jika kiai sebagai elite pesantren menempatkan anggota keluarga menjadi pemimpin di setiap madrasah sebagai terusan tangan Kiai, supaya visi dan misi pesantren dapat diterjemahkan dengan baik oleh setiap madrasah di bawah naungannya.<sup>192</sup>

Pengembangan konvergensi kurikulum madrasah di Pesantren Al-Qodiri diintegrasikan dengan program kitab kuning *Amsilati*. Hal itu disesuaikan dengan kebutuhan pesantren dan masyarakat. Dengan begitu, hasilnya semua santri wajib bisa membaca semua kitab kuning.<sup>193</sup>

Visi, misi, dan kebutuhan masyarakat tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lain. Pihak pengelola sadar bahwa kebutuhan akan pengembangan kurikulum adalah kebutuhan yang sangat krusial karena madrasah berada di bawah naungan yayasan atau Pesantren Al-Qodiri 1 Jember sehingga pengembangan kurikulumnya sangat dibutuhkan untuk menunjang pembelajaran kitab kuning atau untuk mengakses pengetahuan keislaman yang berbasis pada kitab kuning.

## 2. Penentuan Analisis Situasi atau Lingkungan

Perencanaan merupakan rangkaian tindakan ke depan. Perencanaan bertujuan untuk mencapai seperangkat operasi yang konsisten dan terkoordinasi guna memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Perencanaan pembelajaran dijadikan sebagai pedoman yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber belajar yang diperlukan, media

---

192 Husnan Yasin, *wawancara*, 7 Januari 2019

193 Fathor Rahman, *wawancara*, 9 Januari 2019

penyampaian, metode, sumber biaya, tenaga, sarana yang diperlukan, sistem kontrol, dan evaluasi untuk mencapai tujuan madrasah.

Madrasah yang dinaungi Pesantren Nurul Islam 1 Jember merupakan salah satu bentuk sistem pendidikan yang sudah membuka diri terhadap perubahan karena kebutuhan zaman dan karena semakin berkembangnya pemikiran rasional. Tuntutan ini di antaranya berupa kebutuhan ijazah formal yang secara legal diakui oleh pemerintah. Formalisme ini tidak dimiliki oleh pesantren ketika hanya mengandalkan mata pelajaran kitab-kitab salaf yang notabenehnya lebih memuat materi keagamaan saja. Akibatnya lulusan pesantren kesulitan apabila ingin berkiprah atau bekerja pada instansi pemerintah, lembaga pendidikan formal, dan lembaga atau perusahaan serta lembaga-lembaga lain yang mensyaratkan adanya ijazah formal.

Madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember menerapkan model pendidikan dalam satu atap sebagai lembaga pendidikan formal. Konvergensi kurikulum madrasah formal (kurikulum nasional) dikolaborasikan dengan kurikulum lokal khas pesantren. Pada mulanya pesantren ini berdiri sebagai tempat belajar para santri diniyah santri kalong sekitar pesantren, lambat laun mulai berkembang mengadopsi sistem pendidikan madrasah, hingga akhirnya berdiri MA Unggulan dengan tetap mempertahankan kurikulum lokalnya sekaligus menerapkan kurikulum nasional.<sup>194</sup>

Pendidikan di Pesantren Nurul Islam 1 Jember tidak bisa lepas dari nilai historis yang menaunginya, pengembangan kurikulum pesantren sudah dimulai dari berdirinya pondok sejak 1981, dengan sistem pembelajaran kitab kuning saja. Sesuai perkembangan bahwa pendidikan juga membutuhkan legalitas secara nasional maka pada tahun 1983 didirikan SMP, tahun 1989 didirikan SMA Unggulan, tahun 2008 didirikan MTs Unggulan, dan tahun 2011 didirikan Pesantren Nurul Islam 1 Jember, yang semuanya ditetapkan untuk menerapkan kurikulum nasional sesuai dengan ketentuan yang telah ada dan mulailah sistem kurikulum terpadu dijalankan.<sup>195</sup>

---

194 Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

195 Wahyutini Ekowati, *wawancara*, 16 November 2018

Meskipun telah mengadopsi sistem pendidikan modern, iklim kepesantrenan di lingkungan Pesantren Nurul Islam 1 Jember tetap kental dan terpelihara dengan baik. Hal itu merupakan komitmen pengasuh serta para pengelola untuk menjaga budaya organisasi yang telah ada sejak didirikan yakni budaya *Ahlussunnal Wal Jamaah*. Sehingga pengelola di Nurul Islam 1 Jember pun berusaha mengintegrasikan antara kurikulum nasional dan kurikulum lokal pesantren, dengan tujuan menyesuaikan dengan tuntutan kebijakan pemerintah namun tetap memelihara jati diri pesantren.<sup>196</sup>

Perencanaan di madrasah Al-Qodiri 1 Jember pun didasarkan atas analisis kebutuhan peserta didik. Di sana tidak membatasi peserta didik dari mana pun dan asal madrasah di mana pun sehingga siapa pun boleh belajar harus ada seleksi yang ketat dengan sistem gugur. Hal itu sebagaimana *dawuh* pengasuh (K.H. Achmad Muzakki Syah) bahwa pondok Pesantren Al-Qodiri bagaikan "*Segoro*" (lautan), yakni meskipun semua jenis benda bisa masuk ke laut tetapi laut itu tidak pernah keruh. Jadi, siapa pun boleh berada di lautan untuk menimba manfaat di dalamnya.

Berangkat dari filosofi tersebut, maka pengelolaan diterjemahkannya pada kebijakan strategis untuk mengakomodir seluruh keinginan masyarakat. Berbeda dengan lembaga yang lain, madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember tidak pernah menyeleksi siswa yang masuk ke lembaga ini, selama kuotanya memenuhi. Hal itu kami lakukan karena *dawuh* dan prinsip kiai, '*pesantren ini bagaikan Segoro (lautan)*'. Namun, untuk mengantisipasi hambatan yang dapat terjadi, setiap lembaga mengkategorikan menjadi beberapa kelas sesuai kemampuan siswa.<sup>197</sup>

Perencanaan kurikulum dan pembelajaran di Al-Qodiri 1 Jember memperhatikan peserta didik dari luar lingkungan pesantren, di mana mereka hanya madrasah tanpa tinggal di pesantren (*ma'had*). Namun, pengasuh memerintahkan untuk memperlakukan mereka secara sama, tetapi pengelola di tingkat madrasah mengklasifikasi peserta didik dengan sistem kategorisasi kelas berdasarkan kemampuan sehingga dapat memberikan perhatian khusus bagi siswa yang memiliki

---

196 Observasi di Pesantren Nuris 1 Jember, 11 Maret 2019

197 Abdul Hamid, *wawancara*, 14 Januari 2019

kemampuan di bawah rata-rata. Dari kondisi yang demikian ini maka menjadi berat bagi pengelola sementara SDM yang ada tidak sebanding dengan banyaknya jumlah siswa di madrasah. Misalnya, kategori Kelas A dan B itu kemampuan bahasa Arab dan kitab kuningnya bagus, mayoritas dari MTs Al-Qodiri. Kelas C, D, dan E itu campuran bahkan yang tidak bisa sama sekali, mayoritas dari luar Al-Qodiri. Mengajar di kelas C, D, dan E itu menjadi tantangan khusus bagi para guru.<sup>198</sup>

Selain analisis peserta didik, dalam perencanaan kurikulum dan pembelajaran juga memperhatikan SDM. Maka karena SDM masih kurang representatif artinya antara guru dengan jumlah peminat yang mau belajar Bahasa Arab tidak sebanding sehingga harus mendatangkan guru-guru utusan dari luar Al-Qodiri. Dengan kondisi peminat yang semakin meningkat, maka pihak pengelola mengubah sistem pembelajaran yang diadopsi dari pesantren Darul Lughah Bangil, pesantren Sidogiri, dan guru tugas dari Mesir.<sup>199</sup>

### **3. Identifikasi Faktor Pendukung dan Penghambat Pencapaian Tujuan**

Dalam pengembangan perencanaan madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember didasarkan pada hasil identifikasi terkait dengan faktor pendukung dan penghambat yang ada, baik dari faktor sumber daya manusia, fasilitas, serta kondisi lingkungan yang melingkupinya. Penyusunan perencanaan kurikulum dan pembelajaran ditetapkan oleh Tim Penjaminan Mutu, yang merupakan terusan dari amanah kiai sebagai pengasuh sekaligus Ketua Yayasan Nurul Islam 1 Jember sebagaimana kurikulum dan pola pembelajaran yang telah berjalan pada awal berdirinya pesantren. Kebijakan ini berjalan di bawah kontrol para pengurus pesantren serta kepala madrasah yang diberikan wewenang terhadap pengelolaan madrasah. Tim penjamin mutu ini bertugas mengembangkan kurikulum, merencanakan model pembelajaran, mengoordinasi kegiatan-kegiatan yang berhubungan proses pembelajaran, serta mengendalikan mutu pembelajaran.

---

198 Abdul Hamid, *wawancara*, 14 Januari 2019

199 Saqofuddin, *wawancara*, 9 Januari 2019

Tim penjaminan mutu ini dibentuk sebagai langkah mempermudah pengembangan kurikulum, yang meliputi substansi materi pembelajaran, penyusunan silabus, penyusunan bahan-bahan pembelajaran, strategi pembelajaran, metode pembelajaran, memaksimalkan pemakaian sarana dan prasarana belajar, memanfaatkan sumber belajar dan pengembangan diri secara terpadu, serta disusun dalam keterkaitan yang tepat antar substansi. Hasil penelitian menemukan bahwa yang telah dikembangkan sudah memenuhi standar minimal yang ditetapkan bahkan sudah lebih, dengan pedoman buku yang berbeda dengan madrasah lain hanya saja disampaikan dengan bahasa aslinya Arab khususnya agama dan bahasa (Arab dan Inggris).<sup>200</sup>

Materi dalam lingkup kurikulum madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember disusun dan ditetapkan berdasarkan standar yang ditetapkan kiai dan tim penjamin mutu pesantren, tetapi tidak keluar dari koridor standar yang ditetapkan oleh Kementerian Agama. Dalam pemilihan materi pelajaran tetap disesuaikan dengan standar tim penjaminan mutu, meski berbeda dengan pelajaran di MA lainnya, tapi tidak keluar dari standar Kementerian Agama, bahkan melebihi standar tersebut. Jadi materi pelajaran dikembangkan, diadaptasi, dan disesuaikan dengan visi dan misi pesantren.<sup>201</sup>

Proses pembelajaran madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember, ditemukan bahwa materi yang diajarkan menggunakan kitab kuning berbahasa Arab. Guru membacakan kitab tersebut serta menjelaskan kandungan materi, sedangkan para siswa menyimak dengan baik serta menulis terjemahan atau catatan di kitab yang dipegang masing-masing. Sehingga selain mempelajari berbagai ilmu keagamaan, para siswa juga belajar tentang kaidah-kaidah serta penguasaan kosa kata bahasa Arab.<sup>202</sup>

Dengan demikian, peran tim penjaminan mutu ini sangat penting sebagai pengembang struktur mata pelajaran, materi pelajaran, pengamat proses pembelajaran, serta pengendali mutu pembelajaran itu sendiri. Namun, di balik peran tim penjaminan mutu ini dalam membuat program-program perencanaan dan penentuan materi, masih

---

200 Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

201 Latifah Muzayyanah, *wawancara*, 08 November 2018

202 Observasi di Pesantren Nuris 1 Jember, 11 Maret 2019



terdapat permasalahan pada kegiatan koordinasi yang belum berjalan secara berkala, karena padatnnya tugas setiap personal di dalamnya, yang notabene terdiri atas pengurus dan para guru.

Sedangkan faktor penghambat yang harus diperhatikan dalam pengembangan perencanaan pembelajaran adalah terkait dengan pengaturan jadwal belajar. Mengingat begitu banyaknya kegiatan keagamaan dan pembelajaran yang harus dilaksanakan oleh mereka, baik kegiatan di pesantren, madrasah, serta program-program tambahan lain yang sangat padat, sementara waktu yang tersedia begitu terbatas. Dengan waktu yang terbatas, tim penjaminan mutu juga dituntut untuk melaksanakan tugasnya dalam menyeimbangkan antara ilmu umum dan ilmu agama, antara kurikulum inti bahasa Arab dan kurikulum lokalnya, antara program di madrasah dan di pesantren. Kegiatan yang ada di Pesantren Nurul Islam 1 Jember secara keseluruhan ini bisa terbilang sangat padat. Dimulai dari dini hari ketika melakukan salat Tahajjud dan Subuh berjamaah, madrasah formal, kurikulum lokal di setiap madrasah, madrasah diniyah, hingga diakhiri dengan mengaji kitab pada malam hari. Di sini, santri tidak hanya salat berjamaah dan mengaji saja. Namun, mereka juga dituntut untuk mempelajari ilmu-ilmu lain sesuai dengan kurikulum yang ada. Di sisi lain, santri di sini juga dapat merasakan pengembangan bakatnya melalui program-program tambahan khusus yang kami berikan, khususnya program Pengembangan Kurikulum dan Inggris.<sup>203</sup>

Hasil penelitian juga menemukan bahwa kegiatan pembelajaran kurikuler di madrasah dan kegiatan kepesantrenan dilaksanakan secara tersistematis, terorganisir, serta saling mendukung. Misalnya, pelajaran tentang *muhaddasah* yang dipelajari di madrasah, kemudian dikembangkan dan dipraktikkan oleh siswa di kamar pesantren masing-masing, kemudian dipresentasikan kembali di kelas madrasah. Begitu pula dengan guru di madrasah juga selalu berkoordinasi dengan guru di pesantren, khususnya tentang materi, metode, dan media yang diterapkan.<sup>204</sup>

---

203 Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

204 Observasi di Pesantren Nuris 1 Jember, 11-15 Maret 2019

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, tampak bahwa dengan begitu padatnya kegiatan dan program-program pembelajaran yang diterapkan di Pesantren Nurul Islam 1 Jember, tentunya jika tidak dimanajemen dengan baik dapat menjadi sebuah kendala atau hambatan dalam proses kurikulum. Oleh karena itu, lembaga tersebut dituntut untuk cerdas dalam menentukan kebijakan, manajemen, dan model pengembangan pembelajaran Bahasa Arab secara tepat, supaya pembelajaran dapat terlaksana dengan maksimal serta tercapainya tujuan yang direncanakan.

Selain itu, hambatan yang harus diperhatikan juga yakni terkait dengan urusan administratif akibat pengelolaan konvergensi kurikulum madrasah yang diadopsi oleh Pesantren Nurul Islam 1 Jember. Dengan adanya pengembangan materi keagamaan madrasah berbasis pesantren Nurul Islam 1 Jember tersebut yang *notabene* menjadi keunggulan dan ciri khas madrasah tersebut, kerap kali malah dinilai melanggar standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah, khususnya ketika adanya supervisi berkala serta akreditasi karena dianggap tidak sama dengan pedoman yang seharusnya dan madrasah pada umumnya.

Jadi, tampak bahwa hambatan utama terkait dengan kurikulum madrasah berbasis pesantren Nurul Islam 1 Jember ini adalah kurang lengkapnya petunjuk teknis ini terkait dengan proses integrasi antara kurikulum nasional dan kurikulum pesantren. Secara teknis, khususnya masalah pembagian atau penambahan alokasi waktu setiap mata pelajaran dari struktur kurikulum yang telah ditetapkan pemerintah karena bagaimana pun juga jika menambah beberapa program khusus, pilihannya adalah mengurangi jam pelajaran pada kurikulum nasional atau menambah jam pelajaran supaya tidak mengurangi struktur yang ada.

Tidak dapat dimungkiri bahwa selama ini para guru madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember membuat 2 (dua) berkas administrasi, yang meliputi struktur kurikulum, jadwal pelajaran, sebaran mata pelajaran, pengorganisasian guru, dan sebagainya. Administrasi pertama untuk menanggulangi ketika ada kunjungan supervisor, sedangkan administrasi kedua disusun berdasarkan kondisi yang sebenarnya. Jadi, alangkah baiknya mereka cukup mengembangkan 1 (satu) administrasi

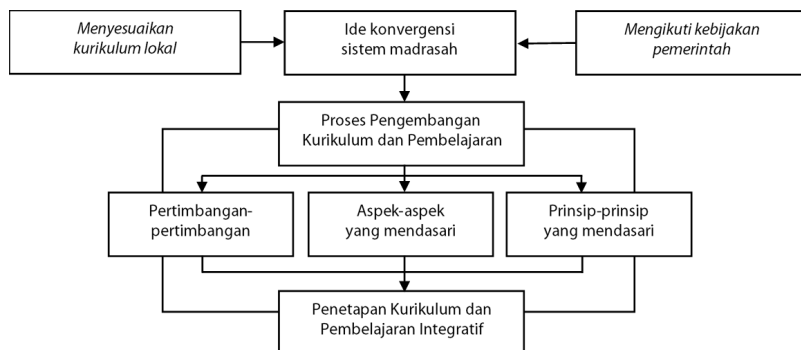
saja sebagaimana realitanya, sedangkan para supervisor menggunakan pedoman khusus ketika melakukan pengawasan pada lembaga ini.

Sedangkan, perencanaan konvergensi kurikulum madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember didukung dengan adanya Tim Pengembang Kurikulum yang kompeten di bidangnya. Tim Pengembangan Kurikulum yang diberi kewenangan luas untuk melakukan berbagai inovasi-inovasi di bidang pembelajaran tersebut. Dalam hal perencanaan pembelajaran ini, kepala madrasah hanya bertugas memberi payung hukum atau rekomendasi-rekomendasi karena pembelajarannya sudah dikembangkan oleh Tim Pengembang secara penuh. Tim pengembang ini membentuk divisi-divisi yang memiliki peran yang berbeda namun memiliki tujuan yang sama. Di antara divisi tersebut yakni divisi *amsilati*, divisi bahasa, dan divisi *kitabiyah*.

Model perencanaan kurikulum dan pembelajaran di madrasah Al-Qodiri 1 Jember didasarkan pada visi dan misi institusi yang menjadi sumber utama segera program. Tidak kalah pentingnya bagi pengelola yang diperhatikan dalam merencanakan kurikulum, yaitu filosofi Pengasuh tentang pondok Pesantren Al-Qodiri yang bagaikan “Segoro” (lautan). Selain itu, Perencanaan didasarkan atas analisis kebutuhan peserta didik memperhatikan SDM, serta seluruhnya perencanaan kurikulum dan pembelajaran tersebut dirumuskan oleh Tim Pengembangan Kurikulum.

#### **4. Pengembangan Alternatif Tindakan untuk Mencapai Tujuan**

Proses penetapan program-program kurikulum dan pembelajaran terintegrasi berdasarkan penyelenggaraan pendidikan nasional yang mewajibkan setiap madrasah menyusun standar kurikulum sesuai Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, serta berpedoman pada panduan yang disusun oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Untuk memenuhi amanat kebijakan tersebut, maka madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember memandang perlu untuk mengembangkan kurikulum nasional yang tidak mengesampingkan kurikulum yang telah dijalankan sejak lama. Pengembangan kurikulum dan pembelajaran terpadu di lembaga tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut ini.



**Gambar 4.3.** Model Konvergensi Kurikulum Madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember

Sehingga, kurikulum madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember merupakan Kurikulum perpaduan dengan kurikulum nasional (K-13) dan kurikulum pesantren, tetapi porsi kurikulum pesantren sebesar 80%. Untuk struktur pelajaran Bahasa Arab mengadopsi dari materi Bahasa Arab dari Pesantren Dalwa Bangil dan menggunakan LKS yang diimprovisasi oleh guru-guru sehingga di sini guru memiliki dua perangkat pembelajaran.

Sistem pendidikan yang diterapkan di Pesantren Nurul Islam 1 Jember sebenarnya hampir sama dengan sistem pendidikan madrasah pada umumnya, hanya saja ditambah dengan beberapa Program Unggulan yang ditetapkan menjadi kekhasan lokal yang malah mendukung kurikulum nasional tersebut serta memfasilitasi pengembangan bakat masing-masing santri. Bentuk program unggulan yang diterapkan di Pesantren Nurul Islam 1 Jember, yakni: (1) Madrasah Sains (M-Sains), (2) Pengembangan Kurikulum dan Inggris, (3) *MHQ (Madrasah Huffadzul Qur'an)*, dan (4) MPKiS (Manajemen Pengembangan Kitab Kuning); dan (5) Program *Go International* dan *NSEP (Nuris Student Exchange Programme)*. Serta ditambah dengan internalisasi nilai-nilai *Aswaja* pada setiap materi pelajaran di semua jenjang pendidikan.

Konsep dari MA Unggulan Nuris adalah *boarding school*, seluruh siswa harus tinggal di asrama pondok pesantren. Untuk kurikulum keagamaan MA Unggulan Nuris digodok dalam MPKiS Nuris (Manajemen Pengembangan kitab kuning Santri). Di bidang nahwu mempelajari kitab *Alfiyah*, di bidang Fikih mempelajari kitab *Fathul Qorib*, di bidang Ushul

Fikih mempelajari *al-Waraqat* karya Imam Haramain al-Juwaini, di bidang *ulumul hadis* mempelajari *Mandlumah Baiquniyah*, dan di bidang Aswaja mempelajari *al-Hujjaj al-Qath'iyah* karya Kyai Muhyiddin Abdushshomad.

MPKIS Nuris juga bertugas untuk mengontrol perkembangan setiap peserta didik MA Unggulan Nuris agar semua peserta didik mampu membaca kitab kuning. Tidak heran jika siswa-siswi MA Unggulan Nuris meraih juara dalam berbagai perlombaan tingkat kabupaten, provinsi, bahkan nasional. Seperti, juara 3 Nasional Baca Kitab Kuning, juara 3 Pidato Bahasa Arab se-Jawa Bali, Juara 1 debat Aswaja se-Jawa Timur, beserta puluhan juara lainnya, misalnya Juara 1 Tartil Alqur'an di Ajang Bahana Muharram di Masjid Al-Baitul Amin Jember (2016); Juara 1 tingkat Nasional pada lomba Tilawah yang diselenggarakan oleh Universitas Brawijaya Malang (2016); Juara 1 *English Debate* Se-Tapal Kuda (Banyuwangi, Jember, Bondowoso, Situbondo) di Institut Agama Islam Negeri Jember (2016); Juara 1 pada ajang MTQ Mujawwadah Nasional di Prenduan, Sumenep, Madura (2016); Juara 1 Musabaqah Syarhil Quran Tingkat Nasional di Universitas K.H. Wahab Hasbullah (2016); Juara 2 Bahasa Arab pada KSM/Kompetensi Sains Madrasah tingkat Jawa Timur (2017); Juara 2 tilawah lomba MTQ tingkat propinsi di UNISMA (Universitas Islam Malang) (2017); Juara 2 dalam lomba *Chemistry Education Fair 2017* (CEF 2017) tingkat nasional (2017); dan banyak lagi prestasi yang pernah diraih oleh para siswa Pesantren Nurul Islam 1 Jember, baik lokal maupun nasional.<sup>205</sup>

Untuk mengasah kemampuan Sains dibentuklah M-Sains (Madrasah Sains) MA Unggulan Nuris yang mengembangkan ilmu Biologi, Kimia, Fisika, Matematika dan Robotika. Pengembangan sains ini dilaksanakan pada sore hari. Alhamdulillah, beberapa peserta didik berhasil meraih juara di bidang sains, seperti juara 1 alat peraga matematika se-Jawa Bali (Ahmad Fatkhul Arifin, Ulin Nuha, dan M. Lubis al-Bahiri), juara 1 KSM Biologi tingkat kabupaten (Ade Yusfin Damayanti).

Pogram tahfidz Al-Qur'an juga diselenggarakan di MA Unggulan Nuris. Maka dibentuklah MHQ (Madrasah Huffadzul Qur'an) dengan tujuan utama agar siswa-siswi lebih mencintai Al-Qur'an dan bisa menghafal Al-Qur'an. Lembaga MHQ membuka dua program, intensif

---

205 Disadur dari: <http://www.maunggulannuris.sch.id/>, 03/10/2018

dan reguler. Di samping tujuan *ukhrowiyah*, *tahfidzul qur'an* diperlukan untuk meraih beasiswa kuliah di Timur Tengah, seperti Al-Azhar Mesir dan Yaman.

Demi mengembangkan mutu Madrasah Aliyah maka diluncurkan program "Go International". Hasilnya, beberapa lulusan MA Unggulan Nuris dikirim ke negeri Thailand (M. Ilzamunnabil dan Izza Nur Laila) dan Al-Ahqof University, Yaman (Ifa Afida). Alhamdulillah, semua yang dikirim ke luar negeri tersebut mendapat beasiswa penuh. Tentunya tidak mudah untuk mendapatkannya, banyak proses yang harus mereka lalui agar bisa lulus tes seleksi untuk mendapatkan beasiswa tersebut.

Program MA Unggulan Nuris Go International semakin berkembang ketika Pengasuh PP NURIS Jember, Gus Robith Qoshidi, Lc berkunjung ke Thailand pada tanggal 19 Maret 2015 lalu, dan menandatangani (MoU) Memorandum of Understanding dengan beberapa lembaga pendidikan di Thailand, yaitu menjalin kerjasama berupa pertukaran pelajar Indonesia dengan pelajar Thailand. Kerjasama itu terbukti sukses setelah dua pelajar dari Thailand menjadi siswa MA Unggulan Nuris atas nama Zulfa Mani dan Asfandee Yamalae.

Program Go International ini dilanjutkan dengan memberangkatkan peserta NSEP (*Nuris Student Exchange Programme*) tanggal 11 Januari 2016 untuk melakukan pertukaran keilmuan dan kebudayaan di Thailand. Beberapa prosedur harus diikuti oleh peserta didik yang berminat untuk mengikuti program ini, dari *micro teaching*, penguatan bahasa asing (bahasa Arab, bahasa Inggris), pembentukan karakter istikamah dalam ubudiyah, pemantapan keilmuan Aswaja, pembekalan akhlakul karimah dan budaya agar bisa cepat menyesuaikan diri di Negeri Thailand. Perkembangan program Go International ini mendesak Yayasan Nuris Jember untuk mendirikan suatu wadah baru yang khusus menangani hubungan lembaga Nuris dengan lembaga-lembaga di Luar Negeri. Maka dibentuklah "Nuris International Office" yang dipimpin oleh Imam Sainusi, S.pd. Diharapkan dari lembaga ini semakin banyak lagi siswa-siswa MA Unggulan Nuris yang kuliah di luar negeri dan melakukan kegiatan *Student Exchange* (pertukaran pelajar) ke luar negeri.

Berdasarkan deskripsi di atas, maka perencanaan kurikulum dan pembelajaran di madrasah Nurul Islam 1 Jember didasarkan pada visi dan misi madrasah yang dikembangkan pada konvergensi kurikulum

madrasah formal (kurikulum nasional) yang dikolaborasikan dengan kurikulum lokal khas pesantren. Perencanaan tersebut dirancang oleh tim penjamin mutu madrasah. Jadi, seluruh desain pelaksanaan kurikulum, baik di tingkat kelas madrasah formal maupun ketika siswa di pesantren kegiatan-kegiatannya dirancang khusus oleh tim Penjamin mutu.

Sedangkan, madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember membentuk beberapa program unggulan khusus terkait dengan kurikulum, yakni: (1) Program Pengembangan Kurikulum (PPBA); (2) Program kitab kuning (*Amsilati*), dan (3) Program Al-Qur'an (*Tartilul Qur'an*). Bahkan peserta didik yang mengikuti program khusus itu dibimbing oleh guru tugas dari Al-Azhar University Cairo, Mesir. Dengan demikian, tidak heran jika selalu ada alumni dari MA Al-Qodiri 1 Jember yang mengikuti program unggulan tersebut yang diterima melanjutkan studi S1 di Al-Azhar University setiap tahunnya.<sup>206</sup>

Penentuan program tindakan tersebut dikembangkan oleh tim pengembang yang terdiri atas tiga divisi, yakni divisi *amsilati*, divisi bahasa, dan divisi *kitabiyah*. Divisi *amsilati* berperan untuk mengoptimalkan pembelajaran kitab alat bahasa Arab berupa kitab cepat baca kitab kuning. Divisi *amsilati* yang menyusun seluruh program mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Divisi bahasa juga memiliki peran yang berbeda, peran divisi bahasa untuk mengoptimalkan kurikulum yang meliputi kompetensi menyimak (*mahārat istimā'*), berbicara (*mahārat kalām*), menulis (*mahārat kitābat*), dan membaca (*mahārat qirā'at*). Dan divisi *kitabiyah* yang khusus berperan untuk mengoptimalkan pembelajaran kitab kuning.

Struktur kurikulum madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember yang diterapkan sangat padat dengan muatan agama, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, serta pembelajaran yang intensif dengan sistem asrama (pesantren). Program yang diusung adalah program *tafaqquh fi al-din* (pendalaman ilmu agama). Madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember merupakan lembaga pendidikan formal berbasis pesantren yang berperan sebagai penyambung 'tradisi pesantren' yang tujuannya adalah untuk ber-*tafaqquh fiddin*, dengan *trade mark* dan unsur utamanya adalah mengkaji kitab kuning.

---

206 Ahmad Fikri, *wawancara*, 10 Januari 2019

### C. PEMBAHASAN TEMUAN

Perencanaan konvergensi kurikulum madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember yang dilakukan: *Pertama*, penetapan visi, misi, sasaran, dan tujuan yang disahkan oleh kepala madrasah, kemudian dikembangkan pada konvergensi kurikulum madrasah dengan kurikulum lokal khas pesantren. Desain kurikulum keagamaan 80% ilmu agama dan 20% ilmu umum serta terikat oleh pembelajaran pesantren. *Kedua*, penentuan analisis situasi atau lingkungan, melalui langkah melakukan analisis lingkungan madrasah dan pesantren, siswa dan SDM Guru. *Ketiga*, identifikasi faktor pendukung dan penghambat pencapaian, faktor pendukungnya, yaitu kurikulum yang distandarisasi oleh pengasuh dan tim penjamin mutu dengan mengacu pada beberapa pedoman yang ada, sedangkan penghambatnya terletak pada padatnya kegiatan di madrasah dan pesantren. *Keempat*, pengembangan rencana atau program untuk mencapai tujuan dengan memadukan kurikulum nasional (K-13) dan kurikulum pesantren sebesar 80%, mengacu pada petunjuk teknis dari Kementerian Agama, kerja sama internasional, dan integrasi pembelajaran madrasah dengan pesantren.

Setiap tindakan atau kebijakan yang dipilih memerlukan perencanaan yang baik, begitu pula dengan kurikulum dan pembelajaran di madrasah diperlukan beberapa pendahuluan sebelum perencanaan dilakukan. Secara konseptual, James A.F. Stoner merumuskan empat langkah dalam proses perencanaan, yaitu penetapan tujuan, pendefinisian situasi saat ini, pengidentifikasian hal-hal yang turut membantu dan menghambat tujuan organisasi, pengembangan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan.<sup>207</sup> Keempat langkah perencanaan tersebut dapat disesuaikan dengan semua aktivitas perencanaan pada seluruh tingkat organisasi.

Langkah perencanaan menurut Stoner teruji pada lingkungan dan situasi tertentu, tetapi bisa saja konsep Stoner harus beradaptasi dengan lingkungan dan situasi yang berbeda. Berdasarkan pembacaan pada konsep perencanaan Stoner maka pada hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa konsep tersebut belum tentu aplikatif

---

207 James A.F. Stoner & Charles Wankel. 1983. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*. Alih bahasa oleh Sahat Simamora. (Rineka Cipta: Jakarta), hlm 128-129



pada situasi dan kondisi yang berbeda, artinya ada faktor-faktor yang melatarbelakangi terhambatnya perencanaan yang ada, atau bahkan ada temuan-temuan baru dari konsep perencanaan pada temuan penelitian, berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan analisis konsep perencanaan Stoner menunjukkan bahwa perencanaan berdasarkan hasil penelitian di antaranya:

Perencanaan Stoner pada fokus pembelajaran mensyaratkan adanya penetapan visi, misi, sasaran, dan tujuan pada organisasi lembaga pendidikan dalam hal ini institusi pendidikan yang kemudian dikembangkan pada ranah pembelajaran. Berdasarkan hasil kajian bahwa madrasah menjabarkan visi dan misi pada konteks konvergensi kurikulum nasional dan kurikulum khas pesantren dengan terikat oleh pembelajaran pesantren. Hal ini berarti, pemimpin termasuk di dalamnya kepala madrasah memiliki berinisiatif dalam menciptakan situasi yang menguntungkan lembaga atau madrasah.<sup>208</sup> Peran pemimpin dalam proses konvergensi kurikulum mampu mengintegrasikan kurikulum yang bersifat Nasional dengan kurikulum lokal khas pesantren. Kepala Madrasah melihat bahwa standarisasi nasional harus diperkuat oleh standarisasi lokal yang sudah turun-temurun di pesantren.

Perencanaan yang disyaratkan oleh Stoner mengharuskan lingkungan eksternal di sini harus memperhatikan kehidupan di luar lembaga madrasah, artinya lulusan madrasah akan tetap menjadi tumpuan dari masyarakat luas karena itu dalam perencanaan seluruh lembaga pendidikan akan tetap berpedoman pada visi dan misi lembaga masing-masing. Visi dan misi lembaga sudah sesuai dengan kebutuhan perkembangan zaman, begitu pula dengan Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember memperhatikan peluang dan tantangan para alumnyanya.

Bagi kedua pesantren tersebut, visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil madrasah yang diinginkan di masa datang. Imajinasi ke depan, seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa datang. Dalam menentukan visi tersebut, madrasah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Bagi suatu organisasi visi memiliki peranan

---

208 Stoner and Wankel. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*, 158

yang penting dalam menentukan arah kebijakan dan karakteristik organisasi tersebut. Begitu pentingnya visi dan misi dalam memberikan arah yang strategis dalam kurikulum. Konvergensi kurikulum sistem inilah yang menjadi model ideal dalam pengembangan kurikulum di lembaga-lembaga pendidikan. Kurikulum nasional memiliki bobot dan alokasi waktu yang berbeda dengan belajar *ala* pesantren yang *fullday* selama 24 jam, tetapi bila dua kurikulum nasional dan lokal pesantren dikembangkan di lembaga madrasah lain dengan syarat adanya asrama, maka kurikulum di lembaga-lembaga madrasah akan berjalan efektif dan memiliki mutu yang berbeda dengan lembaga pendidikan yang hanya mengacu pada kurikulum nasional saja.

Makna belajar menurut para elite pesantren di kedua lembaga tersebut, ada di dua tempat, yaitu rumah nasional dan rumah pesantren. Rumah pertama adalah ruang yang berskala nasional, artinya seluruh kurikulum harus mengacu pada rambu-rambu yang telah dirumuskan oleh perencana puncak, yaitu Kementerian Agama yang mengelola bidang pendidikan madrasah. Rambu-rambu yang telah dihasilkan melalui proses pembacaan kritis tentang beberapa hal baik peluang, kendala dan masa depan para pembelajar. Dari rambu itu juga kemudian dikembangkan berdasarkan kekhasan pesantren.

Dalam pembelajaran yang tumbuh dan berkembang di lingkungan madrasah berbasis pesantren senantiasa selalu mempertentangkan dua kutub antara tradisi di satu sisi dan modern di sisi yang lain, misalnya kurikulum yang masih tradisional. Kurikulum tradisional dengan mempergunakan metode utama *tarjamah* (terjemah) dan *qawaid* (tata bahasa) merupakan pilihan yang mudah dan memudahkan. Setiap guru, tidak perlu melakukan persiapan secara khusus. Cukup berbekal kitab yang akan diajarkan kemudian pembelajaran dapat terjadi begitu saja. Dengan kelas yang berukuran besar, memungkinkan model ini dapat dilaksanakan di mana saja. Kemampuan yang diajarkan juga merupakan keterampilan yang sangat dibutuhkan untuk fase awal dalam belajar kitab kuning. Tidak saja untuk membaca dan menulis, pada saat yang sama diperlukan kemampuan untuk bertutur dan menulis. Keempat keterampilan berbahasa akan menjadi daya dukung kepakaran dan kapasitas seorang cendekiawan.

Jadi, madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember maupun di Al-Qodiri 1 Jember, proses perencanaan kurikulum dan pembelajaran tidak bisa lepas dari rumah besarnya, yaitu Kementerian Agama karena lembaga-lembaga tersebut berada di bawah naungan Kementerian Agama, tetapi tetap berpegang teguh pada kekhasan kurikulum di pesantren. Dua kekuatan itulah yang dijadikan acuan dalam proses penyusunan pembelajaran di masing-masing madrasah tersebut.

Langkah selanjutnya dalam perencanaan pembelajaran, yaitu penentuan analisis situasi atau lingkungan dengan langkah strategis melakukan analisis lingkungan madrasah dan pesantren, siswa, dan guru. Menurut Stoner, analisis kebutuhan atau lingkungan ini adalah mencari tahu seberapa jauh organisasi dari tujuannya dan sumber daya apa yang tersedia untuk mencapai tujuan. Setelah keadaan terakhir dianalisis, maka dapat menyusun rencana untuk membuat peta kemajuan selanjutnya.<sup>209</sup> Baik di Pesantren Nurul Islam 1 dan Al-Qodiri 1 Jember, langkah-langkah dalam perencanaan melalui lingkungan madrasah dan pesantren hal ini sesuai dengan Sharplin yang memasukkan analisis lingkungan untuk melihat kekuatan dan kelemahan di dalam madrasah, sekaligus memantau peluang dan tantangan yang dihadapi madrasah. Analisis lingkungan yang dapat digunakan, misalnya menggunakan analisis SWOT, yakni analisis yang menyediakan para pengambil keputusan organisasi akan informasi yang dapat menyiapkan dasar dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Jika keputusan itu diterapkan secara efektif akan memungkinkan madrasah mencapai tujuan.<sup>210</sup>

Para pengambil keputusan menjadikan pesantren dan madrasah sebagai lokus analisis karena melihat pesantren dan madrasah memiliki kekuatan yang besar dalam proses transformasi keilmuan. Pesantren dan madrasah telah sukses menjadi tempat pembelajaran yang efektif dan efisien, maka tidak salah jika kurikulum harus dikembangkan berdasarkan situasi dan kondisi serta budaya yang berbasis pesantren. Di sinilah pengambil keputusan menjadikan analisis pesantren dan madrasah menjadi hal yang utama untuk mengelola kurikulum yang efektif dengan syarat harus berbasis *ma'had* yang saat ini banyak dikembangkan oleh

---

209 Ibid., 158

210 Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2011), 138

madrasah-madrasah di luar yang tidak ada pesantrennya, maka syarat utama kurikulum di luar pesantren harus menyediakan asrama sebagai tempat pengkondisian siswa dalam belajar.

Selanjutnya Jerrold E. Kemp menyebutkan empat unsur dasar dalam proses perancangan pembelajaran, yaitu peserta didik, tujuan, metode, dan evaluasi. Keempat unsur ini saling terkait dan dapat dianggap sebagai rencana perancangan pembelajaran menyeluruh.<sup>211</sup> Perencanaan pembelajaran merupakan langkah penting untuk mencapai keberhasilan pembelajaran. Apabila rencana pembelajaran disusun secara baik akan menjadikan tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif dan efisien. Manfaat pembelajaran, yaitu sebagai alat untuk menemukan dan memecahkan masalah, mengarahkan proses pembelajaran, sebagai dasar dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif dan alat untuk meramalkan hasil yang akan dicapai.<sup>212</sup>

Kemp dalam perencanaan pembelajaran mensyaratkan adanya peserta didik, di sini peserta didik mendapatkan perhatian penuh karena bagaimana pun komponen penting dari pembelajaran salah satunya peserta didik. Dalam proses pembelajaran tidak semua bisa belajar, tetapi semua orang boleh belajar. Ini menunjukkan bahwa dalam proses pembelajaran yang dilakukan oleh peserta didik dibutuhkan keseriusan dan pondasi-pondasi yang harus dibangun. Karena itu perencanaan kurikulum dan pembelajaran madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Pesantren Al-Qodiri 1 memperhatikan *input* dari peserta didik. Analisis yang dilakukan madrasah tersebut pada *input* pembelajar Bahasa Arab karena beberapa hal di antaranya madrasah tersebut memiliki kebijakan mutu kurikulum, anak didik disiapkan untuk berkualitas, lembaga memiliki harapan prestasi yang tinggi, dan fokus pada pelanggan, terutama peserta didik sebagai fokus kegiatan madrasah berbasis pesantren.

Dari analisis atau perhatian pada *input* pembelajar, maka *input* selanjutnya adalah SDM atau guru juga harus seimbang dengan masuknya peserta didik yang berkualitas. Komponen guru yakni guru atau pembelajar yang terlibat dalam pembelajaran merupakan guru-

---

211 Jerrold E Kemp, *Proses Perancangan Pengajaran*, 13.

212 Suwardi, *Manajemen Pembelajaran*, 29-30

guru yang memiliki bidang-bidang keilmuan yang memadai. Guru yang memiliki bidang keilmuan yang memadai ini ditunjang dengan penguasaan ilmu-ilmu tertentu. Guru yang profesional hendaknya menguasai berbagai teori dasar pembelajaran. Kurang mampunya guru dalam menguasai teori-teori pembelajaran akan berdampak pada pelaksanaan pembelajaran yang kurang maksimal.

Selain itu, identifikasi faktor pendukung dan penghambat pencapaian adalah hal yang sangat penting. Menurut Stoner, identifikasi faktor pendukung dan penghambat adalah mencari tahu faktor apa dalam lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dan faktor apa yang mungkin akan menimbulkan masalah.<sup>213</sup> Dalam konteks pembelajaran faktor pendukung kurikulum distandarisi oleh pengasuh dan tim penjamin mutu dengan mengacu pada beberapa pedoman yang ada, hal ini sesuai dengan yang disarankan oleh De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman bahwa untuk memaksimalkan perencanaan dalam organisasi, faktor-faktor pendukung perencanaan yang perlu dilakukan, yaitu merencanakan sedini mungkin dengan anggota organisasi.<sup>214</sup>

Perencanaan kurikulum dan pembelajaran membutuhkan dukungan berbagai pihak bahkan harus ada tim khusus yang menanganinya, sebagaimana yang terdapat pada dua lembaga tersebut. Adanya kolaborasi dan standarisasi membuktikan kurikulum harus didukung oleh berbagai elemen baik pada manajemen puncak, dalam hal ini pimpinan dan didukung oleh elemen di bawahnya, yaitu tim pengembang yang sudah dibentuk oleh pemimpin puncak sebagai pelaksana teknis di lembaga yang ada. Adanya delegasi tersebut memberi kewenangan penuh pada Lembaga Penjaminan Mutu untuk mendesain secara terstruktur kurikulum dan pembelajarannya sehingga pembelajaran keagamaan yang awalnya sulit bisa jadi menjadi sesuatu yang mudah serta menyenangkan.

Perencanaan pembelajaran di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 dilakukan oleh tim pengembang pembelajaran yang memiliki istilah yang berbeda-beda, yaitu Tim Penjaminan Mutu Madrasah,

---

213 Stoner and Wankel. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*, 159

214 De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. "Factors Preventing Intra-Family Succession". *Family Business Review*, 183-199

atau Tim Pengembang Kurikulum. Dalam pelaksanaannya kegiatan ini melibatkan banyak pihak internal dan eksternal yang memiliki kepentingan dengan pendidikan di madrasah tersebut.

Bila di lembaga pendidikan ada faktor pendukungnya, maka di sana pula ada faktor yang menjadi penghambat pengembangan kurikulum, yaitu padatnya kegiatan di madrasah dan pesantren. Memang padatnya pembelajaran membuat anak tidak fokus apalagi pelaksanaan kurikulum yang harus ada waktu untuk konsentrasi lebih. Kegiatan-kegiatan baik di madrasah dan pesantren bisa menjadi faktor pendukung bagi kegiatan yang lain tetapi di sisi yang lain dapat menjadi faktor penghambat. Massis, Chua & Chrisman mengatakan bahwa faktor itu di antaranya faktor individu, faktor hubungan, faktor konteks, faktor finansial dan faktor proses.<sup>215</sup>

Menurut Stoner, faktor-faktor yang memengaruhi semakin pentingnya perencanaan, yaitu (1) peningkatan perubahan teknologi; (2) semakin rumitnya tugas manajemen; (3) lingkungan luas organisasi, perencanaan strategis sangat bermanfaat untuk menghadapi pengaruh lingkungan di luar organisasi yang semakin rumit sehingga organisasi akan dapat mengambil posisi yang tepat; (4) semakin panjangnya jangka waktu antara keputusan yang dibuat dengan dampaknya di masa yang akan datang sehingga memerlukan suatu perencanaan yang masak untuk pengambilan keputusan.<sup>216</sup> Untuk mengatasi hambatan banyaknya kegiatan tersebut maka penting mengembangkan suatu pola perencanaan dan pelaksanaan yang efektif agar tidak terjadi *over* kegiatan yang akhirnya para pembelajar tidak menguasai seluruh kompetensi yang dirumuskan oleh madrasah sehingga perencanaan akan menemui kegagalan.<sup>217</sup>

Langkah terakhir dalam perencanaan pembelajaran adalah Pengembangan Rencana atau Program untuk mencapai tujuan dengan pemaduan kurikulum nasional (K-13) dan kurikulum pesantren sebesar 80%, mengacu pada petunjuk teknis dari Kementerian Agama, kerja sama internasional, dan integrasi pembelajaran madrasah dengan pesantren. Menurut Stoner, langkah terakhir dalam proses perencanaan

---

215 Ibid., 183-199

216 Stoner and Wankel. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*, 160

217 Ibid., 162

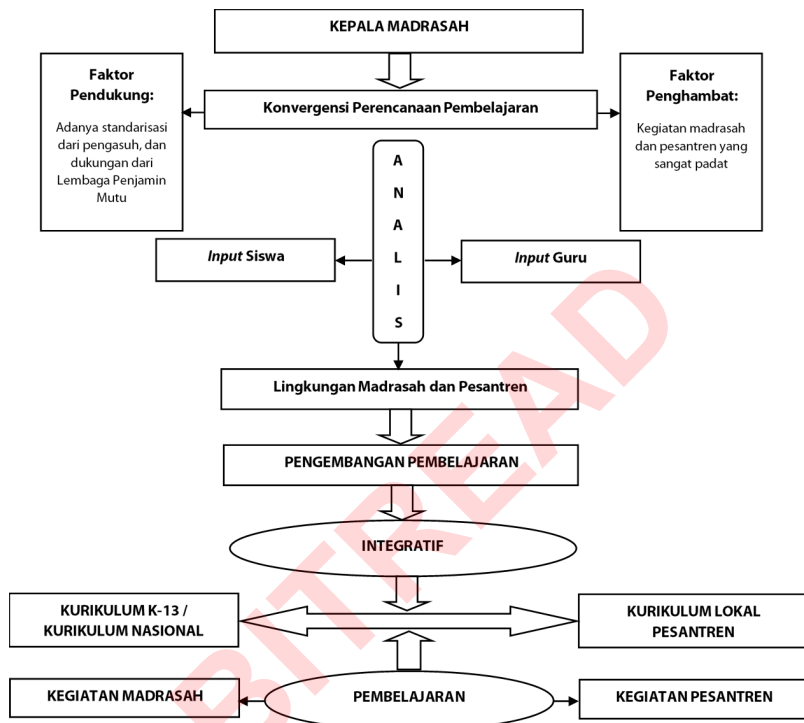
adalah mengembangkan berbagai alternatif cara bertindak untuk mencapai tujuan yang diinginkan, mengevaluasi alternatif-alternatif tersebut dan memilih alternatif yang paling sesuai. Langkah ini juga disebut pengambilan keputusan.<sup>218</sup> Dalam proses kurikulum Kepala Madrasah yang dibantu oleh penjamin mutu dalam pengembangan rencana melakukan langkah-langkah alternatif berupa pemaduan kurikulum K-13 dan Kurikulum Pesantren, ini artinya ada kombinasi Kurikulum K-13 dengan kurikulum lokal yang sudah berlaku di pesantren. Pengembangan lainnya berupa program pertukaran belajar keluar dan selanjutnya integrasi pembelajaran madrasah dengan pesantren. Pada pengembangan rencana sudah jelas bahwa langkah pemimpin dengan memadukan kurikulum K-13 dengan lokal pesantren yang didukung oleh model pembelajaran integratif antara madrasah dengan pesantren serta dikembangkan melalui pertukaran antar pelajar. Maka dengan demikian pengembangan rencana lebih pada pengembangan kurikulum dan kurikulum secara integratif dengan didukung oleh pertukaran peserta didik. Pengembangan perencanaan memungkinkan inovasi pembelajaran sekaligus capaian-capaiannya akan terbentuk bahkan pengembangan perencanaan menjadi dasar dari kebutuhan pembelajaran yang sangat mendesak, oleh karena itu pengembangan pembelajaran yang diawali oleh pengembangan kurikulum mutlak diperlukan.

Dari pembahasan tentang konvergensi perencanaan kurikulum dan pembelajaran madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember bahwa rangkaian perencanaan ditetapkan oleh Kepala Madrasah yang diawali oleh analisis lingkungan madrasah, pesantren, siswa dan guru dengan didukung oleh kurikulum yang sudah distandarisasi oleh pengasuh pesantren, meskipun kegiatan madrasah dan pesantren yang padat menjadi penghambatnya. Kemudian perencanaan pembelajaran dikembangkan melalui konvergensi kurikulum K-13 dengan kurikulum lokal pesantren, serta keterpaduan antara kegiatan di madrasah dengan di pesantren.

---

218 Ibid., 163

Maka, jika dijadikan model konvergensi perencanaan pembelajaran madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 4.4.** Model Konvergensi Perencanaan Pembelajaran Madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember





# BAB V

## KONVERGENSI PELAKSANAAN PEMBELAJARAN DI MADRASAH BERBASIS PESANTREN

### A. KONSEP KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN

#### 1. Pengertian Kepemimpinan Pembelajaran

Pelaksanaan konvergensi pembelajaran madrasah berbasis pesantren erat kaitannya dengan teori kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*). Menurut Jacobs dan Jecques, kepemimpinan merupakan suatu upaya pengejawantahan kerja sama antara pemimpin dengan anggotanya dalam menumbuhkan keinginan untuk pencapaian tujuan bersama. Betapa banyak organisasi yang kolaps dan mati karena gagalnya seorang pemimpin mengatur banyaknya sumber daya, mulai instrumen organisasi hingga anggotanya, sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak tepat dan keliru.<sup>219</sup>

Menurut Suprayogo, tugas pokok dalam kepemimpinan adalah upaya memengaruhi semua anggota organisasi agar mau bergerak ataupun bekerja demi mencapai tujuan yang diinginkan bersama.<sup>220</sup> Pendapat ini senada dengan penjelasan Veitzal Rivai bahwa kepemimpinan meliputi proses pengaruh-memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku anggota organisasi

219 Jacobs dan Jecques, *Military Executive Leadership*, (New York: K.E. Clark, 1990), 281

220 Imam Suprayogo, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2007), 160

dan budayanya demi mencapai tujuan.<sup>221</sup> Menurut Gibson, upaya memengaruhi tersebut seharusnya bukan dalam bentuk pemaksaan baik secara *represif* maupun *soft* hingga tercapainya tujuan organisasi.<sup>222</sup>

Para pakar kepemimpinan kemudian menyimpulkan bahwa *core* dari efektivitas proses kepemimpinan terpusat pada upaya memengaruhi secara interaktif antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan yang sukses adalah kepemimpinan yang mampu mengejawantahkan pengaruhnya terhadap perubahan perilaku anggotanya dalam organisasi untuk menjalankan tugasnya melalui bimbingan, arahan, didikan, petunjuk dan contoh perilaku pemimpin dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kepemimpinan pembelajaran yang kuat dapat meningkatkan kualitas lulusan. Kepemimpinan pembelajaran mencakup perilaku perilaku kepala madrasah dalam merumuskan dan mengomunikasikan tujuan madrasah, memantau, dan memberikan umpan balik dalam pembelajaran dan menciptakan iklim akademik dan komunikasi efektif antar guru.

Lingkungan madrasah yang aman dan rapi dapat memengaruhi efektivitas sebuah madrasah. Oleh karena itu, peran kepala madrasah yang kuat sangat diperlukan dalam menciptakan kenyamanan dalam proses pembelajaran. Suasana yang nyaman dan menyenangkan dapat tercipta jika diperhatikan lingkungan fisik maupun lingkungan sosial.

Untuk menciptakan madrasah yang efektif diperlukan kepemimpinan yang efektif. Kepala madrasah yang efektif dapat menjalankan fungsinya dengan maksimal, baik fungsi ekonomis, sosial, politis dan budaya maupun pendidikan. Fungsi ekonomis madrasah adalah memberi bekal kepada siswa agar dapat melakukan fungsi aktifitas ekonomi sehingga siswa dapat hidup sejahtera. Fungsi sosial memberikan media bagi siswa agar dapat beradaptasi dengan lingkungan di dalam maupun luar madrasah. Fungsi politis adalah memberikan wahana untuk memperoleh pengetahuan tentang hak dan kewajiban siswa sebagai warga negara. Fungsi budaya adalah media bagi siswa untuk melakukan transmisi dan transformasi budaya. Adapun

---

221 Veithzal Rivai, *Performance Appraisal*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 2

222 Hadari Nawawi, *Managemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2003), 21

fungsi pendidikan adalah untuk memberikan wahana untuk proses pendewasaan dan pembentukan karakter siswa.

Fungsi-fungsi tersebut ada yang menjadi fungsi umum, dalam arti berlaku bagi semua jenis dan jenjang madrasah. Oleh karena itu, kata efektif itu mengandung pengertian tentang derajat pencapaian tujuan yang ditetapkan, maka indikator keefektifan kepemimpinan madrasah tidak dapat dilepaskan dari konsep kepemimpinan yang hendak dikembangkan.

Menurut Keefe & Jenkins mengatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran, kepala madrasah perlu berperan memperbaiki Pembelajaran di madrasah dengan senantiasa memberi arahan menyediakan sumber, dan paling penting memberikan bantuan pada guru.<sup>223</sup>

Kepala Madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan Madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan madrasah dan pendidikan direalisasikan. Aktivitas kerja madrasah merupakan gambaran kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah dalam memimpin anak buahnya. Guna mencapai tujuan madrasah dan pendidikan, kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Di sini peran kepala madrasah menjadi salah satu pendorong dan motivator bagi anggota lain, dan kepala madrasah juga harus memimpin madrasah menuju masa depan.<sup>224</sup>

Kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong untuk dapat mewujudkan visi, misi, dan tujuan serta sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan mutu madrasah sehingga akan memberikan dampak positif dan perubahan mendasar terhadap eksistensi madrasah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan madrasah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, *teamwork* yang kompak, cerdas,

---

223 Lihat Supardi, *Madrasah Efektif; Konsep Dasar dan Praktiknya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 45

224 Ahmad Rozikun dan Namaduddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah Di Tingkat Menengah*, (Jakarta: Lista Fariska Putra, 2008), 65

dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga madrasah dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas dan sustainabilitas.<sup>225</sup>

Mengarahkan atau menggerakkan adalah tugas terpenting seorang pemimpin. Misalnya, kepala madrasah memegang peran strategis dalam mengarahkan para guru, tim pengembang program di madrasah untuk melaksanakan kegiatan pengembangan di lembaga yang dipimpinnya. Contoh konkret bahwa ketika tim tersebut akan memulai pekerjaan merencanakan pembelajaran, terlebih dahulu kepala madrasah senantiasa memberikan inisiatif yang inovatif serta mengawali dengan memberikan pengarahan, barulah kemudian tim tersebut dapat bekerja. Jika ditinjau dari sisi manajemen, bila dikaitkan dengan fungsi pengarahan, maka peran seorang pemimpin di lembaga pendidikan akan sangat menentukan.

Peningkatan mutu pembelajaran memerlukan adanya tindakan kepala madrasah yang profesional agar dapat memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu kepada semua peserta didik. Kepala madrasah efektif dan profesional diharapkan dapat menjadi lokomotif dan kekuatan untuk membimbing, menjadi contoh serta mampu menggerakkan para pendidik dan tenaga kependidikan dalam upaya peningkatan pendidikan di madrasah. Program pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan seringkali tidak sepenuhnya sesuai dengan tujuan dan target pengembangan madrasah dan tidak ditindaklanjuti dengan program pendukung, dalam hal ini pembinaan oleh kepala madrasah sehingga kinerja guru yang bersangkutan kembali, seperti sebelum program pembinaan dilakukan; dan masih terbatasnya sumber pembelajaran yang tersedia bagi peningkatan kinerja tenaga kependidikan di madrasah. Peranan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru sebagai salah satu faktor penting dalam madrasah, terutama tanggung jawabnya dalam meningkatkan proses pembelajaran di madrasah.

Keunggulan madrasah mempersyaratkan kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah yang kuat dan dinamis di samping karakteristik lainnya, seperti harapan yang tinggi dari para peserta didik,

---

225 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 89

suasana madrasah yang kondusif dan monitoring kemajuan madrasah yang berkelanjutan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan sebuah madrasah tidak dapat dilepaskan dari peran kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran.

Namun, realitasnya menunjukkan bahwa peran penting kepala madrasah selama ini belum diimbangi dengan kemampuan profesional. Hasil penelitian di lingkungan madrasah menunjukkan bahwa pola manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah masih bersifat teknis administratif dan sekadar menjalankan kebijakan dari atas, belum berorientasi pada pengembangan madrasah. Dalam kondisi ini kepala madrasah belum bertindak sebagai pemimpin suatu lembaga yang berorientasi ke depan, masih terkungkung dengan budaya birokrasi; hanya menjaga agar tidak menyalahi prosedur, bukannya berorientasi pada prestasi. Peran penting kepala madrasah dalam membina profesionalitas guru hendaknya berorientasi pada peningkatan kinerja dalam mengelola pembelajaran dan bukan sekadar pembinaan administratif semata. Dalam hal ini kepala madrasah seharusnya dapat memainkan perannya sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leaders*) yakni mengembangkan kualitas hasil belajar peserta didik.

Dalam menjalankan fungsi sebagai pemimpin pembelajaran, peranan kepala madrasah memiliki pengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan di antaranya melalui peningkatan kualitas pembelajaran. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan harus berupaya memberikan petunjuk, pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga pendidik dan kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.<sup>226</sup>

Upaya-upaya untuk mencapai peningkatan sebagaimana yang diharapkan mengharuskan dilakukannya pengumpulan, pengolahan data untuk mengidentifikasi apa saja yang dibutuhkan; serta memonitor pembelajaran dan kurikulum untuk menentukan apakah kebutuhan-kebutuhan tadi telah dikelola sebagaimana mestinya.<sup>227</sup> Sementara itu, tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada peserta didik agar mereka mampu mengembangkan

---

226 Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan; Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*, (Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2012), 17

227 James H, Stonge, et. al, *Kualitas Kepala Madrasah yang Efektif*, (Jakarta: Indeks, 2013), 4

potensi kualitas dasar dan kualitas instrumentalnya untuk menghadapi masa depan yang sarat dengan tantangan dan hambatan. Perbaikan hasil belajar tidak dapat dilepaskan dari profesionalitas guru dalam mengajar. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran pada dasarnya memperbaiki kualitas pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar.

Walaupun telah banyak rumusan tentang definisi kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*), tetapi fokus dan ketajamannya masih berbeda-beda. Misalnya, Daresh dan Playco mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswanya.<sup>228</sup> Definisi ini masih kurang komprehensif karena hanya memfokuskan pada guru. Ahli lain, Petterson menjelaskan pengertian kepemimpinan pembelajaran secara lebih komprehensif, ia mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran yang efektif sebagai berikut:

- a) Kepala madrasah mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi madrasah dengan baik. Dia juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan berbagi pendapat atau urun rembug dalam merumuskan visi dan misi madrasah, dan dia selalu menjaga agar visi dan misi madrasah yang telah disepakati oleh warga madrasah hidup subur dalam implementasinya;
- b) Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan madrasah (manajemen partisipatif). Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional madrasah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yurisdiksi yang berlaku.
- c) Kepala madrasah memberikan dukungan terhadap pembelajaran, misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas.
- d) Kepala madrasah melakukan pemantauan terhadap proses pembelajaran sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam madrasah.

---

228 John C. Daresh, Playko, and Marshal A. *Supervision as a Proactive Process*, (Waveland Press, 1995), 14

- e) Kepala madrasah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.<sup>229</sup>

Tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensi kualitas dasar dan kualitas instrumentalnya untuk menghadapi masa depan yang belum diketahui dan sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat turbulen. Menurut Slamet, kualitas dasar meliputi kualitas daya pikir, daya hati, dan daya fisik/raga. Daya pikir meliputi cara-cara berpikir induktif, deduktif, ilmiah, kritis, kreatif, inovatif, lateral, dan berpikir sistem. Daya hati (*qalbu*) meliputi kasih sayang, empati, kesopansantunan, kejujuran, integritas, kedisiplinan, kerja sama, demokrasi, kerendahan hati, perdamaian, repek kepada orang lain, tanggung jawab, toleransi, dan kesatuan serta persatuan (terlalu banyak untuk disebut semuanya). Daya fisik meliputi kesehatan, kestaminaan, ketahanan, dan keterampilan. Kualitas instrumental meliputi penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni.<sup>230</sup>

Melengkapi definisi-definisi tersebut, penulis menyetengahkan tentang arti kepemimpinan pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran adalah kepemimpinan yang memfokuskan atau menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses pembelajaran, asesmen (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di madrasah. Berdasarkan pengertian kepemimpinan pembelajaran tersebut, pertanyaannya adalah apa tujuan yang akan dicapai oleh kepemimpinan pembelajaran?

## **2. Peran Kepala Madrasah dalam Kepemimpinan Pembelajaran**

Adapun peran atau fungsi Kepala Madrasah dalam suatu lembaga pendidikan, antara lain:

---

229 Petterson, *Instructional Leadership*, 1993, 133

230 Slamet, PH. *Handout Desentralisasi Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008), 23

### a. Kepala Madrasah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya ada dua gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang Kepala Madrasah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Menurut John Gage Allee, "*leader is a guide; a conductor; a commander.*" (Pemimpin itu adalah penunjuk pemandu, penuntun dan komandan).<sup>231</sup> Kepribadian Kepala Madrasah sebagai *leader* menurut Ordway Tead harus menunjukkan sifat-sifat: (1) Kesadaran akan tujuan dan arah; (2) Antusiasme; (3) Keramahan dan kecintaan; (4) Integritas (keutuhan, kejujuran dan ketulusan hati); (5) Penguasaan teknis; (6) Ketegasan dalam mengambil keputusan; (7) Kecerdasan; (8) Keterampilan mengajar; dan (9) Kepercayaan.

### b. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Vincent berpendapat bahwa tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengatur, mengoordinasikan dan mengendalikan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*people who do things right*) Dengan demikian, Kepala Madrasah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan semua program yang telah disepakati bersama.<sup>232</sup>

Dalam mengelola tenaga pendidikan, salah satu tugas penting yang harus dilakukan Kepala Madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini Kepala Madrasah seyogianya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan madrasah, seperti MGMP tingkat madrasah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar madrasah, seperti

---

231 John Gage Allee, *Webster's New Standar Dictionary*. (New York: Mc Loughlin Brothers Inc, 1969), 214

232 Vincent Gaspersz. *Total Quality Management*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), 201



kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

### c. Kepala Madrasah Sebagai Edukator (Pendidik)

Kepala Madrasah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik di madrasah, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala Madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.<sup>233</sup>

Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidik tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing. Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai edukator, Kepala Madrasah harus merencanakan dan melaksanakan program madrasah dengan baik, antara lain:

- 1) Mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.
- 2) Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Di samping hal tersebut di atas, Kepala Madrasah hendaknya sering memberikan pengertian akan ciri-ciri seorang tenaga pendidik yang baik sebagaimana yang dikemukakan oleh Al-Ghazali, yaitu sebagai berikut.

---

233 Sondang P. Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* Jakarta: Gunung Agung, 1982), 22

- 1) Senantiasa menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah ke dalam jiwa peserta didik.
- 2) Senantiasa memberikan contoh (suri tauladan) yang baik terhadap peserta didik
- 3) Senantiasa mencintai peserta didik layaknya mencintai anak kandungnya sendiri
- 4) Senantiasa memahami minat, bakat dan jiwa peserta didik.
- 5) Jangan mengharapkan materi atau upah sebagai tujuan utama mengajar. Karena mengajar adalah tugas yang diwariskan oleh Nabi Muhammad, sedangkan upahnya yang sejati adalah terletak pada peserta didik yang mengamalkan apa yang telah mereka ajarkan.

Sedangkan menurut M. Athiyah Al-Abrasyi, seorang pendidik harus mempunyai sifat antara lain:

- a) Mempunyai sifat zuhud, yaitu tidak mengutamakan untuk mendapatkan materi dalam tugasnya melainkan karena ingin mengamalkan ilmu yang diperolehnya dari Allah dan mengharapkan keridaan Allah semata.
- b) Mempunyai jiwa yang bersih dari sifat dan akhlak yang buruk.
- c) Ikhlas dalam melaksanakan tugasnya
- d) Pemaaf terhadap peserta didiknya
- e) Harus menempatkan dirinya sebagai seorang bapak atau ibu sebelum dia menjadi seorang guru.
- f) Mengetahui bakat, tabiat dan watak peserta didik
- g) Menguasai bidang studi yang diajarkan.<sup>234</sup>

Kegiatan pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di madrasah, Kepala Madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum di madrasahya tentu akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan

---

234 M. Athiyah al-Abrasyi Al-Abrasyi, *At-Tarbiyyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha*. Mesir: Isa al-Babi al-Halabi, 1975), 10-132

mendorong agar para guru dapat secara terus-menerus meningkatkan kompetensinya sehingga kegiatan pembelajaran dapat berjalan efektif dan efisien.

#### **d. Kepala Madrasah Sebagai Administrator**

Kepala Madrasah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di madrasah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program madrasah. Kepala Madrasah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, dan administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi madrasah dapat tertata dan terlaksana dengan baik.

Kemampuan Kepala Madrasah sebagai administrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga madrasah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan madrasah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat.

Kepala Madrasah sebagai administrator dalam hal ini juga berkenaan dengan keuangan bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan memengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya.

Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini Kepala Madrasah harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid.

Banyak keperluan madrasah yang harus dibiayai, dan semakin banyak pula biaya yang diperlukan. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber, di antaranya dapat diperoleh misalnya dari siswa atau orang tua, masyarakat, pemerintah, yayasan, para dermawan dan sebagainya. Di samping itu Kepala Madrasah juga harus mampu mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan madrasah.

#### e. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, Kepala Madrasah berfungsi untuk membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan. Kepala Madrasah juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya.

Jones mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari Kepala Madrasah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa Kepala Madrasah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum madrasah. Mustahil seorang Kepala Madrasah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.<sup>235</sup>

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala Kepala Madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

---

235 Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2002), 59

### 3. Komponen Kepemimpinan Pembelajaran

Hallinger dan Murphy mengurai mengenai beberapa penelitian empirik peran kepemimpinan pembelajaran dalam menghasilkan capaian lulusan yang baik. Mereka menyimpulkan bahwa meskipun kepemimpinan pembelajaran tidak secara langsung berkaitan dengan kegiatan pembelajaran, tetapi pengaruhnya terhadap pencapaian hasil belajar dapat terjadi. Kepemimpinan pembelajaran mencakup perilaku-perilaku kepala madrasah dalam merumuskan dan mengomunikasikan tujuan madrasah, memantau, mendampingi, dan memberikan umpan balik dalam pembelajaran, membangun iklim akademik, dan memfasilitasi terjadinya komunikasi antar personal.

Model Hallinger dan Murphy (1985), terdiri tiga dimensi dan 11 *deskriptor* yang dapat diringkas, seperti tabel berikut.

**Tabel 6.1.** Dimensi Kepemimpinan Pembelajaran Model Hallinger dan Murphy

Dimensi	Deskriptor
Mengomunikasikan visi, misi, dan tujuan	Mensosialisasikan visi, misi, dan tujuan madrasah
	Mengomunikasikan visi, misi, dan tujuan madrasah
Mengelola program pembelajaran	Mensupervisi dan mengevaluasi pembelajaran
	Mengoordinasikan kurikulum
	Memonitor kemajuan pembelajaran siswa
Membangun iklim madrasah	Mengontrol alokasi waktu pembelajaran
	Mendorong pengembangan profesi
	Memfokuskan pencapaian visi
	Menyediakan insentif bagi guru
	Menetapkan standar akademi
	Memberikan insentif bagi siswa

### a. Mengomunikasikan Visi dan Misi Madrasah

Keberadaan visi dan misi bagi organisasi mutlak perlu karena dengan visi dan misi, organisasi dapat merencanakan keadaan di masa datang. Telah terbukti dalam kenyataan bahwa organisasi-organisasi yang sukses di tingkat dunia memiliki visi dan misi yang jelas mengenai apa yang ingin dicapainya di masa depan, serta selalu berusaha dengan sekuat tenaga agar visi dan misi yang telah dibuat tidak sekadar menjadi Slogan belaka namun menjadi satu *guide line* yang mengarahkan langkah organisasi untuk mencapai apa yang telah dirumuskan dalam visinya.

Kepala madrasah merupakan seorang pendidik yang diberi amanah tambahan untuk menjadi seorang pemimpin sebuah madrasah yang di dalamnya terdapat proses pembelajaran antara sebagai pendidik dan murid sebagai penerima pelajaran. Peran kepala madrasah secara inti adalah sebagai seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, serta bertanggung jawab untuk mencapai tujuan madrasah. Komunikasi kepala madrasah untuk mewujudkan visi dan misi madrasah sangat diperlukan agar visi dan misi sebuah madrasah dapat terwujud. Selain itu, kepala madrasah juga dapat berkolaborasi dengan *stakeholder* untuk menyusun kebijakan agar dapat mewujudkan visi dan misi madrasah.

Komunikasi juga menjadi modal untuk berinteraksi antar individu dengan individu yang lainnya. Sedangkan, pengertian komunikasi itu menurut Suranto, yaitu proses pembicaraan pesan maupun informasi yang terdapat arti, dari pengirim informasi kepada penerima informasi dengan maksud untuk mencapai tujuan khusus. Kepala madrasah dalam upaya mewujudkan visi dan misi dapat bekerjasama dengan warga madrasah lainnya, warga madrasah juga menjadi salah satu faktor penting dalam upaya mewujudkan visi dan misi madrasah. Jadi tanpa adanya keikutsertaan warga madrasah, visi dan misi tidak akan dapat terlaksana.<sup>236</sup>

Ciri dari sebuah madrasah, yaitu adanya visi dan misi yang dipahami bersama oleh komunitas madrasah, yang dari sini dapat dirinci lagi menjadi tiga, yaitu sebagai berikut.

---

<sup>236</sup> Suranto, AW. *Komunnikasi Interpersonal*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 4

- 1) Adanya sistem nilai dan keyakinan yang saling dimengerti oleh komunitas madrasah, adanya tujuan madrasah yang jelas dan adanya kepemimpinan instruksional.
- 2) Iklim belajar yang kondusif di madrasah yang meliputi. Adanya keterlibatan dan tanggung jawab siswa, lingkungan fisik yang mendukung, perilaku siswa yang positif, adanya dukungan keluarga dan masyarakat terhadap madrasah.
- 3) Ada penekanan pada proses belajar, yang terdiri atas memusatkan diri pada kurikulum dan instruksional, ada pengembangan dan kolegialitas para guru, adanya harapan yang tinggi dari komunitas madrasah, dan adanya pemantauan yang berulang-ulang terhadap kemajuan belajar siswa.

#### **b. Mengelola Program Pembelajaran**

Mengelola program pembelajaran yang telah direncanakan perlu didukung empat variabel yang dikelola dengan optimal, yaitu pengelolaan siswa, pengelolaan guru, prosedur pembelajaran dan pengelolaan lingkungan kelas. Selain itu, pengembangan variasi mengajar menggunakan bahan ajar juga tidak dapat dipisahkan. Pengembangan variasi mengajar yang dilakukan oleh guru salah satunya dengan memanfaatkan penggunaan media pengajaran. Penggunaan media pembelajaran tersebut diharapkan dapat meningkatkan dan memelihara perhatian peserta didik terhadap relevansi proses pembelajaran.

Upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan seakan tidak pernah berhenti. Banyak agenda reformasi yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan. Beragam program inovatif ikut serta memeriahkan reformasi pendidikan. Reformasi pendidikan adalah restrukturisasi pendidikan, yakni memperbaiki pola hubungan madrasah dengan lingkungannya, pola pengembangan perencanaan serta pola pengembangan manajerialnya, pemberdayaan guru dan restrukturisasi model-model pembelajaran.<sup>237</sup>

Pengelolaan adalah suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan serangkaian kerja

---

237 Hellinger and Murphy, *Instructional Leadership of School Principals*, 1985, 10

dalam mencapai tujuan tertentu, yang meliputi kegiatan merencanakan, melaksanakan, sampai dengan penilaian, dan pengawasan.<sup>238</sup> Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar, agar dapat terjadi proses pemerolehan ilmu dan pengetahuan, penguasaan keterampilan, serta pembentukan sikap dan kepercayaan pada peserta didik.<sup>239</sup>

Pembelajaran merupakan suatu proses melihat dan mengalami, mengamati, dan memahami sesuatu yang dipelajari untuk memperoleh hasil yang ditentukan, melalui pembinaan, pemberian penjelasan, dan dorongan. Prinsip pengelolaan pembelajaran, yaitu (1) tujuan pembelajaran dan perkembangan peserta didik harus mendasari semua kegiatan pengelolaan, (2) penggunaan waktu, tenaga, alat secara efektif, (3) memprioritaskan tujuan dan mekanisme kerja, (4) mengoordinasi wewenang dan tanggung jawab, (5) tanggung jawab harus disesuaikan dengan kemampuan orang, (6) mengenal faktor psikologis manusia, dan (7) adanya fleksibilitas dan relativitas nilai.<sup>240</sup>

#### 1) Pengelolaan Siswa

Kedudukan siswa sebagai sentral, artinya siswa yang mencari tahu pengetahuan yang dipelajarinya. Siswa dalam suatu kelas biasanya memiliki kemampuan yang beragam: pandai, sedang, dan kurang. Karenanya guru perlu mengatur kapan siswa bekerja perorangan, berpasangan, atau berkelompok. Belajar merupakan kegiatan yang bersifat universal dan multi dimensional. Dikatakan universal karena belajar bisa dilakukan siapa saja, kapan saja, dan di mana saja. Karena itu bisa saja siswa merasa tidak butuh dengan proses pembelajaran yang terjadi dalam ruangan terkontrol atau lingkungan terkendali. Waktu belajar bisa saja waktu yang bukan dikehendaki siswa.

Guru dapat mengatur dan merekayasa segala sesuatunya. Guru dapat mengatur siswa berdasarkan situasi yang ada ketika proses pembelajaran berlangsung. Menurut Andree, ada beberapa macam pengelompokan siswa, di antaranya: (1) *Task planning groups*, (2)

---

238 Koswara & Suryadi, *Pengelolaan Pendidikan*. (Bandung: UPI Press, 2007), 15

239 Syaiful Sagala. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta, 2010), 69

240 Koswara & Suryadi, *Pengelolaan Pendidikan*, 16



*Teaching groups*, (3) *Seating groups*, (4) *Joint learning groups*, dan (5) *Collaborative-groups*.

## 2) Pengelolaan Guru

Pengelolaan guru ini didasarkan pada standar kompetensi guru, terdiri atas tiga komponen. *Pertama*, komponen kompetensi pengelolaan pembelajaran yang meliputi: (a) penyusunan rencana pembelajaran; (b) pelaksanaan interaksi pembelajaran; (c) penilaian prestasi belajar peserta didik; (d) pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian; *Kedua*, komponen kompetensi pengembangan potensi, yaitu pengembangan profesi; *Ketiga*, Komponen kompetensi penguasaan akademik yang meliputi: 1) pemahaman wawasan pendidikan; dan 2) penguasaan bahan kajian.

Untuk mencapai standar tersebut, maka harus dilakukan berbagai upaya baik yang dilakukan guru secara individu maupun oleh lembaga formal instansi bersangkutan. Guru sebaiknya memiliki sensitivitas yang tinggi untuk segera mengetahui apakah kegiatan pembelajaran berjalan secara efektif atau tidak.

## 3) Pengelolaan Prosedur Pembelajaran

Perekayasa proses pembelajaran dapat didesain oleh guru sedemikian rupa. *Idealnya* kegiatan untuk siswa pandai harus berbeda dengan kegiatan untuk siswa sedang atau kurang, walaupun untuk memahami satu jenis konsep yang sama karena siswa mempunyai keunikan masing-masing. Adapun prosedur pembelajaran meliputi: pendekatan, metode, dan teknik. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman terhadap pendekatan, metode, dan teknik pembelajaran tidak bisa diabaikan.

## 4) Pengelolaan Lingkungan Kelas

Iklim belajar yang kondusif merupakan tulang punggung dan faktor pendorong yang dapat memberikan daya tarik tersendiri bagi proses pembelajaran, sebaiknya iklim belajar yang kurang menyenangkan akan menimbulkan kejenuhan dan rasa bosan. Dalam mewujudkan pengelolaan kelas yang baik, terdapat beberapa faktor yang memengaruhinya, di antaranya: (1) Ruang tempat keberlangsungan proses pembelajaran; (2) Pengaturan tempat duduk; (3) Ventilasi dan pengaturan cahaya; dan (4) Pengaturan penyimpanan barang-barang.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan pengelolaan program pembelajaran merupakan proses untuk mencapai tujuan pembelajaran. Untuk mencapai tujuan pembelajaran, diperlukan proses panjang yang dimulai dengan persiapan, pelaksanaan, penilaian, hingga pengawasan pembelajaran.

Salah satu tugas utama guru dalam persiapan pembelajaran adalah menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). RPP merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memperkirakan tindakan yang akan dilakukan dalam kegiatan pembelajaran. Menurut Mulyasa, prinsip yang harus diperhatikan dalam penyusunan RPP meliputi: (1) Kompetensi yang dirumuskan dalam pelaksanaan pembelajaran harus jelas, (2) Rencana pelaksanaan pembelajaran harus sederhana dan fleksibel, serta dapat dilaksanakan dalam kegiatan pembelajaran, dan pembentukan kompetensi peserta didik, (3) Rencana pelaksanaan pembelajaran yang dikembangkan harus utuh dan menyeluruh, serta jelas pencapaiannya, dan (4) harus ada koordinasi antar pelaksana program di madrasah agar tidak mengganggu jam-jam pelajaran yang lain.<sup>241</sup>

Berdasarkan prinsip pengembangan RPP di atas, perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pembelajaran, pembagian waktu yang digunakan secara proporsional, penetapan penilaian, pencatatan kemajuan belajar, peningkatan kualitas pembelajaran, dan pembelajaran remedial.

Pelaksanaan adalah kegiatan mengimplementasikan rencana yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.<sup>242</sup> Proses implementasi rencana pembelajaran terdiri atas pengorganisasian dan penggerakan. Pengorganisasian pembelajaran meliputi aspek: (1) menyediakan pendukung pembelajaran seperti: fasilitas, perlengkapan, dan personel yang dibutuhkan dalam melaksanakan proses pembelajaran yang efisien; (2) Pengelompokan komponen pembelajaran dalam struktur madrasah secara teratur; (3) membentuk struktur wewenang dan mekanisme koordinasi pembelajaran. Penggerakan dalam proses pembelajaran dilakukan oleh pendidik dengan suasana yang edukatif,

---

241 Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 219

242 Koswara & Suryadi, *Pengelolaan Pendidikan*, 32

agar siswa dapat melaksanakan tugas belajar dengan penuh antusias, dan mengoptimalkan kemampuan belajarnya dengan baik.<sup>243</sup>

Penilaian merupakan seperangkat kegiatan yang menentukan baik tidaknya program-program atau kegiatan-kegiatan yang sedang dijalankan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>244</sup> Menurut Tyler, penilaian adalah sebuah proses pengumpulan data untuk menentukan pencapaian tujuan pendidikan. Guru dalam melakukan penilaian pembelajaran menggunakan alat pengumpul informasi yang dinamakan tes.<sup>245</sup>

Sedangkan, pengawasan adalah suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana, dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai.<sup>246</sup> Fungsi pengawasan mencakup pengendalian, penilaian, pelaksanaan, dan pengambilan tindakan yang sifatnya represif dan preventif terhadap kegiatan pengelolaan. Apabila dalam tindakan pengawasan ditemukan hambatan atau penyimpangan, hendaknya diambil tindakan positif berupa perbaikan atau perubahan dalam pelaksanaannya.<sup>247</sup> Implikasi dari pengawasan ini bahwa derajat produktivitas sistem pengelolaan pendidikan ditentukan oleh mekanisme kerja sistem pengawasan yang dikembangkan oleh pengelola.

Pengawasan pembelajaran dilakukan oleh kepala madrasah, melalui supervisi. Supervisi diartikan sebagai aktivitas yang menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Tugas kepala madrasah dalam melakukan supervisi adalah memberikan bantuan untuk melaksanakan penilaian dan supervisi dari segi teknis pendidikan dan administrasi, dalam bentuk memberikan arahan, bimbingan, dan contoh tentang pelaksanaan mengajar guru sehingga dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses pembelajaran.<sup>248</sup>

---

243 Sagala. *Konsep dan Makna Pembelajaran*, 74

244 Koswara & Suryadi, *Pengelolaan Pendidikan*, 51

245 Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 3

246 Rohman & Amri, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Prestasi Pustaka Raya, 2012), 28

247 Koswara & Suryadi, *Pengelolaan Pendidikan*, 42

248 Fathurrohman & Suryana, *Supervisi Pendidikan Dalam Pengembangan Proses Pengajaran*. Bandung. Refika Aditama, 2011), 8

Sesuai dengan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa peran kepala madrasah sebagai pengawas sangat penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di lembaga madrasah. Pengawasan harus dilakukan secara profesional oleh kepala madrasah dengan tindak lanjut berupa pembinaan kepada para guru.

### c. Membangun Iklim Madrasah

Pada dasarnya, budaya atau iklim madrasah merupakan sebuah hasil cipta, karsa, dan kepercayaan berupa nilai-nilai atau norma-norma yang berlaku pada kehidupan manusia tertentu, yang merupakan sebuah sistem kontrol norma tersebut. Kemudian norma yang ditetapkan tersebut akan terus mengakar di dalam kehidupan manusia sampai budaya tersebut digantikan oleh budaya yang dianggap baru.

Dalam organisasi madrasah, pada hakikatnya terjadi interaksi antar individu sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing dalam rangka mencapai tujuan bersama. Tata nilai yang telah dirumuskan dengan baik berusaha diwujudkan dalam berbagai perilaku keseharian melalui proses interaksi yang efektif. Dalam rentang waktu yang panjang, perilaku tersebut akan membentuk suatu pola budaya tertentu yang unik antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Hal inilah yang pada akhirnya menjadi karakter khusus suatu lembaga pendidikan yang sekaligus menjadi pembeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Menurut Suhardan, organisasi merupakan pengelompokan orang-orang ke dalam aktivitas kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>249</sup>

Beberapa ahli juga mengemukakan pengertian budaya organisasi sebagai berikut. Schwartz dan Davis mendefinisikan budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan kelompok anggota organisasi. Menurut Andrew Brown, diungkapkan bahwa: iklim organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan

---

249 Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional (Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pengajaran di Era Otonomi Daerah)*. (Bandung: Alfabeta, 2010), 17

perilaku anggota organisasi. Eldrige dan Crombi juga mendefinisikan, iklim organisasi sebagai konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan, dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya.<sup>250</sup>

Definisi di atas mengartikan iklim organisasi sebagai tata cara berfikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus mempelajari paling tidak sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian dari organisasi. Jadi, iklim organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu pola asumsi dasar, penciptaan, penemuan atau pembangunan sebagai hasil dari pembelajaran kelompok ketika mengatasi masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal di mana telah dikerjakan dengan cukup baik untuk menjadi pertimbangan yang bernilai (sah) dan oleh karena itu harus dipelajari oleh anggota baru sebagai jalan yang terbaik untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah-masalah itu.

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, Kepala Madrasah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, tetapi sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru sehingga memperoleh kepuasan.

Menurut Hellinger and Murphy, kepemimpinan pembelajaran yang efektif sebagai berikut:

---

250 Wirawan. *Budaya dan Iklim Organisasi*. (Jakarta. Salemba Empat, 2007), 9

- a) Makna visi madrasah melalui berbagai pendapat dengan warga madrasah serta mengupayakan agar visi dan misi madrasah tersebut hidup subur dalam implementasinya.
- b) Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan madrasah.
- c) Kepala madrasah memberikan dukungan terhadap pembelajaran.
- d) Kepala madrasah melakukan pemantauan terhadap proses pembelajaran untuk memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam madrasah.
- e) Kepala madrasah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.<sup>251</sup>

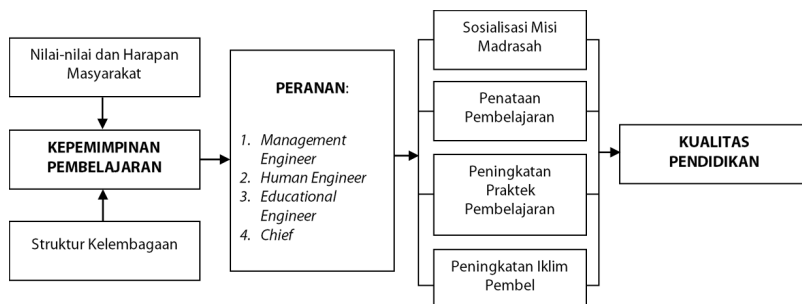
#### **4. Kepemimpinan Pembelajaran dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan**

Pengaruh kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) terhadap peningkatan kualitas siswa sudah tidak diragukan lagi. Sejumlah ahli pendidikan telah melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan pembelajaran terhadap peningkatan hasil belajar. Mereka menyimpulkan peningkatan hasil belajar siswa sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran. Artinya, jika hasil belajar siswa ingin dinaikkan, maka kepemimpinan yang menekankan pada pembelajaran harus diterapkan.

Berdasarkan beberapa pandangan tentang kepemimpinan pembelajaran di madrasah maka dapat dikembangkan kerangka berpikir tentang kepemimpinan pembelajaran dalam meningkatkan pembelajaran di madrasah. Gambar 5.1 berikut ini menggambarkan bahwa kepemimpinan pembelajaran yang efektif memerlukan hubungan yang sinergis antara faktor eksternal madrasah dengan perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah dalam mengarahkan dimensi-dimensi internal madrasah ke arah peningkatan kinerja guru dan hasil belajar siswa.

---

251 Hellinger and Murphy, *Instructional Leadership of School Principals*, 1985, 143



**Gambar 5.1.** *Kepemimpinan Pembelajaran dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan*<sup>252</sup>

Berdasarkan gambar tersebut tampak bahwa faktor eksternal madrasah yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah meliputi nilai-nilai dan harapan masyarakat (*community values and expectations*), serta struktur kelembagaan (*institutional structure*) di mana madrasah itu berada. Sedangkan perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah diwujudkan dalam bentuk kemampuan kepala madrasah dalam menetapkan misi madrasah (*defining the school's mission*), menata pembelajaran (*instructional organization*), meningkatkan praktik pembelajaran, (*improving instructional practices*), dan menciptakan iklim pembelajaran yang positif (*promoting a positive instructional climate*).

Nilai-nilai dan harapan yang berkembang di masyarakat dapat memberikan pengaruh yang kuat pada perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah. Kepala madrasah di madrasah-madrasah pusat kota (*inner city schools*), menghabiskan sebagian besar waktunya untuk memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat atas prestasi belajar siswa yang tinggi. Sebaliknya, di madrasah perdesaan (*rural schools*), kepala madrasah menghabiskan sebagian besar waktunya untuk menangani masalah-masalah perilaku siswa sebagai dampak dari kemiskinan dan kesadaran pendidikan yang rendah dari para orang tua murid. Dalam hal ini, angka kriminalitas, pengangguran, dan kemiskinan

252 Ubben, G.C., & Hughes, L.W. *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools*. (Boston: Allyn and Bacon, 1992); dan Rossow, L.F. *The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership*, (Boston: Allyn and Bacon, 1990)

yang tinggi berpengaruh pada nilai-nilai dan harapan-harapan masyarakat terhadap madrasah.

Di samping itu, setiap madrasah dipengaruhi oleh organisasi di mana mereka menjadi anggotanya. Pengaruh kelembagaan tersebut seringkali dapat ditemukan pada ketersediaan sumber-sumber yang dibutuhkan madrasah, baik sumber material, dana, maupun sumber daya manusia. Struktur kelembagaan madrasah menunjuk pada bagaimana kepala madrasah berinteraksi dengan lembaga-lembaga yang menaungi madrasah, seperti Kementerian Agama serta Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala madrasah harus menunjukkan serangkaian perilaku kepemimpinan yang khusus. Menurut Sergiovanni, ada beberapa perilaku yang ada pada seorang kepala madrasah, yaitu *technical, human, educational, symbolic, and cultural behaviors*.<sup>253</sup>

- a) Perilaku teknis (*technical behaviors*) berkenaan dengan aspek-aspek teknis dari kepemimpinan kepala madrasah. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala madrasah mengekspresikan perilaku ini menjadi gagasan-gagasan atau ide-ide sebagaimana yang ditampilkan oleh seorang *management engineer*, yakni mampu mewujudkan manajemen madrasah yang efektif dan efisien. Perilaku teknis ini mencakup: penerapan teknik-teknik perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan secara baik. Dengan perkataan lain, perilaku teknis ini pada dasarnya merupakan sesuatu yang akan memastikan bagi terwujudnya manajemen madrasah yang efektif dan efisien.<sup>254</sup>
- b) Perilaku hubungan manusia (*human relations behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek manusiawi dari kepemimpinan. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala madrasah mengekspresikan kekuatan ini menjadi gagasan-gagasan sebagaimana yang dituntut dari seorang *human engineer*, yaitu perilaku yang menekankan pada: (1) penerapan ketrampilan hubungan antar manusia (*human relations skills*), (2) penguasaan

---

253 Sergiovanni, T.J. *The Principalsip: Reflective Practice Perspective*. (Boston: Allynand Bacon, 1991), 67

254 Sergiovanni, *The Principalsip: Reflective Practice Perspective*, 69



teknik motivasi yang baik, dan (3) kemampuan membangun semangat (*morale*) kerja yang tinggi dalam organisasi. Penggunaan *participatory management* yang tepat merupakan bagian integral dari perilaku ini. Keterampilan ini memberikan kontribusi besar, terutama bagi penciptaan iklim yang kondusif di madrasah.<sup>255</sup>

- c) Perilaku edukasional (*educational behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek kepemimpinan yang berhubungan dengan pengetahuan keahlian tentang pendidikan dan kemadrasahan. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala madrasah dituntut untuk dapat mengekspresikan kekuatan ini dengan memainkan peran sebagai *clinical practitioner*. Dalam hal ini, kepala madrasah harus memiliki pengetahuan dan kemampuan mendiagnosis masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran di madrasah, melaksanakan fungsi supervisi klinis, mengembangkan pegawai, serta mengevaluasi dan mengembangkan program pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.<sup>256</sup>
- d) Perilaku simbolik (*symbolic behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek simbolik dari kepemimpinan. Apabila mengekspresikan kekuatan ini, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala madrasah memainkan peranan sebagai *chief*. Tindakan-tindakan simbolik dapat diekspresikan oleh pemodelan (*modelling*) kepala madrasah dalam menekankan perilaku yang ia inginkan. Bila kepala madrasah mengajarkan tentang kedisiplinan di kelas misalnya, maka ia memberi tekanan dengan memberi contoh tentang pentingnya disiplin dalam kehidupan. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu menciptakan suatu sistem informasi yang memudahkan para guru dan siswa mengetahui tentang apa yang bernilai di madrasah, serta mendorong mereka untuk memanfaatkannya untuk peningkatan motivasi dan kinerja mereka.<sup>257</sup>
- e) Perilaku kultural (*cultural behaviors*) ini mengacu pada aspek-aspek kultural dari kepemimpinan. Fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin kultural adalah sebagai *high priest* di madrasah. Dalam

---

255 Ibid., 70

256 Ibid., 71

257 Ibid., 71

memainkan perannya sebagai pemimpin kultural, kepala madrasah mengidentifikasi diri dengan kekuatan nilai-nilai (*values*) dan keyakinan-keyakinan (*beliefs*) tentang madrasah yang membuat madrasah menjadi unik. Pemimpin kultural berusaha membangun tradisi-tradisi sekitar madrasah menjadi lebih bernilai tinggi. Ia bertukar pikiran dengan orang lain tentang apa yang lebih bernilai di madrasah dengan menceritakan sejarah keberhasilan madrasah di masa lalu untuk menguatkan tradisi-tradisi tersebut.<sup>258</sup>

Dari seluruh konsep kepemimpinan pembelajaran yang telah dijelaskan tersebut muaranya adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa sebagai pelanggan utama madrasah agar mereka mampu mengembangkan potensi kualitas dasar dan kualitas instrumentalnya untuk menghadapi masa depan yang belum diketahui dan sarat dengan tantangan-tantangan yang terus berubah. Selain untuk siswa, supaya masyarakat dan pengguna lulusan menjadi puas terhadap hasil layanan madrasah, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi berprestasi siswa. Kepuasan ini adalah suatu sikap positif terhadap pelayanan proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru dan penyelenggara madrasah, adanya kesesuaian antara apa yang diharapkan dan dibutuhkan adanya kenyataan yang diterima. Hal ini akan menjadi pendorong yang kuat bagi siswa untuk menunjukkan prestasinya baik di bidang akademis maupun non-akademis.<sup>259</sup>

Harapan-harapan siswa dan masyarakat terhadap madrasahnyanya adalah harapan yang berkenaan dengan *hardware* (*non-human element*), dan *software* (*human element*).<sup>260</sup> Harapan siswa terhadap perangkat *hardware* meliputi harapan terhadap fungsi-fungsi pendukung pembelajaran, seperti perpustakaan yang menyediakan sumber-sumber belajar yang dibutuhkan siswa, laboratorium, sarana olahraga dan seni, bangunan yang nyaman untuk belajar, program kegiatan ekstrakurikuler. Harapan siswa terhadap perangkat *software* (*human element*) harapan terhadap kepala madrasah, guru, dan staf, yang paling penting adalah hubungan dengan guru. Adanya hubungan yang baik antara guru dan siswa akan menimbulkan kepercayaan,

---

258 Ibid., 72

259 Popi Sopiana, *Manajemen Belajar Berbasis Kepuasan Siswa*. (Bogor, Ghalia Indonesia, 2010), 39

260 Ibid., 37

meningkatkan *self esteem* (dorongan dalam dirinya sendiri) dan *self efficacy* (keyakinan atas kemampuan dirinya) yang akan berdampak positif terhadap kesuksesan siswa dalam belajar. Dengan kata lain, tujuan kepemimpinan pembelajaran adalah untuk memfasilitasi pembelajaran agar siswanya meningkat prestasi belajarnya, meningkat keterampilannya, meningkat kepuasan belajarnya, meningkat motivasi belajarnya, meningkat keingintahuannya, kreativitasnya, inovasinya, dan meningkat kesadarannya untuk belajar secara terus-menerus sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang dengan pesat.

## **B. KONVERGENSI PELAKSANAAN PEMBELAJARAN MADRASAH DI PESANTREN NURUL ISLAM 1 JEMBER DAN AL-QODIRI 1 JEMBER**

### **1. Sosialisasi Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah**

Setelah visi dan misi ditetapkan, maka madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember mengembangkannya dalam bentuk program pembelajaran yang dapat diterapkan. Pembelajaran yang dikembangkan mengacu pada kurikulum nasional dan kurikulum lokal pesantren, serta mengacu pada filosofi belajar menurut pengasuh pesantren. Ranah pembelajaran dalam kajian pembelajarannya ada di dua ranah, yaitu standar nasional dan standar kepesantrenan. Ranah pertama adalah ruang yang berskala nasional, artinya seluruh pembelajaran harus mengacu pada rambu-rambu yang telah dirumuskan oleh perencana puncak, yaitu dalam hal ini kementerian agama yang mengelola bidang pendidikan madrasah. Rambu-rambu yang telah dihasilkan melalui proses pembacaan kritis tentang beberapa hal baik peluang, kendala, dan masa depan. Dari rambu itu juga kemudian dikembangkan berdasarkan kekhasan lokal pesantren.

Dalam melakukan sosialisasi visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai, pengurus Yayasan Nurul Islam 1 Jember menyerahkan sepenuhnya kepada Tim Penjaminan Mutu yang dibentuk sebagai langkah mempermudah pengembangan pembelajaran Bahasa Arab, yang meliputi substansi materi pembelajaran, penyusunan silabus, penyusunan bahan-bahan pembelajaran, strategi pembelajaran, metode

pembelajaran, memaksimalkan pemakaian sarana prasarana belajar, memanfaatkan sumber belajar dan pengembangan diri secara terpadu, serta disusun dalam keterkaitan yang tepat antar substansi.

Tim penjamin mutu madrasah dibentuk untuk mengembangkan program pembelajaran, serta menyiapkan materi pembelajaran sesuai dengan Standar Isi nasional dan dikolaborasikan dengan program kurikulum lokal, dengan pedoman buku yang berbeda dengan madrasah lain hanya saja disampaikan dengan bahasa aslinya khususnya agama dan bahasa (Arab dan Inggris).<sup>261</sup>

Tugas dan tanggung jawab Tim Penjaminan Mutu Madrasah ini dalam mengomunikasikan visi dan misi madrasah baik pada lingkungan internal dan eksternal. Pada lingkungan Tim Penjaminan Mutu mengomunikasikan visi dan misi melalui rapat-rapat madrasah dalam peningkatan mutu yang selanjutnya dijabarkan dalam berbagai program-program baik jangka pendek, menengah dan panjang. Selain itu, penyampaian visi dan misi juga disampaikan pada publik baik kepada wali murid dan kepada publik. Kepada wali murid disampaikan melalui rapat-rapat *silaturahmi* antara madrasah dan wali murid sembari menyampaikan seluruh perkembangan madrasah dan rencana-rencana yang akan dilaksanakan. Pada publik visi dan misi dikomunikasikan melalui berbagai media baik cetak maupun elektronik, seperti dalam Website: <https://pesantrenNurulIslam.net/>. Melalui link dan Media Sosial, masyarakat luas dapat mengakses visi dan misi serta wujud kongkrit dari visi dan misi tersebut berupa program-program dan ketercapaiannya. Selanjutnya, Humas madrasah dapat *me-posting* seluruh kegiatan-kegiatan madrasah berikut pula dengan prestasi yang sudah diraihnya.

Jadi, saluran komunikasi penyampaian visi dan misi baik di Nurul Islam 1 Jember dilakukan di lingkungan internal melalui rapat guru sedangkan pada lingkungan eksternal dilakukan pada wali murid melalui rapat *silaturahmi*. Untuk komunikasi pada ranah publik Tim Penjaminan Mutu menggunakan berbagai media baik cetak maupun elektronik.

Kewenangan penuh diberikan pengasuh kepada madrasah untuk memahami serta menterjemahkan visi dan misi pesantren. Kepala

---

261 Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

madrasah diberi kewenangan untuk menerjemahkan ke dalam program-program yang ada termasuk mensosialisasikan visi dan misi yang ada.

Begitu pula dengan, madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember, berdasarkan visi dan misi lembaganya, serta filosofi yang ditanamkan oleh pengasuh pesantren, maka kepala madrasah di Al-Qodiri 1 Jember juga mengembangkannya dalam bentuk model pembelajaran yang dilaksanakan secara *integratif* antara pembelajaran di madrasah dengan sistem kepesantrenan, serta holistik yang meliputi semua santri, baik santri mukim maupun santri lepas. Dengan demikian, model pembelajaran madrasah di Al-Qodiri 1 Jember mengikuti kegiatan pesantren, artinya seluruh lembaga harus mengacu kepada kegiatan di pesantren sehingga status madrasah sebagai model *Full day School*, yaitu kegiatan pembelajaran di madrasah terintegrasi dengan kegiatan di pesantren. Model kurikulum dilakukan secara komprehensif dan terstruktur oleh tim khusus Pengembang Kurikulum. Dengan demikian, guru hanya berperan sebagai pemakai produk kurikulum yang telah dikembangkan. Pengembangan kurikulum ini tersusun secara komprehensif berdasarkan peran masing-masing divisi pengembang pembelajaran.<sup>262</sup>

Oleh karena seluruh pelaksanaan pembelajaran di Al-Qodiri 1 Jember telah diserahkan sepenuhnya kepada para tim pengembang, maka peran Kepala Madrasah hanya sebagai pengawas. Pengawasan ini digunakan untuk mengetahui keterlaksanaan proses pembelajaran Bahasa Arab dan dilaksanakan secara efektif dan tepat sasaran. Pengawasan proses pembelajaran dilakukan oleh Kepala Madrasah secara objektif dan transparan agar peningkatan mutu secara berkelanjutan dapat tercapai. Agar tujuan pengawasan ini bisa tercapai, Kepala Madrasah tidak berhenti hanya pada pengawasan semata tetapi diikuti dengan program-program tindak lanjut. Selanjutnya hasil pengawasan dilaporkan kepada pihak-pihak terkait, di antaranya guru yang diawasi, Pengawas Madrasah, serta pengasuh Pesantren Al-Qodiri 1 Jember. Jadi, tampak bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran membentuk penanggungjawab yang melaporkan seluruh kegiatan-kegiatan lembaga.<sup>263</sup>

---

262 Helmi Emha M.Z., *wawancara*, 7 Januari 2019

263 Abdul Hamid, *wawancara*, 14 Januari 2019

Memang tidak dapat dimungkiri, para kepala madrasah di Pesantren Al-Qodiri tidak bisa mengerjakan seluruh urusan di madrasah ini karena berbagai alasan. Dengan demikian, beliau mendelegasikan tugas-tugasnya kepada penanggung jawab yang ditunjuk, dan dibantu oleh tim pengembang lain. Namun, semua proses yang telah dilaksanakan harus dilaporkan ke beliau, dan diteruskan kepada Yayasan dan Pengasuh.<sup>264</sup>

Kepala madrasah tersebut sebagai wakil pengasuh dan sekaligus sebagai seorang manajer tidak dapat mengerjakan semua tugasnya sendiri. Untuk memenuhi dan menyelesaikan semua tugas yang dibebankan, manajer perlu mendelegasikan wewenangnya kepada orang lain terutama kepada bawahannya yang telah memiliki *skill* dan integritas tinggi. Pada dasarnya, Pendelegasian Wewenang ini terdiri atas dua kata, yaitu Pendelegasian dan Wewenang. Pendelegasian dapat didefinisikan sebagai pemberian wewenang atau tanggung jawab kepada orang lain yang dapat dipercaya. Sedangkan wewenang dapat didefinisikan sebagai hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu, membuat keputusan atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar mencapai tujuan tertentu. Melalui delegasi, pemimpin menetapkan tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan tanggung jawab kepada bawahan bahwa semua fungsionaris organisasi sesuai dengan kewajibannya. Di sini kepala madrasah menunjuk seorang penanggung jawab, sedangkan kewenangannya diberikan kepada tim pengembangan kurikulum dan pembelajaran.

Pada dasarnya kepala madrasah memiliki peran dalam mengomunikasikan visi dan misi madrasah baik pada lingkungan internal dan eksternal. Pada praktiknya komunikasi visi dan misi tersebut dilakukan oleh bawahannya atau tim pengembang yang disampaikan publik baik kepada wali murid dan kepada ke khalayak ramai. Kepada wali murid disampaikan melalui rapat-rapat *silaturahmi* antara madrasah dan wali murid sembari menyampaikan seluruh perkembangan madrasah dan rencana-rencana yang akan dilaksanakan. Pada publik visi dan misi dikomunikasikan melalui berbagai media baik cetak maupun elektronik. Melalui media tersebut, tim pengembang mempublikasikan pada masyarakat luas, supaya mereka dapat mengakses visi dan misi serta

---

264 Husnan Yasin, *wawancara*, 7 Januari 2019

wujud kongkrit dari visi dan misi madrasah yang telah dibangun, yaitu berupa program-program dan ketercapaiannya.

## 2. Pengelolaan Program Pembelajaran

Pengelolaan program pembelajaran madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember didukung oleh kebijakan-kebijakan pemimpin tentang pertukaran pembelajaran. Pertukaran belajar ini selain sebagai ajang promosi pesantren dan lembaga pendidikannya juga sebagai ajang belajar bagi santri di luar negeri sehingga kompetensinya terutama pada bidang bahasa Arab semakin meningkat. Kebijakan-kebijakan ini berada pada tingkat pesantren dan yayasan. Hasil penelitian menemukan, kebijakan dan program di semua lembaga pendidikan di bawah naungan Pesantren Nurul Islam 1 Jember telah dimusyawarahkan bersama antara pengurus yayasan dan jajaran pengelola madrasah, misalnya: program pertukaran pelajar dengan pihak Thailand, Malaysia, dan Mesir setiap tahun kami mengirim beberapa siswa yang sudah diseleksi untuk belajar ke sana. Hal itu sebagai pengembangan diri siswa, khususnya keterampilan berbahasa Arab dan Inggris. Ke depan, lembaga ini lebih mengembangkan kerja sama, seperti ini dengan beberapa negara lain.<sup>265</sup>

Khususnya, pembelajaran di MA Unggulan Nurul Islam 1 Jember adalah sebagai wadah lanjutan dari MTs Unggulan Nurul Islam yang meluluskan angkatan pertamanya 2010/2011 maka diperlukan suatu lembaga untuk melanjutkan kurikulum unggulan yang dirancang oleh K.H. Muhyiddin Abdusshomad bersama putranya Gus Robith Qoshidi. Madrasah Aliyah yang unggul di bidang bahasa Arab, kitab kuning, dan maju di bidang sains, serta seluruh peserta didiknya menguasai argumentasi akidah dan amaliah *Aswaja*. Berangkat dari motivasi ini, maka dibentuklah MA Unggulan Nurul Islam tahun 2011 di bawah Yayasan Pondok Pesantren Nurul Islam Jember. Kepala madrasah pertama Dr. Hj. Hodaifah dan dilanjutkan oleh kepala madrasah kedua Hj. Balqis al-Humairoh. Program-program unggulan di madrasah ini dilaksanakan secara terpadu, integratif, dan berkesinambungan, antar lembaga pendidikan dan antar materi yang diajarkan. Pembelajaran di MA merupakan kelanjutan dari jenjang sebelumnya sehingga semua

---

265 K.H. Muhyiddin Abdusshomad, *wawancara*, 8 November 2018

materi yang diajarkan mulai jenjang dasar hingga MA telah didesain sedemikian rupa supaya tidak terjadi tumpang tindih atau pertentangan materi.<sup>266</sup> Penulis juga melihat bahwa pembelajaran di madrasah tersebut dikembangkan secara integratif dan berkelanjutan yang notabene memiliki standar yang berbeda atau di atas lembaga formal pada umumnya.<sup>267</sup>

Hasil dari kerja sama yang dilakukan oleh pengasuh dan pengurus yayasan ke berbagai negara, maka kebijakan-kebijakan lain yang diberlakukan oleh yayasan tentang program pembelajaran, khususnya pembelajaran Bahasa Arab dan kitab kuning, dibagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut.

*Pertama, program pembelajaran umum.* Pada dasarnya pembelajaran Bahasa Arab di Pesantren Nurul Islam 1 Jember hampir sama dengan pembelajaran di pesantren lainnya, yang lebih menekankan pada penguasaan *Maharotul Kitabah* dan *Qira'ah* (nahwu saraf). Hal tersebut karena pembelajaran semua bidang yang diajarkan pada madrasah diniyah menggunakan referensi kitab berbahasa Arab. Karena itu, pembelajaran Bahasa Arab ini lebih menekankan pada aspek Nahwu dan Sarafnya, dengan tujuan santri dapat membaca dan memahami bacaan berbahasa Arab yang terdapat dalam kitab-kitab tersebut.<sup>268</sup>

Pembelajaran Bahasa Arab dan kitab kuning di madrasah yang ada di Pesantren Nurul Islam 1 Jember secara umum dibagi menjadi dua kategori. *Madrasah Ula* dan *Madrasah Tsani*. Pengategorian tersebut berdasarkan tingkat pendidikan formal para santri. Santri yang termasuk dalam kategori *Madrasah Ula*, yaitu siswa SMP, MTS, SMK dan SMA. Ada tiga tingkatan kelas dalam *Madrasah Ula*, yaitu reguler, semi unggulan, dan kelas unggulan. Perbedaan tersebut terletak pada materi pembelajaran yang diajarkan. Untuk kelas reguler, materi pembelajaran yang diajarkan sebagian besar merupakan materi pelajaran yang bersifat lebih umum, seperti pelajaran fikih, akidah, dan lainnya. Materi tentang bahasa Arab (nahwu saraf) hanya diajarkan sebagian kecil saja. Pada kelas Semi Unggulan, materi pembelajaran umum dan materi keagamaan memiliki porsi yang sama dalam proses pembelajaran. Sedangkan pada kelas

---

266 Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

267 Observasi di Pesantren Nuris 1 Jember, 11-15 Maret 2019

268 Latifah Muzayyanah, *wawancara*, 08 November 2018



unggulan, materi yang diajarkan hanya berupa materi pembelajaran yang berhubungan dengan keagamaan saja, seperti BMK (Belajar Membaca Kitab) dan program memaknai kitab (berhubungan dengan nahwu saraf). Pada awalnya, program unggulan ini dipilih berdasarkan tes, tetapi karena banyak santri yang merasa materi pembelajaran nahwu saraf sangat memberatkan bagi mereka, akhirnya kelas ini dipilih berdasarkan minat mereka.<sup>269</sup>

Sedangkan santri yang berada pada *Madrasah Tsani*, yaitu hanya siswa Madrasah Aliyah (MA). Di dalam *Madrasah Tsani* ini murni hanya mempelajari nahwu dan saraf saja. Ada tiga kelas dalam *Madrasah Tsani*, yaitu kelas A, B dan C. Sama dengan *Madrasah Ula*, pembagian kelas ini juga dibedakan berdasarkan materi pembelajarannya. Kelas A merupakan kelas yang paling tinggi tingkatannya, materi yang diajarkan, yaitu kitab *Alfiyah*. Kelas B mempelajari tentang kitab *Imrithi*. Sedangkan kelas C, yang paling rendah, mempelajari kitab *Jurumiyah*.<sup>270</sup> Santri pada kelas A memang digembleng, khususnya bidang Bahasa Arab dan Kitab Kuning, pembelajaran yang berlangsung hampir 24 jam baik di pesantren maupun di madrasah formalnya. Semua materi pelajaran dan bahasa pengantarnya pun menggunakan Arab. Kitab yang tekankan adalah kitab *Alfiyah*.<sup>271</sup>

*Kedua, program pembelajaran khusus.* Sebagaimana yang sudah dijelaskan di atas, bahwasanya ada banyak program khusus yang ada di Pesantren Nurul Islam 1 Jember. Misalnya, program khusus bahasa Arab yang pada awalnya memiliki dua kamar bahasa. Dalam rangka mengembangkan kemampuan berbahasa Arab para santri di program khusus ini memiliki dua kegiatan inti, yaitu sebagai berikut.

- a) *Kegiatan Inti Pertama*, yaitu santri di kamar tersebut diwajibkan menghafalkan lima *mufrodat* setiap harinya untuk kemudian disetorkan kepada pengurus di kamar tersebut. *Mufrodat-mufrodat* tersebut ditempelkan di papan pengumuman khusus yang ada di kamar itu dan setiap harinya diganti dengan *mufrodat* yang baru oleh pengurus. Kegiatan ini untuk meningkatkan penguasaan *mufrodat* para santri.

---

269 Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

270 Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

271 Muh. Afandi, *wawancara*, 10 November 2018

b) *Kegiatan Inti Kedua*, pengurus mengadakan kegiatan pembinaan khusus yang diadakan dua kali dalam seminggu. Dalam kegiatan ini, pengurus mendatangkan ustaz khusus untuk membimbing para santri. Jika pada kegiatan yang sebelumnya menekankan pada penguasaan *mufrodat*, pada kegiatan yang kedua ini lebih menekankan pada penguasaan *muhaddatsah* (percakapan) dalam berbagai konteks pembicaraan. Setiap pertemuan santri diwajibkan menghafal sebuah percakapan bertema khusus yang telah ditentukan. Dalam kegiatan pembinaan ini, para santri diberi buku pedoman khusus yang di dalamnya berisi percakapan dengan berbagai tema yang berbeda yang biasa digunakan.<sup>272</sup>

Penulis juga melihat ada papan atau mading di depan kelas yang telah ditempelkan beberapa *mufrodat* yang harus dihafalkan oleh santri setiap harinya. Biasanya *mufrodat* itu ditempelkan setiap pagi dan akan diganti dengan *mufrodat* lain sekitar jam 08.00 WIB. Sehingga semua santri berlomba-lomba untuk melihat papan tersebut dan segera menghafalkannya. Biasanya para santri menghafal dengan cara berpasangan, satu hafalan yang satunya mengoreksi, begitu seterusnya secara bergantian.<sup>273</sup>

Kedua kegiatan inti yang telah dijelaskan di atas, masih ada satu kegiatan lagi yang juga sangat menunjang dalam meningkatkan penguasaan berbahasa Arab dan kitab kuning para santri. Kegiatan tersebut, yaitu setiap santri yang mengikuti program khusus diwajibkan menggunakan bahasa Arab sebagai bahasa sehari-hari ketika sedang berkomunikasi dengan sesama anggota bahasa Arab. Dan jika ada santri yang melanggar atau tidak menaati peraturan ini, akan dikenakan sanksi yakni santri tersebut disuruh menggunakan kerudung khusus selama jangka waktu tertentu. Dengan diberlakukannya peraturan ini, diharapkan *maharotul kalam* santri semakin meningkat dan menjadi lebih baik.<sup>274</sup>

Pada awalnya, peraturan menggunakan hukuman ini berjalan lancar dan sangat tertib, tetapi karena semakin banyaknya santri yang melanggar setiap harinya, peraturan ini tidak lagi dihiraukan bahkan

---

272 Robith Qoshidi, *wawancara*, 12 September 2018

273 Observasi di Pesantren Nuris 1 Jember, 11-15 Maret 2019

274 Robith Qoshidi, *wawancara*, 12 September 2018

ditinggalkan. Sehingga saat ini peraturan tersebut tidak dapat berjalan dengan baik. Di sinilah letak kelemahan adanya suatu peraturan. Jika tidak bisa mempertahankan tindakan kedisiplinan secara teratur, maka pada akhirnya peraturan tersebut akan menghilang dengan sendirinya.

Sedangkan, penerapan program pembelajaran di madrasah yang bawah naungan Pesantren Al-Qodiri 1 Jember diserahkan sepenuhnya pada Tim Pengembang Kurikulum dan Pembelajaran yang dibentuk oleh penanggungjawab yang memiliki tugas mempertanggungjawabkan atas seluruh pelaksanaan program yang ada di madrasah. Di sini, tugas kepala madrasah hanya menjadi pemantau dan pemberi legitimasi atas seluruh inisiatif dan kreatifitas segala yang berhubungan dengan perkembangan lembaga. Model pembelajaran Bahasa Arab dan kitab kuning di Al-Qodiri 1 Jember juga unik dan berbeda dengan lembaga formal yang lainnya karena para kepala madrasah merupakan putra-putra pengasuh Pesantren Al-Qodiri (K.H. Ach. Muzakki Syah) yang sengaja ditempatkan untuk memantau dan menciptakan sinergitas seluruh lembaga. Meskipun dalam urusan teknis pengembangan inovasi di tingkat madrasah hampir seluruhnya muncul dari inisiatif para guru, bukan dari kepala madrasah, tetapi selama itu baik dan sesuai dengan visi pesantren, beliau pasti memberikan legitimasi dan mendukung sepenuhnya.<sup>275</sup>

Di dalam tim pengembang yang telah dibentuk tersebut, terdiri atas tiga divisi, yakni divisi *amsilati*, divisi bahasa, dan divisi *kitabiyah*. Divisi *Amsilati* berperan untuk mengoptimalkan pembelajaran kitab alat Bahasa Arab berupa kitab cepat baca Kitab Kuning. Divisi *Amsilati* yang menyusun seluruh program mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Divisi bahasa juga memiliki peran yang berbeda, peran divisi bahasa untuk mengoptimalkan pembelajaran Bahasa Arab yang meliputi kompetensi menyimak (*mahārat istīmā'*), berbicara (*mahārat kalām*), menulis (*mahārat kitābat*), dan membaca (*mahārat qirā'at*). Divisi *kitabiyah* yang khusus berperan untuk mengoptimalkan pembelajaran kitab kuning.<sup>276</sup>

---

275 Abdul Hamid, *wawancara*, 14 Januari 2019

276 Abdul Hamid, *wawancara*, 14 Januari 2019

Dengan demikian, Kepala Madrasah, penanggung jawab, dan tim pengembang di Al-Qodiri 1 Jember membentuk sistem pembelajaran menjadi dua model. *Pertama*, pembelajaran yang dikhususkan bagi santri mukim, di sini pembelajaran terintegrasi dengan kegiatan pesantren artinya kegiatan siswa mulai dari pagi, siang, sore, dan malam hari. Kegiatan pembelajaran dimulai dari pagi sekitar jam 6.30 berupa setoran *mufradat* Bahasa Arab, dan dilanjutkan dengan pembelajaran lainnya. *Kedua*, pembelajaran untuk santri dari luar pesantren yang sedikit diberi kelonggaran, mereka hanya mengikuti secara optimal kegiatan pembelajaran dari pagi sampai siang saja, dan untuk kegiatan sore sampai malam mereka diberi kebebasan untuk mengikuti atau tidak. Kegiatan pembelajaran ini sesuai instruksi pengasuh pusat bahwa semua peserta didik dari mana pun harus diberi peluang yang sama untuk belajar sehingga tidak ada seleksi ketat bagi santri baru yang mendaftar ke madrasah.

### **3. Pengembangan Iklim Madrasah**

Iklim madrasah yang ada di Pesantren Nurul Islam 1 Jember menyesuaikan dengan sistem pendidikan pesantren yang tidak bisa lepas dari nilai historis yang menaunginya. Kurikulum pesantren ini sudah dimulai dari berdirinya sejak 1981, dengan sistem pembelajaran kitab kuning saja. Sesuai perkembangan bahwa pendidikan juga membutuhkan legalitas secara nasional maka pada tahun 1983 didirikan SMP, tahun 1989 didirikan SMA Unggulan, tahun 2008 didirikan MTs Unggulan, dan tahun 2011 didirikan MA Unggulan, yang semuanya ditetapkan untuk menerapkan kurikulum nasional sesuai dengan ketentuan yang telah ada dan mulailah sistem kurikulum terpadu dijalankan.<sup>277</sup>

Penulis menemukan bahwa meskipun telah mengadopsi sistem pendidikan modern, iklim kepesantrenan di lingkungan Pesantren Nurul Islam 1 Jember tetap kental dan terpelihara dengan baik. Hal itu merupakan komitmen pengasuh serta para pengelola untuk menjaga budaya organisasi yang telah ada sejak didirikan yakni budaya *Ahlussunnal Wal Jamaah*. Sehingga pengelola di Nurul Islam 1 Jember pun berusaha mengintegrasikan antara kurikulum nasional dan kurikulum lokal

---

277 Wahyutini Ekowati, *wawancara*, 16 November 2018

pesantren, dengan tujuan menyesuaikan dengan tuntutan kebijakan pemerintah namun tetap memelihara jati diri pesantren.<sup>278</sup>

Dalam mengontrol mutu pembelajaran, semua santri MTs dan MA Unggulan Nurul Islam 1 Jember wajib berada di pesantren (*Ma'had*) dan mereka wajib berbahasa Arab dari hari Senin hingga Sabtu. Pembelajaran tersebut sudah dikondisikan dengan baik bahkan pembelajaran lebih sistematis lagi dengan pengembangan berbasis Kamar. Jadi, kegiatan pembelajaran tidak hanya berpusat di Asrama namun juga berkembang di kamar-kamar santri sehingga proses pembelajaran di madrasah formal dapat bersinergi dengan kegiatan di madrasah diniyah dan kepesantrenan.<sup>279</sup> Bahkan, dalam rangka pengembangan iklim madrasah terkait pembelajaran Bahasa Arab, Kepala Madrasah menekankan bahwa belajar bahasa Arab harus terikat oleh waktu, artinya ada hari-hari tertentu yang diprioritaskan oleh pengelola untuk memberikan penekanan pada bahasa Arab, misalnya Yaumul Arabi.

Dalam pembelajaran Bahasa Arab di *Ma'had*, terdapat beberapa waktu khusus atau pembiasaan khusus. Misalnya, kegiatan pendukung *Khitobah* setiap sebulan sekali. Waktu pagi sampai siang, presentasi menggunakan bahasa Indonesia, untuk sore sampai malam berbahasa Arab secara total. Kegiatan malam hari yang tanggung jawab pengurus pesantren, sedangkan kegiatan pagi yang bertanggungjawab kepala madrasah.

Begitu pula iklim madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember, yang notabene merupakan madrasah di bawah naungan pesantren, maka pihak madrasah selalu berkoordinasi dengan dewan pengasuh untuk mensinergikan antara kurikulum dan jadwal kegiatan terkait proses pembelajaran Bahasa Arab di madrasah dan di pesantren, supaya tidak saling timpang tindih atau malah mengganggu salah satunya. Hal itu dilakukan supaya terciptanya iklim religius dijalankan secara integratif antara madrasah dan pesantren.

Model kepemimpinan pembelajaran di Nurul Islam 1 Jember dilakukan melalui kebijakan ke luar, yaitu kebijakan pertukaran pelajar keluar negeri dan kebijakan ke dalam melalui program pembelajaran

---

278 Observasi di Pesantren Nuris 1 Jember, 11 Maret 2019

279 Dani Firdaus, *wawancara*, 13 November 2018

Bahasa Arab umum berdasarkan tingkat madrasah formal santri, serta kebijakan program pembelajaran berbasis pesantren dan pembinaan yang dilakukan para guru yang didatangkan dari luar negeri. Sedangkan, model kepemimpinan pembelajaran di Al-Qodiri 1 Jember, yaitu pemimpin lembaga memerankan dirinya sebagai sebagai pengawas sekaligus manajer yang mendelegasikan wewenang sepenuhnya kepada penanggungjawab madrasah yang kemudian diteruskan kepada tim pengembang kurikulum dan pembelajaran. Selanjutnya pembelajaran mengikuti program kegiatan pesantren sehingga model pembelajaran dibagi menjadi dua model, yaitu model pembelajaran yang dikhususkan bagi santri mukim; dan model pembelajaran yang dikhususkan bagi peserta didik yang berasal dari luar pesantren.

### C. PEMBAHASAN TEMUAN

Model kepemimpinan pembelajaran di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember adalah: *Pertama*, sosialisasi visi, misi, dan tujuan yang dilakukan oleh Tim Penjaminan Mutu pada internal civitas madrasah dan pada eksternal wali murid dan kepada public dengan publikasi media baik cetak dan elektronik; *Kedua*, pengelolaan program pembelajaran dengan sistem jenjang Madrasah *Ula* dan Madrasah *Tsani*, sistem pengkhususan, sistem santri mukim dan kalong dengan fakultatif sistem madrasah, tutorial, dan kepesantrenan; *Ketiga*, pengembangan iklim madrasah dengan sistem pendidikan modern, pemadatan waktu belajar, serta sinergitas antara kegiatan pembelajaran di madrasah dan pesantren.

Pengaruh kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) terhadap peningkatan hasil belajar siswa sudah tidak diragukan lagi. Sejumlah ahli pendidikan telah melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan pembelajaran terhadap peningkatan hasil belajar. Mereka menyimpulkan peningkatan hasil belajar siswa sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran. Artinya, jika hasil belajar siswa ingin dinaikkan, maka kepemimpinan yang menekankan pada pembelajaran harus diterapkan. Untuk lebih jelasnya, berikut dibahas tentang arti, tujuan, pentingnya kepemimpinan pembelajaran, butir-butir penting kepemimpinan pembelajaran, dan kontribusi kepemimpinan pembelajaran terhadap hasil belajar.

Kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan di madrasah karena mampu: (1) meningkatkan prestasi belajar siswa secara signifikan; (2) mendorong dan mengarahkan warga madrasah untuk meningkatkan prestasi belajar siswa; (3) memfokuskan kegiatan-kegiatan warga madrasah untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan madrasah; dan (4) membangun komunitas belajar warga dan bahkan mampu menjadikan madrasah sebagai madrasah belajar (*learning school*).

Institusi madrasah belajar memiliki perilaku-perilaku sebagai berikut: memberdayakan warga madrasah seoptimal mungkin; memfasilitasi warga madrasah untuk belajar terus dan berulang-ulang; mendorong kemandirian setiap warga madrasah; memberi kewenangan dan tanggung jawab kepada warga madrasah; mendorong warga madrasah untuk akuntabel terhadap proses dan hasil kerjanya; mendorong *teamwork* yang (kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah atau cepat tanggap terhadap pelanggan utama, yaitu siswa); mengajak warga madrasah untuk menjadikan madrasah berfokus pada layanan siswa; mengajak warga madrasah untuk siap dan akrab menghadapi perubahan, mengajak warga madrasah untuk berpikir sistem; mengajak warga madrasah untuk komitmen terhadap keunggulan mutu, dan mengajak warga madrasah untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Sosialisasi visi, misi, dan tujuan madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember dilakukan oleh Tim Penjaminan Mutu pada internal civitas madrasah dan pada eksternal pada wali murid dan kepada public dengan publikasi media baik cetak dan elektronik. Di sini kepala madrasah terlihat mendelegasikan tugasnya kepada penjamin mutu untuk mengomunikasikan dan menterjemahkan visi, misi, dan tujuan ke dalam pembelajaran. Hallinger dan Murphy (1985) memberi ruang kepada kepala madrasah untuk mensosialisasikan meskipun melalui tangan penjamin mutu hal ini sebagaimana yang dikatakan Suranto bahwa kepala madrasah dalam upaya mewujudkan visi dan misi dapat bekerjasama dengan warga madrasah lainnya, warga madrasah juga menjadi salah satu faktor penting dalam upaya mewujudkan visi

dan misi madrasah. Jadi tanpa adanya keikutsertaan warga madrasah, visi dan misi tidak akan dapat terlaksana.<sup>280</sup>

Di sini para kepala madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember menjadi manajer seluruh proses pembelajaran meskipun ada manajer pada tingkat kelas. Manajer puncak dalam pembelajaran yang berupaya mengelola pembelajaran mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Kepala madrasah sebagai manajer pembelajaran menjadi pengelola puncak tingkat institusi, di mana pengelolaan pada tingkat kelas di berikan sepenuhnya pada para guru. Sebagai manajer puncak atau utama dalam tanggung jawabnya dalam seluruh proses pembelajaran.

Dalam mengelola pembelajaran, manajer dalam hal ini guru pada tingkat kelas melaksanakan berbagai langkah kegiatan mulai dari merencanakan pembelajaran, mengorganisasikan pembelajaran, mengarahkan dan mengevaluasi pembelajaran yang dilakukan. Pada pengertian manajemen pembelajaran yang demikian dapat diartikan secara luas dalam arti mencakup keseluruhan kegiatan bagaimana mengajarkan siswa mulai dari perencanaan pembelajaran sampai pada penilaian pembelajaran. Pendapat lain menyatakan bahwa manajemen pembelajaran merupakan bagian dari strategi pembelajaran, yaitu strategi pengelolaan pembelajaran.

Kepala madrasah di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember sebagai manajerial lebih banyak pada pembuatan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pembelajaran. Di sini, kepala madrasah mengatur secara regulatif tentang segala rangkaian pembelajaran melalui keputusan-keputusannya. Melalui perannya sebagai manajer maka kepala sekolah lebih leluasa memberikan kewenangan manajerial pada guru-guru Bahasa Arab untuk menjadi manajer sepenuhnya dalam pembelajaran karena setiap keputusan-keputusan yang diambil oleh kepala madrasah didasarkan pada hasil analisis secara kolektif yang dilakukan oleh seluruh civitas madrasah. Artinya keputusan-keputusan yang dibuat sudah melalui proses yang runtun dari basis paling bawah, yaitu guru selaku pelaku utama dalam proses pembelajaran di tingkat

---

280 Suranto, AW. *Komunnikasi Interpersonal*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 4



kelas. Konsekuensi kepala madrasah sebagai manajerial maka dia juga dituntut menjadi pengawas dalam proses pembelajaran.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran melakukan Pengelolaan Program Pembelajaran dengan sistem jenjang *Madrasah Ula* dan *Madrasah Tsani*, sistem pengkhususan, sistem santri mukim dan kalong dengan fakultatif sistem madrasah, tutorial, dan kepesantrenan. Kepala madrasah di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi guru yang sudah baik agar dapat dipertahankan kualitasnya dan bagi guru yang belum baik dapat dikembangkan menjadi lebih baik. Sementara itu, semua guru yang baik dan sudah berkompoten maupun yang masih lemah harus diupayakan agar tidak ketinggalan jaman dalam proses pembelajaran maupun materi yang menjadi bahan ajar.

Tugas pokok pengawas kepala madrasah adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada tingkat kelas. Tugas menilai dan membina membutuhkan kemampuan dalam hal kecermatan melihat kondisi pembelajaran, ketajaman analisis dan sintesis, ketepatan memberikan *treatment* yang diperlukan serta komunikasi yang baik antara pengawas dengan guru.

Kepemimpinan pembelajaran di madrasah Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember dalam proses pembelajaran lebih pada Kepemimpinan Pembelajaran Model Petterson bahwa: *Pertama*, kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan madrasah (manajemen partisipatif). Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional madrasah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yurisdiksi yang berlaku; *Kedua*, kepala madrasah memberikan dukungan terhadap pembelajaran, misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas; *Ketiga*, kepala madrasah melakukan pemantauan terhadap proses pembelajaran sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam madrasah; *Keempat*, kepala madrasah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan

berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.<sup>281</sup>

Kepemimpinan pembelajaran di madrasah Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember dalam proses pembelajaran sebagai manajer memiliki model kewenangan baik yang bersifat sentralistik dan desentralistik. Sentralisasi dalam pembelajaran di sini adalah seluruh wewenang terpusat pada kepala madrasah. Guru hanya menunggu instruksi dari kepala madrasah untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah digariskan menurut prosedur yang sudah berlaku. Dalam manajemen pembelajaran sentralisasi adalah memusatkan semua wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di suatu puncak pada sebuah struktur organisasi lembaga pendidikan yang bertanggungjawab atas seluruh aktivitas pendidikan. Sebaliknya Desentralisasi pembelajaran merupakan salah satu konsep dalam gagasan dan praktik tentang partisipasi masyarakat dalam hal ini masyarakat pembelajar. Desentralisasi diharapkan dapat terwujud kepemimpinan yang baik yang dalam praktiknya dapat menerapkan nilai-nilai, seperti efisiensi, transparansi, dalam penyelenggaraan pembelajaran apalagi mengelola sistem pembelajaran madrasah dengan pesantren, antara santri kalong dan santri mukim.

Pada praktiknya, kepala madrasah di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember memiliki model kepemimpinan dalam melaksanakan tanggung jawabnya, yaitu model sentralistik dan desentralistik dalam pembelajaran. Model sentralistik adalah kepala madrasah terjun langsung dalam aktivitas pembelajaran di madrasah, peran ini juga berlaku bagi kepala madrasah karena mereka adalah sosok edukator puncak di lembaga pendidikan. Sergiovanni mengemukakan bahwa kepala madrasah memiliki perilaku *technical, human, educational, symbolic, and cultural behaviors*.<sup>282</sup>

Perilaku edukasional (*educational behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek kepemimpinan yang berhubungan dengan pengetahuan keahlian tentang pendidikan dan kelembagaan. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala madrasah dituntut untuk dapat

---

281 Petterson, *Instructional Leadership*, 1993, 133

282 Sergiovanni, *The Principalsip: Reflective Practice Perspective*, 67

mengekspresikan kekuatan ini dengan memainkan peran sebagai *clinical practitioner*. Dalam hal ini, kepala madrasah harus memiliki pengetahuan dan kemampuan mendiagnosis masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran di madrasah, melaksanakan fungsi supervisi klinis dan akademik, mengembangkan pegawai, serta mengevaluasi dan mengembangkan program pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.<sup>283</sup> Di sinilah relevansinya konteks model kewenangan sentralistik dalam kepemimpinan pembelajaran di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember.

Model desentralistik pembelajaran di madrasah yang dinaungi Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember adalah dengan memberikan pengembangan atau improvisasi sepenuhnya pada manajer tingkat kelas (guru) atau pengelola di bawahnya. Model ini menunjukkan progres pembelajaran yang dilaksanakan semakin baik karena guru atau pengelola pembelajaran di madrasah dan di pesantren leluasa mengembangkan pembelajaran berdasarkan ide-ide kreativitasnya. Maka dengan demikian model kewenangan pembelajaran ini adalah model ideal dalam membudayakan iklim akademis yang integratif di madrasah berbasis pesantren.

Pada pola desentralisasi, kewenangan kepala madrasah dalam pembelajaran bersifat delegatif. Manajer tidak dapat mengerjakan semua tugasnya sendiri. Untuk memenuhi dan menyelesaikan semua tugas dibebankan, manajer harus mendelegasikan wewenangnya kepada orang lain terutama kepada bawahannya, di sini ada kerja sama yang sinergis antara bawah dan atasan sebagaimana Jacobs dan Jecques, mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya pengejawantahan kerja sama antara pemimpin dengan anggotanya dalam menumbuhkan keinginan untuk pencapaian tujuan bersama.<sup>284</sup>

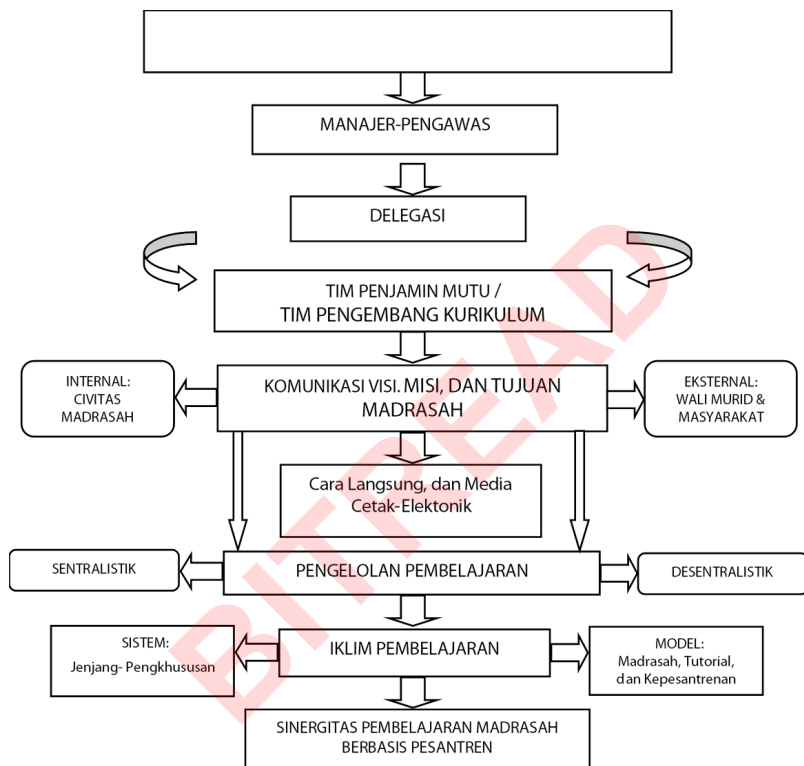
Selanjutnya, tugas kepala madrasah dalam mengembangkan iklim madrasah dengan sistem pendidikan modern, pemadatan waktu belajar, dan sinergitas kegiatan pembelajaran di madrasah dan pesantren. Secara konseptual, iklim lingkungan atau suasana madrasah didefinisikan sebagai seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit,

---

283 Ibid., 71

284 Jacobs dan Jecques, *Military Executive Leadership*, 281

etos, suasana batin, setiap madrasah. Secara operasional, sebagaimana halnya pengertian iklim pada cuaca, iklim lingkungan di madrasah dapat dilihat dari faktor, seperti kurikulum, sarana, dan kepemimpinan kepala madrasah, dan lingkungan pembelajaran di kelas.



**Gambar 5.2.** Model Kepemimpinan Pembelajaran Madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Pesantren Al-Qodiri 1 Jember

Kaitan dengan hal tersebut kepemimpinan pembelajaran di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember lebih menitikberatkan pada iklim pembelajaran Bahasa Arab dan kitab kuning yang menggunakan sistem pendidikan terpadu. Di sini kepala madrasah tidak terlihat kaku karena mampu mengintegrasikan dua sistem yang berbeda, yaitu sistem madrasah dan sistem pesantren karena bagaimana pun lingkungan

yang sehat di suatu madrasah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap proses kegiatan pembelajaran yang efektif. Pembentukan lingkungan kerja madrasah yang kondusif menjadikan seluruh anggota madrasah melakukan tugas dan peran mereka secara optimal. Maka dengan demikian prestasi akademik siswa dipengaruhi oleh sikap siswa terhadap mata pelajaran yang dipelajari, apresiasi terhadap usaha guru, serta lingkungan pembelajaran yang terstruktur.

Lingkungan madrasah di mana rasa kebersamaan sesama guru tinggi, dukungan sarana memadai, target akademik tinggi, dan kemantapan integritas madrasah sebagai suatu institusi mendukung pencapaian prestasi akademik siswa yang lebih baik. Selain dari itu, iklim lingkungan madrasah di mana pemberdayaan guru menjadi prioritas adalah sangat esensial bagi keefektifan madrasah yang pada muaranya memengaruhi prestasi siswa secara keseluruhan. Hasil penelitian juga menunjukkan hubungan antara iklim lingkungan madrasah dengan sikap siswa.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang disesuaikan pula dengan fokus penelitian, maka secara induktif konseptual maka disusun sebuah bagan seperti di atas (Gambar 5.2).



# BAB VI

## KONVERGENSI PENGENDALIAN MUTU PEMBELAJARAN DI MADRASAH BERBASIS PESANTREN

### A. KONSEP PENGENDALIAN MUTU PENDIDIKAN

#### 1. Pengertian Pengendalian Mutu Pendidikan

Mutu memegang peranan kunci dalam memberikan pelayanan pendidikan dan sangat menentukan keberhasilan dan keberlanjutan dari organisasi. Dalam konsep lama, mutu ditentukan oleh pemberi layanan, berdasarkan standar-standar organisasi. Dalam konsep baru, mutu berorientasi pada *stakeholder*. Suatu layanan yang bermutu adalah layanan yang unggul yang dapat memenuhi harapan dari pelanggan.

Mutu berkenaan dengan layanan dan hasil yang dapat memenuhi kebutuhan, harapan, dan kepuasan dari *stakeholders*. Mutu tidak bersifat sesaat tetapi dalam jangka panjang, dalam jangka tersebut mutu perlu terus diubah, ditingkatkan dan disempurnakan agar selalu dapat memenuhi kebutuhan dan memuaskan pelanggan dan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Mutu adalah sesuatu yang dinamis mengikuti dinamika pelanggan dan lingkungan. Goetsch and Davis mengatakan, "*Quality is a dynamic state associated with products, services, people, processes, and environment that meets or exceeds expectations.*"<sup>285</sup>

---

285 Goetsch, D.L. & Davis, S. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc., 2006), 5)

Menurut Juran, mutu adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau layanan hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna, lebih jauh Juran mengemukakan lima dimensi mutu, yaitu (1) rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk atau layanan; (2) kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan penyampaian produk atau layanan aktual; (3) ketersediaan (*availability*), mencakup aspek dapat kepercayaan, serta ketahanan. Dan produk atau layanan itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan; (4) keamanan (*safety*), aman dan tidak membahayakan *stakeholders*; (5) guna praktis (*field use*), kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan pada penggunaannya oleh *stakeholders*.<sup>286</sup>

Tokoh lain yang mengembangkan manajemen mutu adalah Edward Deming. Menurut Deming, meskipun mutu mencakup kesesuaian atribut produk atau layanan dengan tuntutan pelanggan, tetapi mutu harus lebih dari itu. Menurut Deming terdapat 14 (empat belas) poin penting yang dapat membawa atau membantu manajer mencapai perbaikan dalam mutu, yaitu (1) menciptakan kepastian tujuan perbaikan produk dan layanan; (2) mengadopsi filosofi baru di mana cacat tidak bisa diterima; (3) berhenti bergantung pada inspeksi massal; (4) berhenti melaksanakan usaha atau layanan atas dasar harga saja; (5) kontinu memperbaiki sistem produksi dan layanan; (6) melembagakan metode pelatihan kerja modern; (7) melembagakan kepemimpinan; (8) menghilangkan rintangan antar unit; (9) hilangkan ketakutan; (10) hilangkan atau kurangi tujuan-tujuan jumlah pada pekerja; (11) hilangkan manajemen berdasarkan sasaran; (12) hilangkan rintangan yang merendahkan pekerja jam-jaman; (13) melembagakan program pendidikan dan pelatihan yang cermat; dan (14) menciptakan struktur dalam manajemen puncak yang dapat melaksanakan transformasi, seperti dalam poin-poin di atas.

Dengan memperhatikan beberapa pendapat tokoh mutu di atas, tampak bahwa mereka menawarkan beberapa pandangan yang penting dalam bidang mutu, pada intinya dapat dipahami bahwa semua yang berkaitan dengan pengendalian mutu dan perbaikan mutu yang diperlukan adalah penerapan pengetahuan dalam upaya

---

286 Juran, J.M, *Merancang Mutu, Ancaman Baru Mewujudkan Mutu ke Dalam Barang dan Jasa*, (Jakarta: PPM, 1995), 45

meningkatkan atau mengembangkan mutu produk atau layanan secara berkesinambungan.

Sementara itu Garvin David A. mengemukakan delapan dimensi atau kategori kritis dari mutu, yaitu sebagai berikut.

1) *Performance* (kinerja)

Karakteristik kinerja utama produk.

2) *Feature* (profil)

Aspek sekunder dari kinerja atau kinerja tambahan dari suatu produk atau layanan.

3) *Reliability* (dapat dipercaya)

Kemungkinan produk malfungsi atau tidak berfungsi dengan baik, dalam konteks ini produk atau layanan dapat dipercaya dalam menjalankan fungsinya.

4) *Conformance* (kesesuaian)

Kesesuaian atau cocok dengan keinginan atau kebutuhan *stakeholders*.

5) *Durability* (daya tahan)

Daya guna produk atau layanan baik secara ekonomis maupun.

6) *Serviceability* (kepelayanan), kecepatan, kesopanan, kompetensi, mudah diperbaiki.

7) *Aesthetics* (keindahan)

Keindahan dalam desain suatu produk atau layanan dan ini bersifat subjektif.

8) *Perceived quality* (kualitas yang dipersepsi)

Kualitas dalam pandangan *stakeholders*.<sup>287</sup>

Selain itu, banyak pakar lain yang mencoba mendefinisikan mutu atau kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Beberapa definisi tersebut, di antaranya sebagai berikut.

1) *Performance to the standar expected by the customer.*

---

287 Garvin David A. *Managing Quality*, (New York: John Wiley Inc, 1988), 76



- 2) *Meeting the customer's needs the first time and every time.*
- 3) *Providing our customers with products and services that consistently meet their needs and expectations.*
- 4) *Doing the right thing right the first time, always striving for improvement, and always satisfying the customer.*
- 5) *A pragmatic system of continual improvement, a way to successfully organize man and machines.*
- 6) *The meaning of excellence.*
- 7) *The unyielding and continuing effort by everyone in an organization to understand, meet, and exceed the needs of its customers.*
- 8) *The best product that you can produce with the materials that you have to work with.*
- 9) *Continuous good product which a customer can trust.*
- 10) *Not only satisfying customers, but delighting them, innovating, creating.*<sup>288</sup>

Meskipun tidak ada definisi mengenai mutu yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada, terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut: (1) mutu meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau *stakeholders*; (2) mutu mencakup produk, jasa atau layanan, manusia, proses, dan lingkungan; dan (3) mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya: apa yang dianggap bermutu saat ini mungkin dianggap kurang bermutu pada masa mendatang).

Besterfield menjelaskan bahwa, mutu dimaknai sebagai keunggulan di dalam produk ataupun layanan yang dapat memenuhi harapan pengguna. Apabila sesuatu produk atau layanan sesuai atau melebihi harapan pelanggan, maka dikatakan produk atau layanan tersebut bermutu. Bila di bawah harapan maka dikategorikan tidak bermutu.<sup>289</sup>

Sehubungan dengan itu, Besterfield juga memberikan rumus tentang mutu, yaitu mutu ( $Q=Quality$ ) adalah penampilan

---

288 Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. *TQM: Total Quality Management*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 3

289 Besterfield, *Total Quality Management*. (New Jersey: Prentice Hall Besterfield, 1999), 5

( $P=Performance$ ) dibagi dengan harapan ( $E=expectations$ )<sup>290</sup>, yang dapat dirumuskan sebagai berikut.

Mutu yang berfokus pada pelanggan atau *stakeholders* ini oleh Besterfield disebut sebagai *Customer Driven Quality*. Mutu dinilai oleh pelanggan. Semua karakteristik produk dan layanan yang mendukung nilai pada pelanggan dan mengarah pada kepuasan pelanggan, menjadi perhatian dan sasaran utama dari sistem manajemen organisasi. Nilai dan kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh pengalaman pelanggan dalam pembelian, pemilihan dan layanan yang diterima, serta hubungan keorganisasian dengan pelanggan yang menumbuhkan kepercayaan, keyakinan dan kesetiaan.

Konsep mutu berfokus pelanggan tidak hanya berkenaan dengan karakteristik produk dan layanan yang memenuhi harapan pelanggan, tetapi juga mencakup karakteristik dan kelengkapan yang menunjukkan kelebihan dibandingkan dengan produk dan layanan dari para pesaing. Kelebihan tersebut berkenaan dengan model penawaran yang baru, paduan penawaran produk dengan layanan, respons yang cepat, dan hubungan yang spesial.

Dalam *customer driven quality*, keberhasilan harus lebih dibandingkan dengan cacat atau kesalahan. Penghilangan cacat atau kesalahan sangat memengaruhi pandangan pelanggan terhadap mutu dan merupakan hal yang sangat penting dalam *customer driven quality*. Keberhasilan organisasi dalam menghilangkan cacat dan kesalahan menjadi dasar dari hubungan antara organisasi dengan pelanggan dan kesetiaan pelanggan.

Aset yang sangat penting dalam setiap organisasi adalah pelanggan (*customers*). Keberhasilan dari suatu organisasi sangat bergantung pada banyaknya pelanggan, berapa kali dan berapa sering mereka membeli atau menggunakan layanan organisasi. Pelanggan adalah orang yang menggunakan produk atau layanan yang dihasilkan.

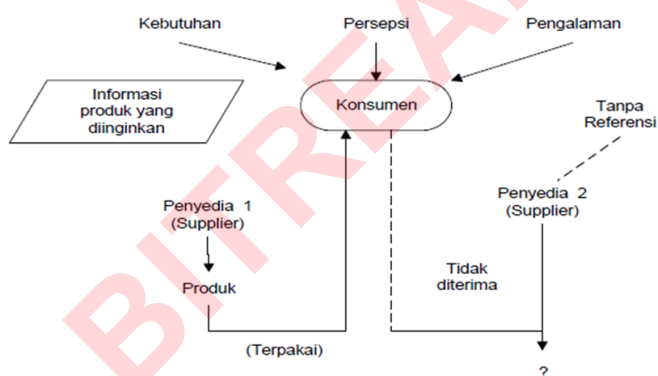
Menurut Sallis bahwa, pelanggan terdiri atas pelanggan dalam (*internal customer*) dan pelanggan luar (*eksternal customer*). Pelanggan dalam tersebut adalah pengelola institusi, misalnya: manajer, guru, staf, dan pengelola lainnya di dalam institusi. Sedangkan pelanggan

---

290 Ibid., 5

luar adalah masyarakat, pemerintah, dunia industri atau dunia kerja. Keterpaduan antara pelanggan dalam dan luar terjalin kepuasan atas jasa yang diberikan inilah yang disebut dengan pendidikan bermutu.<sup>291</sup>

Ciri-ciri mutu sebagai bentuk pelayanan kepada pelanggan ditandai dengan: (1) ketepatan waktu pelayanan, (2) akurasi pelayanan, (3) kesopanan dan keramahan (unsur menyenangkan pelanggan), (4) bertanggung jawab atas segala keluhan (*complain*) pelanggan, (5) kelengkapan pelayanan, (6) kemudahan mendapatkan pelayanan, (7) variasi layanan, (8) pelayanan pribadi, (9) kenyamanan, (10) dan ketersediaan atribut pendukung. Adapun sifat-sifat pokok mutu jasa, menurut Slamet adalah mengandung unsur-unsur: (1) kepercayaan (*reliability*), (2) keterjaminan (*assurance*), (3) penampilan (*tangibility*), (4) perhatian (*emphaty*), dan (5) ketanggapan (*responsiveness*).<sup>292</sup>



**Gambar 6.1.** Penyedia yang Berhasil dan yang Gagal

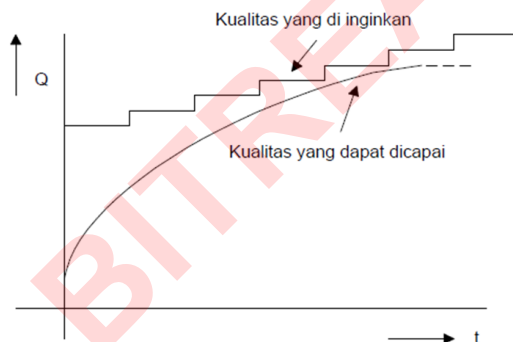
Faktor-faktor mana yang harus ditinjau, bagaimana penampilan yang diinginkan dan seterusnya ditentukan oleh pihak pelanggan atau *stakeholders*. Untuk dapat menghasilkan produk atau layanan dengan tingkat mutu yang tinggi maka pihak penyedia barang atau jasa harus selalu mengikuti selera pelanggan yang telah dikenal selalu berubah, berkembang menuju kesempurnaan saat digunakan. Bila penyedia jasa

291 Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2008), 6

292 Slamet. *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: IPB Bogor, 1999), 8

ingin selalu memuaskan keinginan pelanggan, maka penyedia harus selalu mengadakan penyesuaian baik atas metode, proses, organisasi, fasilitas pendukung, dan sebagainya guna dapat mengikuti kebutuhan pelanggan.

Pada gambar di atas terlihat perbedaan antara penyedia 1 dan penyedia 2. Dalam usahanya untuk mengikuti keinginan pelanggan, para penyedia menggunakan cara-cara yang saling berbeda sesuai dengan persepsinya masing-masing. Pada hakikatnya, selera pelanggan tidak berhenti pada suatu tingkat mutu yang tetap. Suatu proses produksi atau layanan tidak dapat begitu saja diubah, misalnya untuk melakukan penyesuaian hasil akhirnya. Dalam pengendalian mutu produk, maka antara pelanggan dan penyedia membuat suatu persetujuan bersama tentang spesifikasi yang harus dipenuhi penyedia untuk dapat diterimanya produk atau layanan tersebut oleh pelanggan.



**Gambar 6.2.** Diagram Mutu yang Diinginkan dan yang Dicapai

Persoalan datang dengan kemungkinan berubahnya selera baru dari pelanggan yang berakibat spesifikasi dan *design* serta tentu saja berlanjut ke kinerja akan menghasilkan produk atau layanan yang kurang sesuai dengan keinginan pelanggan. Untuk itu, pernyataan kualitas perlu diperbaiki menjadi: kualitas, tingkat kemampuan yang memuaskan untuk digunakan sesuai dengan keinginan pelanggan (*fitness for purpose as perceived by the customer*). Dengan demikian, maka selera pelangganlah

yang menentukan mutu mana yang terbaik yang hendaknya diikuti oleh penyedia yang ditawarkan.

Sebagai industri jasa, maka institusi pendidikan juga harus memenuhi standar mutu sesuai spesifikasi yang ditetapkan. Mutu ditentukan oleh faktor terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya (*quality in fact*) dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa (*quality in perception*). *Quality in fact* dalam praktiknya merupakan profil lulusan institusi pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan, yang berbentuk standar kemampuan dasar berupa kemampuan akademik minimal yang dikuasai oleh siswa. *Quality in perception* merupakan kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan institusi pendidikan tersebut.<sup>293</sup>

Banyak rumusan tentang kepuasan pelanggan, secara umum sering diartikan sebagai tingkat kesempurnaan yang diharapkan pelanggan, dan pengendalian terhadap kesempurnaan tersebut sehingga memberikan kepuasan untuk jangka waktu yang lama, tidak hanya kepuasan sesaat. Mutu layanan juga sering diartikan sebagai perbandingan antara layanan yang dirasakan (dipersepsi) pelanggan dengan mutu layanan yang diharapkan. Jika layanan yang dirasakan sama atau melebihi mutu layanan yang diharapkan, maka layanan dikatakan bermutu dan memuaskan.

Kotler menyatakan bahwa, kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang ia rasakan dengan harapannya. Sedangkan Wilkie mendefinisikan, kepuasan pelanggan sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman mengkonsumsi suatu produk atau jasa. Dari kedua rumusan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan merupakan tingkat perasaan pelanggan yang diperoleh setelah melakukan atau menikmati suatu produk atau layanan. Lebih lanjut juga dapat diartikan bahwa kepuasan pelanggan merupakan perbedaan antara yang diharapkan (nilai harapan) dengan situasi yang diberikan organisasi.<sup>294</sup>

---

293 Sallis, *Total Quality Management in Education*, 7

294 Dalam Tjiptono dan Diana, *TQM*, 35

Konsep mutu layanan ini terdiri atas lima dimensi, yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*. Konsep ini kemudian mengalami perubahan seiring dengan kritik yang diberikan oleh beberapa peneliti yang mengemukakan bahwa konsep ini menghadapi masalah karena adanya perbedaan penilaian. Mereka menyarankan agar menggunakan alat pengukuran psikometrik. Melalui pengukuran psikometrik diperoleh nilai harapan dan nilai kepuasan pelanggan. Dengan membandingkan kedua nilai tersebut akan diperoleh tingkat kepuasan pelanggan: (1) bila nilai harapan sama dengan nilai persepsi, maka pelanggan merasa puas; (2) bila nilai harapan lebih rendah dari nilai persepsi maka pelanggan merasa sangat puas; dan (3) bila nilai harapan lebih tinggi dari nilai persepsi maka pelanggan merasa tidak puas.<sup>295</sup>

Nilai harapan dibentuk melalui pengalaman masa lalu, komentar atau saran dari konsumen dan informasi dari pesaing. Adapun nilai persepsi adalah kemampuan organisasi dalam melayani konsumen dalam upaya memuaskan konsumen. Dalam pengukuran psikometrik digunakan instrument berupa pertanyaan atau pernyataan yang harus dijawab atau direspons oleh pelanggan.

Menurut Besterfield, walaupun tidak seratus persen menolaknya tetapi menunjukkan kekurangsetujuannya terhadap teknik ini, sebab kepuasan pelanggan bersifat subyektif dan tidak selalu tetap, jadi sebenarnya sulit untuk diukur secara statistik.<sup>296</sup> Ketidakpuasan atau keluhan pelanggan terhadap suatu jasa layanan karena tidak sesuai dengan yang diharapkan dapat berdampak negatif terhadap keberhasilan jasa layanan tersebut.

Engel mengungkapkan, stabilitas dan fokus kegagalan produk memengaruhi harapan yang berhubungan dengan kegagalan masa mendatang. Tiga kategori ketidakpuasan pelanggan, yaitu respons suara, respons pribadi, dan respons pihak ketiga.<sup>297</sup> Karena itu, organisasi harus menggunakan berbagai cara untuk mempertahankan kesetiaan pelanggan, salah satunya adalah dengan memastikan bahwa mutu

---

295 Soelasih, *Pengaruh Persepsi Kualitas Layanan dan Kepuasan Konsumen terhadap Keinginan Pembeli*, (Jakarta: Atmajaya, 2004), 86

296 Besterfield, *Total Quality Management*, 48

297 Engel et.al. *Perilaku Konsumen*. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1995), 72

produk dan jasa memenuhi harapan pelanggan. Pemenuhan harapan akan menciptakan kepuasan bagi pelanggan.

Schnaars juga mengatakan bahwa, setiap organisasi yang menggunakan strategi kepuasan pelanggan akan menyebabkan para pesaingnya berusaha keras merebut atau mempertahankan pelanggannya. Kepuasan pelanggan merupakan strategi jangka panjang yang membutuhkan penyempurnaan berkelanjutan baik dari segi dana maupun sumber daya manusia.<sup>298</sup>

Dalam Pembelajaran di madrasah, pendidik berusaha memberikan layanan pembelajaran yang memberikan kepuasan kepada para siswa dan masyarakat. Pemimpin madrasah memberikan kepada para guru dan tenaga kependidikan lainnya, serta dalam kinerja kelembagaan secara keseluruhan memberikan kepuasan kepada pengguna lulusan.

Kebutuhan pelanggan atau *stakeholders* dan standar kinerja seringkali sulit diidentifikasi dan diukur karena setiap pelanggan memberikan definisi mutu sesuai dengan ukurannya sendiri. Produksi layanan membutuhkan *individual customer* yang lebih tinggi dibandingkan dengan produksi barang. Dalam produksi barang sasarannya adalah keseragaman, sedangkan dalam produksi layanan menuntut keberagaman. Produk barang diproduksi sebelum dikonsumsi dan dapat disimpan, sedangkan produk layanan (pendidikan) serempak diproduksi dan dikonsumsi, dan tidak dapat disimpan atau diperiksa sebelum dikonsumsi. Pelanggan hadir pada waktu layanan dibentuk, sedangkan dalam produksi barang tidak. Produk layanan secara umum adalah padat karya, sedangkan produk pada modal. Organisasi layanan, termasuk layanan pendidikan harus banyak menangani transaksi konsumen.

Gronroos yang dikutip Purnama, memberikan rumusan yang lebih rinci tentang mutu layanan, yaitu meliputi: (1) mutu fungsi yang menekankan bagaimana layanan dilaksanakan, yang terdiri atas dimensi layanan kontak dengan pelanggan, sikap dan perilaku, hubungan internal, penampilan, kemudahan akses dan *service mindedness*; (2) mutu teknis dengan mutu *output* yang dirasakan pelanggan, meliputi biaya, ketepatan waktu, kecepatan layanan, dan estetika *output*; dan (3)

---

298 Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies*. (New York: The Free Press, 1991), 25

reputasi organisasi yang dicerminkan oleh citra organisasi dan reputasi di mata pelanggan.<sup>299</sup>

Dalam batas-batas tertentu, pendidikan memiliki fungsi yang sama dengan organisasi karena pendidikan pun memproduksi sesuatu. Yang diproduksi lembaga pendidikan bukan barang tetapi orang, yaitu siswa. Proses pendidikan dengan kegiatan utamanya pembelajaran, berbeda dengan proses pengelolaan bahan mentah menjadi barang jadi, atau layanan jasa transportasi yang mengantarkan orang dari suatu tempat ke tempat lain. Proses pendidikan merupakan proses bantuan pengembangan diri siswa. Dalam proses pendidikan atau pembelajaran, siswa bukan pelanggan yang pasif tetapi pelanggan aktif, melakukan proses belajar.

Menurut Sukmadinata bahwa, dalam pemberian layanan pendidikan, guru tidak hanya berperan sebagai pemberi pengetahuan, tetapi juga pendorong, pengawas, penilai, pembimbing proses pembelajaran. Lebih jauh, guru sebagai pendidik juga berperan memberikan contoh atau keteladanan kepada para siswa.<sup>300</sup> Dengan demikian, dalam pemberian layanan pendidikan terdapat interaksi dan keterlibatan personal antara guru sebagai pendidik dengan siswa sebagai siswa.

Dalam konsep mutu antara layanan pendidikan dengan pemberian layanan lain hampir sama bahwa mutu layanan diukur dari kepuasan pelanggan. Layanan pendidikan atau pembelajaran yang bermutu adalah yang memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan kepada siswa dan pengguna lulusan sebagai pelanggan pendidikan.

Dalam dunia pendidikan, mutu lulusan suatu satuan pendidikan dinilai berdasarkan kesesuaian kemampuan yang dimilikinya dengan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum dan pengukuran terhadap pemenuhan kebutuhan serta tuntutan pelanggan, yaitu orang tua siswa dan masyarakat.

Pengukuran mutu lulusan suatu satuan pendidikan berdasarkan kompetensi yang ditetapkan kurikulum disebut sebagai *quality in fact*. Di sisi orang tua dan masyarakat, mutu pendidikan dapat didefinisikan sebagai pemenuhan selera dan kebutuhan pelanggan dengan sebaik-

---

299 Nusya Purnama, *Manajemen Kualitas Perspektif Global*, (Yogyakarta: Ekonosia UII, 2006), 20

300 Sukmadinata, *Manajemen Pendidikan*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 9



baiknya sehingga dapat meningkatkan keinginan, minat dan kebutuhan mereka, dan disebut *quality in perception*. Karakteristik lulusan yang diinginkan adalah kualitas baik dan relevan dengan kebutuhan sehingga diperlukan unsur-unsur yang dapat diukur derajat pencapaiannya.

Elemen-elemen yang termasuk dalam kegiatan bidang ini antara lain kurikulum yang harus disusun sesuai dengan misi dan tujuan kegiatan, staf, pengajar, ruang belajar, sarana prasarana, pegawai non-staf, pimpinan, dan organisasinya serta harus pula ada unit penerapan mutu. Fungsi unit terakhir ini adalah untuk menjaga kesesuaian antara hasil dan tujuan yang direncanakan, disertai kualitas yang selalu meningkat, efisien yang bertambah tinggi dengan berjalannya waktu.

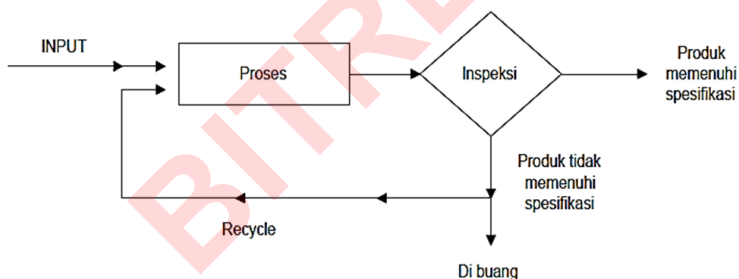
Dengan demikian, jika dilihat dari pelanggannya, maka suatu madrasah dikatakan berhasil jika: (1) siswa puas dengan layanan madrasah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan madrasah. Singkat kata, siswa menikmati situasi madrasah; (2) orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program madrasah; (3) pihak pemakai atau penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai harapan; dan (4) guru dan karyawan puas dengan layanan madrasah, misalnya pembagian kerja, hubungan antar guru, karyawan, pimpinan, gaji, honorium, dan sebagainya.

## **2. Mekanisme Pengendalian Mutu Pembelajaran**

Mutu atau kualitas adalah ukuran tingkat unjuk kerja dan karakteristik suatu barang atau jasa untuk memenuhi fungsi yang diinginkan saat dipergunakan. Mutu dapat dipandang sebagai tingkat ukuran kemampuan yang memuaskan untuk digunakan (*fitness for purpose*). Apabila penyedia jasa ingin selalu memuaskan pelanggan, maka penyedia jasa harus selalu mengadakan penyesuaian atas metode, proses, organisasi, fasilitas pendukung, dan lain-lain, agar dapat mengikuti selera pelanggan. Dengan demikian, selera pelangganlah yang menentukan kualitas yang terbaik yang seharusnya diikuti oleh penyedia jasa dan produk yang ditawarkan.

Pelanggan atau *stakeholders* mempunyai selera yang tidak berhenti pada satu tingkat kualitas tetap. Dalam pengendalian mutu, maka pengguna atau pelanggan dan penyedia jasa membuat persetujuan bersama tentang profil produk yang harus dipenuhi penyedia agar dapat diterima oleh pelanggan. Dengan profil produk tersebut, penyedia akan melakukan rancangan teknis, rencana proses pembuatan, dan kegiatan lainnya untuk memenuhi spesifikasi yang diharapkan. Dengan cara demikian, maka suatu kegiatan yang konsisten akan menghasilkan produk-produk yang sesuai dengan komitmen bersama antara penyedia dan pelanggan.

Mutu atau kualitas di bidang pendidikan ditentukan oleh pencapaian kualifikasi atau kompetensi lulusan program pendidikan dalam periode waktu yang ditentukan (*getting qualified*) dan pencapaian pekerjaan yang sepadan setelah lulus dari pendidikan (*getting commensurable job after graduation*). Mutu tersebut berpedoman pada visi dan misi madrasah serta harus sesuai dengan visi dan misi pendidikan nasional. Diagram kerja pengendalian mutu dapat dilihat dalam gambar berikut:



**Gambar 6.3.** Diagram Kerja QC

Pengendalian mutu di bidang akademik merupakan suatu kegiatan yang berkesinambungan di dalam suatu program pendidikan yang berkaitan dengan komponen-komponen pendidikan sehingga menjadi siklus proses pembelajaran yang utuh. Delapan komponen Standar Nasional Pendidikan sudah termasuk dalam diagram di atas. Standar ini dan standar pendidik dan tenaga kependidikan tercakup dalam (*input*), standar proses, pengelolaan, sarana dan prasarana, dan pembiayaan tercakup dalam (*proses*), dan standar penilaian madrasah dilakukan melalui ujian madrasah tercakup dalam (*inspeksi atau evaluasi*). Di

samping itu proses pembelajaran tersebut harus memenuhi standar pelayanan minimal yang telah ditetapkan berdasarkan pada kualifikasi kompetensi yang ingin dicapai. Batasan yang dapat menjadi ukuran keberhasilan, misalnya terjadinya kondisi tanpa ada kegagalan (*zero drop out*), kondisi tersebut merupakan tantangan pembelajaran.

Salah satu pengendalian mutu pendidikan yang sering digunakan adalah TQM (*Total Quality Management*). TQM atau disebut Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan jawaban atas kebutuhan akan mutu tersebut. Dengan meletakkan ukuran bermutu tidaknya suatu produk atau jasa adalah pada terpenuhi tidaknya harapan dan kebutuhan pelanggan. Semakin tinggi tuntutan pengguna maka semakin tinggi kualitas mutu tersebut.

Menurut Edward Sallis, TQM adalah sebagai suatu filosofi dan suatu metodologi untuk membantu mengelola perubahan, dan inti dari TQM adalah perubahan budaya dari pelakunya. Dengan kata lain, TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang. TQM bukanlah inspeksi, sebagaimana yang banyak di asumsikan. TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan 'selalu baik sejak awal'. Orientasi pembicaraan tentang TQM bukan mengenai bagaimana cara mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien. Pengertian kata *Total* (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan mutu secara terus-menerus.<sup>301</sup>

Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan tahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja atau cara kerja yang

---

301 Sallis, *Total Quality Management in Education*, 73

efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.

Adapun prinsip dari TQM, yaitu selama ini madrasah dianggap sebagai suatu unit produksi, di mana siswa sebagai bahan mentah dan lulusan madrasah sebagai hasil produksi. Dalam TQM, madrasah dipahami sebagai unit pelayanan jasa, yakni layanan pembelajaran. Sebagai unit layanan jasa, maka yang dilayani di madrasah (pelanggan) adalah: (1) pelanggan internal terdiri atas: guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi, (2) pelanggan eksternal terdiri atas: pelanggan primer (siswa), pelanggan sekunder (orang tua, pemerintah dan masyarakat), pelanggan tersier (pemakai/ penerima lulusan baik di perguruan tinggi maupun dunia kerja).

Untuk bisa menghasilkan mutu, menurut Slamet terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga penghasil produk atau jasa, yaitu sebagai berikut.

- 1) Menciptakan situasi “menang-menang” (*win-win solution*) dan bukan situasi “kalah-menang” di antara pihak yang berkepentingan dengan *stakeholders*. Dalam hal ini terutama antara pimpinan lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga tersebut.
- 2) Perlunya ditumbuhkembangkan adanya motivasi intrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu produk atau jasa. Setiap orang harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus-menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan langganan.
- 3) Setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan TQM bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus-menerus.
- 4) Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga untuk mencapai mutu yang ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerja sama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil produksi atau jasa. Janganlah di antara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah

satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan produk atau jasa yang bermutu sesuai yang diharapkan.<sup>302</sup>

Pada dasarnya, madrasah yang bermutu menurut Jerome S. Arcaro, memiliki lima pilar karakteristik, yaitu fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran, komitmen, perbaikan berkelanjutan.<sup>303</sup>

#### a. Fokus Pada Pelanggan

Fokus pada pelanggan, yaitu dalam sebuah madrasah bermutu terpadu, setiap orang menjadi pelanggan dan pemasok sekaligus. Secara khusus, pelanggan madrasah adalah siswa dan keluarganya atau *Kostumer* dengan 'K' besar. Merekalah yang memetik manfaat dari madrasah. Para orang tua dulunya diklasifikasikan sebagai 'K' besar karena kepedulian mereka pada pendidikan anak-anaknya. Namun, ketika siswa menjadi dewasa, para orang tua dialihkan menjadi 'k' kecil. Dengan begitu, siswa jadi menerima lebih banyak tanggung jawab atas pendidikannya. Para orang tua pun adalah pemasok sistem pendidikan. Orang tua menyerahkan anaknya kepada madrasah bermutu terpadu sebagai siswa yang siap belajar. Tanggung jawab madrasah bermutu terpadulah untuk bekerja sama dengan orang tua dalam mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses belajar di madrasah.

Madrasah memiliki pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah orang tua, siswa, guru, administrator, staf dan dewan madrasah yang berada di dalam sistem pendidikan. Pelanggan internal adalah masyarakat, organisasi, keluarga, militer dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi, tetapi memanfaatkan *output* proses pendidikan. Itulah tugas manajemen madrasah untuk melakukan identifikasi keinginan masing-masing *costumer* dan kemudian menterjemahkan keinginan *costumer* tersebut kepada spesifikasi pemasok.

---

302 Slamet, *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*, 19

303 Jerome S. Arcaro, *Quality and Education: An Implementation Handbook*. (terj.) Yosol Iriantara. *Pendidikan Berbasis Mutu; Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 35

## **b. Keterlibatan Total**

Keterlibatan total, yaitu setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan madrasah atau pengawas. Mutu merupakan tanggung jawab semua pihak. Mutu menuntut setiap orang member kontribusi bagi upaya mutu.

## **c. Pengukuran Mutu**

Ini adalah bidang yang sering gagal di banyak madrasah. Banyak hal yang terjadi dalam pendidikan, tetapi para profesional pendidikan yang terlibat di dalam prosesnya, terlalu fokus pada pemecahan masalahnya tetapi tidak mampu mengukur efektifitas yang dilakukannya. Dengan demikian, manajemen pasti tidak akan mampu memperbaiki segala sesuatu yang tidak terukur. Madrasah tidak dapat memenuhi standar mutu yang ditetapkan masyarakat, sekalipun ada sarana untuk mengukur kemajuan berdasarkan pencapaian standar tersebut.

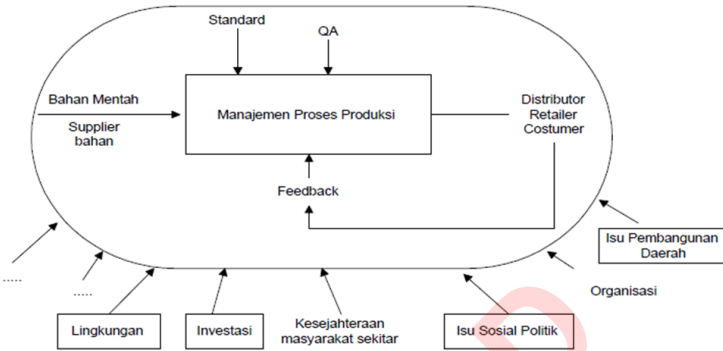
## **d. Komitmen Mutu**

Para pengawas, pengelola, guru, dan warga madrasah harus memiliki komitmen pada mutu, bila mereka tidak memiliki komitmen, maka proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai. Setiap orang perlu mendukung setiap upaya mutu. Mutu merupakan perubahan budaya yang menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Orang biasanya tidak mau berubah dan *enjoy* dengan status Quo, tapi manajemen harus mendukung proses perubahan dengan *member* pendidikan, perangkat, sistem dan proses untuk meningkatkan mutu.

## **e. Perbaikan Berkelanjutan**

Madrasah mesti melakukan sesuatu yang lebih baik esok hari, dibandingkan dengan kemarin. Bidang penanganan masalah mutu dari sistem ini juga mencakup hal-hal atau masalah-masalah di luar organisasi yang mungkin mempunyai pengaruh negatif terhadap organisasi, sebagai contoh: (1) perlunya pengelolaan limbah yang baik; (2) iklim investasi awal, perkembangan dll yang baik; (3) pengelolaan tenaga kerja lepasan dari luar organisasi; (4) penciptaan lingkungan sosial, pendidikan kesehatan di sekitar lokasi kegiatan organisasi. Melalui pengelolaan yang

baik atas hal-hal tersebut, maka organisasi organisasi akan dapat tenang dan baik.

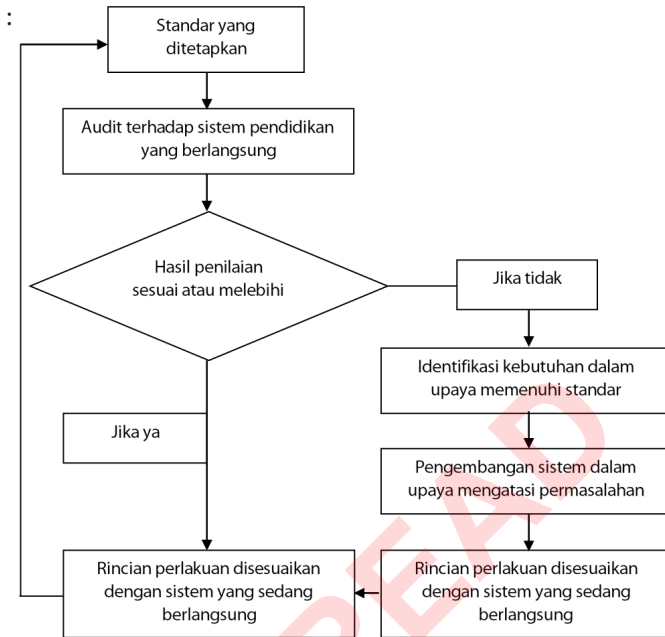


**Gambar 6.4.** Diagram TQM

Dengan demikian, manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) di bidang pendidikan adalah pengukuran mutu secara terperinci setiap proses pembelajaran yang dilakukan setiap tahun sampai tahun akhir pendidikan, dimulai dari saat siswa masuk program pendidikan sampai menjadi lulusan (*graduates*).

Makna mutu dipertimbangkan pula dari sisi memenuhi persyaratan yang dituntut *customer*. Pandangan ini didasarkan oleh alasan sederhana bahwa penilai akhir dari mutu adalah *customer*, dan tanpa mereka lembaga tidak ada. Dalam kajian manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*), produk yang hanya memenuhi standar yang ditetapkan produsen tidak menjamin dalam penjualan. Oleh karena itu, lembaga harus menggunakan berbagai cara untuk menyelidiki atau mempelajari persyaratan-persyaratan pelanggan, kemudian menterjemahkannya ke dalam produk atau layanan baru yang inovatif.

Apabila diterapkan dalam dunia pendidikan, maka perlu ditempuh langkah-langkah sebagaimana langkah di dunia industri yakni adanya standar dan penjaminan mutu. Dalam penjaminan mutu di bidang pendidikan terdapat langkah-langkah yang satu sama lain saling berkaitan. Langkah-langkah tersebut secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut.



**Gambar 6.5.** Diagram Alur Penjaminan Mutu Pendidikan

Berdasarkan gambar di atas, alur penjaminan mutu terdiri atas tujuh langkah, yaitu penetapan standar, pengujian atau audit sistem pendidikan yang sedang berlangsung, penyimpulan tentang ada tidaknya kesenjangan antara sistem yang ada dengan standar yang ditetapkan. Bila terdapat kesenjangan maka akan ditempuh langkah identifikasi kebutuhan dalam upaya untuk memenuhi standar yang ditetapkan dilanjutkan dengan pengembangan sistem perbaikan dan memadukan sistem perbaikan dengan sistem yang sedang berlangsung. Apabila tidak terdapat kesenjangan akan ditempuh pengkajian ulang kesesuaian standar dengan sistem secara berkelanjutan.

Proses penjaminan mutu harus dilaksanakan dengan berpegang pada prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) mutu bukan hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, melainkan menjadi tanggung jawab semua orang dalam organisasi; (2) melakukan tindakan yang benar pada tahapan pertama berarti mencegah terjadinya kesalahan. Menunda pekerjaan dapat berakibat fatal bagi seluruh proses manajemen. Oleh



karenanya, pencegahan lebih baik disbanding dengan menanggulangi dan memperbaiki kesalahan; dan (3) keberhasilan melaksanakan manajemen pada suatu proses sangat ditentukan oleh iklim organisasi, yaitu komunikasi tim kerja yang kompak. Dengan berkomunikasi dan bekerjasama semua mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan, bagaimana mengerjakan, kapan waktu yang tepat, di mana dan dengan siapa setiap orang harus berhubungan.

### **3. Indikator Mutu Pembelajaran**

Berdasarkan pengertian konsep mutu yang diterangkan pada bagian sebelumnya bahwa mutu adalah kesesuaian antara harapan, keinginan, dan kebutuhan *costumer* terhadap produk atau jasa yang memenuhi standar persyaratan tertentu. Ramly, Mansyur mengatakan bahwa, mutu pendidikan dalam konteks sistem pendidikan Indonesia seringkali dirumuskan sebagai akhir dari sebuah pencapaian yang dilakukan melalui serangkaian proses, baik dalam jangka pendek dan menengah maupun jangka panjang. Serangkaian proses pencapaian mutu pendidikan mencakup sebagai berikut: (1) mutu *input*, (2) mutu *proses*, dan (3) mutu *output*. Ke semua unsur tersebut saling berinteraksi dan ketergantungan antara yang satu dan yang lainnya.<sup>304</sup>

#### **a. Pengendalian Mutu *Input***

*Input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala madrasah, guru, karyawan, siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan sebagainya). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dan sebagainya. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh madrasah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat

---

304 Mansyur Ramly, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, (Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional, 2007), 8

kesiapan *input*. Makin tinggi tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut.

Dari pembagian berbagai macam jenis-jenis *input* di atas, sudah jelas bahwa tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari kesiapan tingkat *input* itu sendiri. Adapun karakteristik dari *input* pendidikan antara lain:

- 1) Memiliki kebijakan mutu, yakni meliputi: (a) Tujuan madrasah jelas tentang kebijakan mutu; (b) Kebijakan mutu disusun oleh kepala madrasah dan disosialisasikan kepada warga madrasah; dan (c) Pemikiran, tindakan, kebiasaan, karakter diwarnai kebijakan mutu.
- 2) Sumber daya, yakni meliputi: (a) Sumber daya manusia disiapkan untuk berkualitas; (b) Dana, peralatan, perlengkapan, bahan, sistem, organisasi, masyarakat; (c) Mampu mendayagunakan sumber daya terbatas demi mutu.
- 3) Memiliki harapan prestasi yang tinggi, yakni: (a) Memiliki dorongan prestasi anak didik dan madrasah yang tinggi; (b) Kepala madrasah memiliki komitmen dan motivasi tinggi untuk mutu; (c) Guru dan karyawan memiliki komitmen dan motivasi tinggi untuk mutu anak didiknya, walau sumber daya madrasah terbatas.
- 4) Fokus pada pelanggan, yakni: (a) Pelanggan, terutama siswa sebagai fokus kegiatan madrasah; (b) Pemuasan pelanggan dengan mendayagunakan sumber daya maksimal.
- 5) Manajemen yang tertata dan jelas, yakni: (a) Rencana sistematis dan rinci; (b) Pembagian tugas jelas; (c) Program pendukung rencana; (d) Adanya aturan main yang pasti; dan (e) Kendali mutu yang berjalan efektif dan efisien.<sup>305</sup>

## **b. Pengendalian Mutu Proses**

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedang sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat madrasah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan

---

305 Ngilim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoretis dan Praktis*, (Bandung: Rosdakarya, 2007), 35

kelembagaan, proses pengelolaan program, pembelajaran, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa pembelajaran memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Dalam proses pendidikan, mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) Keefektifan pembelajaran, yakni: (a) Internalisasi apa yang dipelajari; dan (b) Mampu belajar cara belajar yang baik.
- 2) Kepemimpinan madrasah yang kuat, yakni: (a) Kepala madrasah memiliki kelebihan dan wibawa (pengaruh); (b) Kepala madrasah harus mengoordinasi, menggerakkan, menyalurkan sumber daya; dan (c) Prakarsa kreatif.
- 3) Manajemen yang efektif, yakni: (a) Analisis kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi kinerja, pengembangan, dan hubungan kerja.
- 4) Memiliki budaya mutu, yakni: (a) Informasi kualitas untuk perbaikan, bukan untuk mengontrol; (b) Kewenangan sebatas tanggung jawab; (c) Hasil diikuti *rewards* atau *punishment*; (d) Kolaborasi dan sinergi, bukan persaingan sebagai dasar kerja sama; (e) Warga madrasah merasa aman dan nyaman bekerja; (f) Suasana keadilan; dan (g) Imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaan.
- 5) Memiliki kemandirian, yakni: (a) madrasah memiliki kewenangan melakukan yang terbaik bagi madrasahnyanya; (b) memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja tanpa bergantung atasan; (c) Memiliki sumber daya yang cukup.
- 6) Partisipasi warga madrasah dan masyarakat, yakni partisipasi rasa memiliki, rasa tanggung jawab, tingkat dedikasi
- 7) Memiliki keterbukaan manajemen, yakni keterbukaan pembuatan keputusan, penggunaan uang, penyusunan program, pelaksanaan, dan evaluasi program.
- 8) Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), yakni perubahan terkait dengan peningkatan lebih baik, terutama untuk anak didik.
- 9) Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, yakni evaluasi tidak hanya untuk mengetahui daya serap, tetapi bagaimana memperbaiki dan

meningkatkan PBM di madrasah. Evaluasi program madrasah ini secara kontinu.

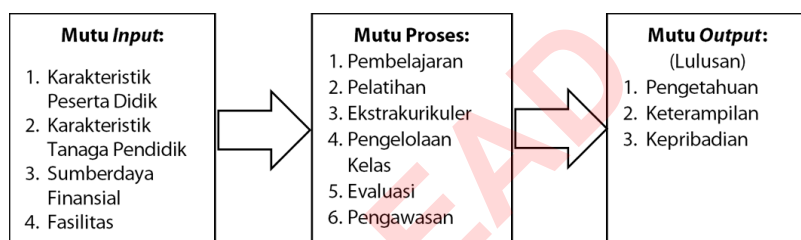
- 10) Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, yakni tanggap terhadap aspirasi peningkatan mutu; dan membaca lingkungan dan menanggapi cepat dan tepat.
- 11) Madrasah memiliki akuntabilitas, yakni pertanggungjawaban madrasah terhadap: orang tua, masyarakat, siswa, pemerintah.
- 12) Memiliki sustainabilitas, yakni peningkatan SDM, diversifikasi sumber dana, swadana, dukungan masyarakat yang tinggi.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan *input* madrasah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan siswa. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa siswa tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani siswa, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi siswa tersebut mampu belajar secara terus-menerus (mampu mengembangkan dirinya).

### **c. Pengendalian Mutu *Output***

*Output* pendidikan adalah merupakan kinerja madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses atau perilaku madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu *output* madrasah, dapat dijelaskan bahwa *output* madrasah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi madrasah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, UN, UAS, karya ilmiah, lomba akademik; dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu madrasah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses), seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Hari Sudradjat mengatakan bahwa, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), lebih lanjut Sudradjat mengemukakan pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*), yaitu mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal.<sup>306</sup>



**Gambar 6.6.** Pengendalian Mutu Input, Proses, dan Output

De Groot menyatakan bahwa pertanyaan tentang efektivitas madrasah dapat dijawab dalam jawaban yang sama dengan pertanyaan tentang kualitas dalam pendidikan. Hal itu didukung oleh pernyataan bahwa “efektivitas harus nyata” yang sama dengan pernyataan “mutu itu harus nyata.”<sup>307</sup> Sedangkan menurut Squires, penentu efektivitas suatu madrasah terletak pada iklim madrasah dan masalah kepemimpinan.<sup>308</sup>

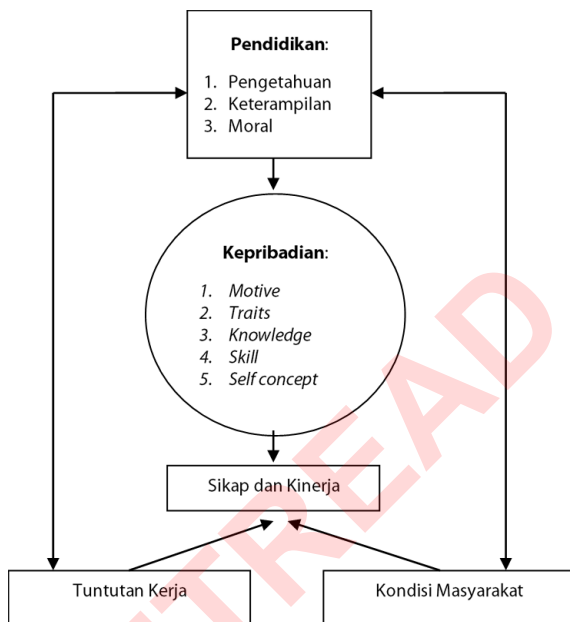
Secara lebih rinci, karakteristik madrasah yang bermutu dijabarkan dalam *The State Education Department, The University of the State of New York* (1987) ke dalam sebelas butir, yaitu (1) iklim madrasah positif, (2) adanya proses perencanaan, (3) adanya tujuan akademis, (4) adanya kurikulum, (5) monitoring kemajuan siswa, (6) efektivitas guru atau staf,

306 Hari Sudradjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, (Bandung: Cipta Lekas Garafika, 2005), 17

307 J. Scheerens, *Effective Schooling: Research and Practice*. (London: Datesios Hed Trowbridge, Wilts, 1992), 79

308 Squires and Squires, *Effective Schools and Classroom*, (Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development, 1984, 96

(7) *administrative leadership*, (8) peran serta orang tua dan masyarakat, (9) kesempatan siswa untuk berpartisipasi dan bertanggung jawab, (10) adanya penghargaan dan insentif, (11) adanya tata tertib dan disiplin.



**Gambar 6.7.** Sikap dan Kinerja yang Dihasilkan Pendidikan dan Dibutuhkan oleh Stakeholders

Gambar di atas menunjukkan bahwa: (1) pendidikan memiliki tiga aspek, yaitu keterampilan, pengetahuan, dan sikap, (2) pendidikan merupakan wahana untuk membangun dan mengembangkan kepribadian individu, (3) kepribadian individu dibangun dan dipersiapkan dengan lima hal, yaitu adanya motivasi, daya respon, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan, (4) tiap orang memiliki dorongan bekerja, dan (5) situasi lingkungan atau masyarakat juga turut serta memengaruhi kepribadiannya.

Dalam UU 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3, juga disebutkan bahwa: "Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban

bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Bertujuan untuk berkembangnya potensi siswa agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab". Sistem pendidikan nasional tersebut menyebutkan berbagai potensi harus menjadi tinjauan dari berbagai aspek penilaian yang dikembangkan di madrasah, mulai potensi spiritual, emosional, sosial, hingga potensi-potensi positif lainnya. Memperhatikan tujuan pendidikan tersebut, sebaiknya kesuksesan pendidikan berimplikasi terhadap proses pembelajaran dan sistem ujian, mampu mengukur kemampuan siswa, apakah dia memiliki kompetensi beriman dalam menjalankan syariat, berkepribadian matang, berilmu mutakhir dan berprestasi, mempunyai rasa kebangsaan.

Salah satu tujuan didirikannya madrasah adalah untuk menciptakan atau mencetak lulusan yang memiliki pemahaman dan keterampilan khusus di bidang keagamaan yang berdaya guna dan berdaya saing di tengah masyarakat. Pada dasarnya, masalah mutu pendidikan erat kaitannya dengan efektivitas pengembangan pendidikan di madrasah. Karakteristik mutu pendidikan tidak dapat dipisahkan dari karakteristik madrasah.

Madrasah memiliki ciri khas yang berbeda dari madrasah umum. Dengan populasi madrasah swasta yang lebih banyak (91,4%) dibandingkan dengan madrasah negeri, pendidikan di madrasah dipastikan memiliki banyak varian seputar instrumentalnya dan kualitas lulusannya. Misalnya, sarana prasarana, kurikulum, dan manajemen antar satu madrasah dengan yang lain cukup bervariasi. Begitu pula, muatan kurikulum dan kultur keagamaan cenderung berbeda sesuai dengan afiliasi Ormas keislaman yang menjadi induknya. Keragaman mutu madrasah sebenarnya menandakan madrasah masih membutuhkan perhatian langsung dari pemerintah sekaligus berfungsi sebagai kontrol atas kemungkinan perkembangan pembelajaran agama yang menyeleweng dan menyesatkan.<sup>309</sup>

Sesungguhnya madrasah berbasis pesantren itu yang sangat pesat perkembangannya, sejalan dengan dinamika historisitas pendidikan

---

309 Rohmat Mulyana, *Spektrum Pembangunan Madrasah*, (Semarang: Aneka Ilmu, 2009), 27

secara umum di Indonesia. Meskipun dinamika pola perkembangannya sudah barang tentu diwarnai oleh berbagai kebijakan yang seringkali kurang berpihak dan menguntungkan kepada pengembangan lembaga pendidikan yang dikelola oleh pesantren, lebih-lebih pada masa Orde Baru yang berkuasa di negeri ini.

Secara umum, kompetensi yang harus dicapai siswa di madrasah dapat dikelompokkan menjadi tiga dimensi, yaitu (1) pengembangan kepribadian, (2) pengembangan kecerdasan dan keindahan, (3) pengembangan manusia sebagai individu mandiri. Pengembangan kepribadian antara lain dilakukan dengan memberikan pelajaran agama dan moral. Pendidikan agama dan moral diharapkan dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas. Pengembangan kecerdasan dan rasa keindahan dilakukan dengan mengembangkan potensi kecerdasan seni dengan cara memberikan mata pelajaran untuk mengembangkan logika, kemampuan berkomunikasi, dan rasa keindahan. Pengembangan manusia mandiri dilakukan dengan cara memberikan keterampilan yang dapat digunakan sebagai bekal untuk mencari nafkah sehingga martabatnya sebagai manusia dapat meningkat. Kompetensi tersebut dapat dicapai jika tenaga kependidikan mampu menjabarkan ke dalam tindakan pembelajaran.

Pengendalian mutu pembelajaran merupakan proses yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kompetensi yang telah dicapai oleh siswa sehingga evaluasi belajar harus mampu mengukur ketiga wilayah kompetensi yang telah dinyatakan di atas, yaitu *knowledge* (kognitif), *skill* (psikomotorik) dan *attitude* (afektif). Untuk melaksanakan evaluasi yang sesuai dengan wilayah kompetensi tersebut diperlukan kemampuan guru dalam memilih dan menggunakan berbagai instrumen evaluasi. Pemilihan instrumen evaluasi disesuaikan dengan wilayah kompetensi yang akan dievaluasi, apakah itu kognitif, afektif atau psikomotorik.<sup>310</sup> Proses penilaian dapat dilakukan dalam dua cara, yaitu menggunakan tes dan non-tes. Penggunaan tes dan non-tes adalah dengan melihat jenis kompetensi yang akan diujikan, apakah penilaian tersebut untuk menilai kognitif, afektif atau psikomotorik.

---

310 Muhaimin, et.al., *Pengembangan Model Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada Sekolah & Madrasah*, 30.



Berhasil atau tidaknya model pembelajaran yang telah direncanakan, kuncinya terletak pada proses pembelajaran sebagai ujung tombak dalam mencapai sasaran. Oleh karena itu, proses pembelajaran yang terencana, terpola, dan terprogram secara baik dan sesuai dengan rambu-rambu yang ada dalam perangkat pembelajaran dan indikator keberhasilan pelaksanaan pembelajaran. Oleh sebab itu, setiap guru harus mempunyai kompetensi yang mumpuni sesuai bidangnya masing-masing.

Pada lembaga pendidikan dapat dikatakan bahwa unsur yang amat menentukan ketercapaian tujuan pembelajaran adalah kompetensi guru. Keberhasilan siswa sebagai subjek belajar berkaitan dengan proses pribadi dalam menginternalisasi pengetahuan, sikap, nilai, sifat dan keterampilan yang ada di sekitarnya. Sedangkan keberhasilan guru sebagai subjek pembelajaran selain ditentukan oleh kualitas secara pribadi, juga ditentukan oleh kuantitas guru, yang rasionya disesuaikan dengan jumlah siswa.

Guru harus menguasai kemampuan banyak hal tentang pembelajaran salah satunya tentang strategi pembelajaran. Strategi pembelajaran di Madrasah Aliyah diusahakan untuk diarahkan pada *learning* (bukan *sorting*), sebagaimana kecenderungan pembelajaran pada era informasi (*information age*), yang lebih mengedepankan *attainment-based* (berbasis pada hasil yang dicapai), *person-based* (berbasis pada kebutuhan perorangan), dan *resource-based* (berbasis pada sumber belajar).

## **B. KONVERGENSI PENGENDALIAN MUTU PEMBELAJARAN MADRASAH DI PESANTREN NURUL ISLAM 1 JEMBER DAN PESANTREN AL-QODIRI 1 JEMBER**

### **1. Pengendalian Mutu *Input***

Pengendalian mutu *input* (masukan) ini meliputi *input* santri dan *input* para guru yang mengajar. Ketika kedua unsur ini dikendalikan, maka pembelajaran pun akan berkualitas pula. Mutu pembelajaran yang baik tidak bisa dipisahkan oleh *input* siswa yang bermutu. Untuk menjamin keberlangsungan mutu pendidikan, maka MA Unggulan Nurul Islam 1 Jember mensyaratkan calon siswa minimal hafal *Taqrib* 250 Bait, dan *Imriati* 250 Bait sehingga banyak pelamar yang jatuh

dipersyaratkan tersebut. Lulusan dari MTs Unggulan Nurul Islam yang banyak mendominasi kelas baru di MA Unggulan Nurul Islam karena sejak awal MA Unggulan sebagai wadah lanjutan dari MTs Unggulan. Namun, ada juga siswa yang berasal dari luar pesantren, asal memenuhi syarat yang ditentukan tersebut.<sup>311</sup>

Sedangkan, pengendalian mutu *input* guru, di MTs dan MA Unggulan Nurul Islam 1 Jember dilakukan dengan berbagai model, yakni: *Pertama*, madrasah mendapat guru tugas kiriman dari Al-Azhar Mesir. Namanya Syekh Sauqi yang mengajar Bahasa Arab di MA Unggulan Nurul Islam selama satu sampai tiga tahun. Guru tersebut mengajar Bahasa Arab dan kitab-kitab fikih di madrasah setiap hari Senin sampai dengan Kamis. Pembelajaran bersama guru tugas asal Mesir ini, tidak hanya berhenti di madrasah saja, melainkan akan berlanjut di Diniyah yang dilaksanakan malam hari, setelah Isya sampai jam sembilan malam.<sup>312</sup> Dengan adanya guru tugas dari luar negeri tersebut dapat dijadikan sebagai pembanding antara model pembelajaran di sini dengan di Mesir.<sup>313</sup>

Penulis menemukan bahwa guru-guru dari Al-Azhar Mesir yang mengajar tersebut bertugas untuk mengontrol mutu pada bidang *Muhaddatsah* atau percakapan, santri dituntut untuk belajar dialek Arab yang sebenarnya sebagaimana dialek orang-orang Arab terutama dialek orang Mesir. Guru-guru dari Al-Azhar ini yang membantu mengembangkan kompetensi di bidang *Muhaddatsah*. Selain guru-guru dari Mesir, pengendalian mutu juga dilakukan oleh guru-guru alumni terbaik dari luar maupun dalam negeri.

Pengendalian mutu kurikulum madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember sangat dipengaruhi oleh *input* guru. Seleksi guru melalui proses yang cukup ketat karena untuk memaksimalkan proses pembelajaran, baik di pesantren maupun di kelas madrasah, maka kontrol pembelajaran dimulai dari kualitas gurunya. Oleh karena itu, diprioritaskan guru-guru yang dari alumni pesantren, tetapi tidak menutup kemungkinan guru-guru yang dari luar pesantren asalkan memenuhi kriteria yang ditentukan oleh madrasah.

---

311 Dani Firdaus, *wawancara*, 13 November 2018

312 K.H. Muhyiddin Abdusshomad, *wawancara*, 8 November 2018

313 Khoir, *wawancara*, 10 November 2018

Persoalan mutu menjadi *concent* utama lembaga-lembaga pendidikan karena bagaimana pun keberlangsungan lembaga dapat dilihat dari aspek mutunya. Untuk mendapatkan mutu yang baik maka harus dimulai dari *input* yang bermutu sehingga menuntut lembaga pendidikan pada umumnya menyeleksi *input-input* yang berkualitas. Hal itu, agak berbeda dengan madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember bahwa berdasarkan instruksi pengasuh, semua siswa yang mendaftar harus diterima sehingga untuk mendapatkan *input* yang berkualitas cukup sulit. Meskipun demikian, instruksi pengasuh diterjemahkan dan dicarikan alternatif solusi melalui klasifikasi-klasifikasi kelas sesuai kompetensi yang ada. Untuk kelas A dan B sudah memenuhi syarat yang sudah rencanakan, sedangkan untuk kelas C, D, dan E belum memenuhi syarat, maka kelas-kelas tersebut yang harus mendapat perhatian khusus dari para pengembang pembelajaran.

K.H. Achmad Muzakki Syah sebagai pengasuh Pesantren Al-Qodiri 1 Jember tidak ingin ada diskriminasi atau menghambat kesempatan setiap anak untuk belajar di Al-Qodiri, sesuai dengan prinsip '*Segoro*'-nya, semua calon siswa harus diterima. Sehingga kami membuat kategori kelas, yakni: Kelas A dan B itu kemampuan bahasa Arab dan kitab kuningnya bagus, mayoritas dari MTs Al-Qodiri 1 Jember. Kelas C, D, dan E itu campuran bahkan yang tidak bisa sama sekali, mayoritas dari luar pesantren. Mengajar di kelas C, D, dan E itu menjadi tantangan khusus bagi para guru.<sup>314</sup>

Sehingga, untuk mengatasi permasalahan keragaman *input* siswa tersebut, maka aspek mutu *input* guru di Al-Qodiri 1 Jember harus diperhatikan. Oleh karena itu, guru di sana dituntut untuk memiliki standar kualitas pribadi tertentu, yang mencakup tanggung jawab, wibawa, mandiri, dan disiplin. Guru merupakan pemeran utama kegiatan pembelajaran yang berinteraksi langsung dengan siswa dalam kegiatan pembelajaran. Guru pelaksana terdepan pendidikan di madrasah. Berhasil tidaknya upaya peningkatan kualitas peningkatan pendidikan banyak ditentukan oleh kemampuan yang ada pada guru dalam mengemban tugas pokok sebagai pengelola kegiatan pembelajaran di kelas. Mengingat begitu penting peranan guru maka sudah sepatutnya

---

314 Abdul Hamid, *wawancara*, 14 Januari 2019

guru benar-benar memiliki kompetensi yang sesuai dengan dengan tuntutan profesi. Di sini guru-guru Al-Qodiri 1 Jember diberikan pembinaan dengan mengirim mereka ke beberapa pesantren ternama, misalnya: Pesantren Darullughah Wadda'wah (Dalwa) Bangil, supaya dapat mengadopsi dan menerapkan pola pembelajaran *ala* Dalwa.<sup>315</sup>

Khususnya dalam pembelajaran Bahasa Arab di MTs dan MA Al-Qodiri 1 Jember sudah mengadopsi struktur kurikulum dan model pembelajaran dari Pesantren Dalwa. Namun, penerapannya masih bertahap karena terbatasnya sumber daya manusia yang ada. Namun, untuk mengimbangi itu semua pihak lembaga mengirim guru-guru terbaiknya untuk memperdalam Bahasa Arab ke Dalwa.<sup>316</sup>

Jadi, kesuksesan pembelajaran di Al-Qodiri 1 Jember tidak terlepas dari peningkatan mutu gurunya karena guru adalah salah satu unsur penting yang memiliki peran strategis dalam sistem pendidikan. Tuntutan guru yang bermutu merupakan keniscayaan agar proses pembelajaran menjadi bermutu pula. Seorang guru diharapkan memiliki kompetensi yang memadai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam pengembangan kompetensi guru, madrasah mengirim guru-guru untuk belajar sistem pembelajaran yang sistematis dan inovatif di pesantren Dalwa Bangil.

## 2. Pengendalian Mutu Proses

Pengendalian mutu pembelajaran juga dilakukan dengan mengikutkan para santri Nurul Islam 1 Jember ke ajang olimpiade dan kompetisi khusus di bidang Bahasa Arab, sebagai contoh: Izza, sapaan akrabnya, selain langganan juara pidato Bahasa Arab sejak masih di MTs Unggulan Nurul Islam 1 Jember, dia juga pandai membaca kitab kuning, seperti *Imrithi*, *Jurumiyah*, *Safinatun Naja*, *Alfiyah*, hingga *Fathul Qorib*. Jadi, sudah terbiasa dengan bacaan berbahasa Arab. Apalagi seksi Penjamin Mutu Siswa, Yayasan Nurul Islam 1 Jember juga membentuk ekstrakurikuler non-sains bidang *khitobah* yang tertata dan terjadwal sehingga mampu melatih dan mencetak siswa yang berprestasi dan siap berkompetisi. Hampir setiap olimpiade Bahasa Arab dan Inggris,

---

315 Helmi Emha M.Z., *wawancara*, 7 Januari 2019

316 Abdul Hamid, *wawancara*, 14 Januari 2019

baik tingkat lokal, nasional, maupun internasional, madrasah ini selalu mengikutkan para siswa yang memang sudah digembleng melalui beberapa program yang kami selenggarakan. Hal itu, sebagai bukti tingkat pengendalian mutu kualitas siswa.<sup>317</sup>

Pengendalian mutu pembelajaran madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember juga dilakukan dengan *Student Exchange Programme (NSEP)* atau pertukaran pelajar dengan lembaga di luar negeri, yaitu ke Malaysia, Thailand, dan Singapura dan ke Arab Saudi dan Mesir. Khusus untuk pembinaan bahasa Arab khas Mesir dilakukan tiga kali dalam seminggu di bawah bimbingan Kiai Ahmad Fauzan, seorang kiai yang cukup lama bermukim di Mesir. Cukup sulit belajar bahasa Arab *'Amiyah*. Sebab, bahasa tersebut tidak, seperti bahasa Arab yang standar. Banyak huruf yang berubah, seperti kata *'tsalatsa'* dalam bahasa Arab standar menjadi *'talata'* dalam bahasa Mesir. Akhirnya mereka didorong untuk terus mencari tahu dan mendengarkan logat bahasa Arab khas Mesir.<sup>318</sup>

Program Unggulan *Manajemen Pengembangan kitab kuning (MPKIS)* di Nurul Islam 1 Jember juga berfungsi untuk mengontrol perkembangan setiap siswa, agar semua siswa mampu membaca kitab kuning. Tidak heran jika siswa-siswa di MTs dan MA Unggulan Nurul Islam 1 Jember sering meraih juara dalam berbagai perlombaan tingkat kabupaten, provinsi, bahkan nasional, sebagaimana yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya.

Oleh karena itu, dalam mendukung mutu pembelajaran Bahasa Arab sudah ada *Lembaga Pengembangan Bahasa Arab (LPBA)*, lembaga ini mengakomodir semua santri yang ingin mengembangkan Bahasa Arabnya. Ciri khas yang dimiliki program-program unggulan ini, yaitu disertai dengan adanya Buku Pengendalian Mutu serta dipantau betul setiap perkembangan penguasaan bahasa Arab dan baca kitab kuningnya. Selain itu, semua kegiatan pengembangan bahasa Arab dikendalikan oleh LPBA.<sup>319</sup>

Dalam mengontrol mutu pembelajaran ini, semua santri di Nurul Islam 1 Jember wajib berada di pesantren (*ma'had*) dan mereka wajib berbahasa Arab dan Inggris dari hari Senin hingga Sabtu. Pembelajaran

---

317 Wahyutini Ekowati, *wawancara*, 16 November 2018

318 Dani Firdaus, *wawancara*, 13 November 2018

319 Latifah Muzayyanah, *wawancara*, 08 November 2018

tersebut sudah dikondisikan dengan baik bahkan pembelajaran lebih sistematis lagi dengan pengembangan Bahasa Arab berbasis kamar. Jadi, kegiatan pembelajaran tidak hanya berpusat di *ma'had*, tetapi juga berkembang di kamar-kamar santri sehingga proses pembelajaran di madrasah formal dapat bersinergi dengan kegiatan di madrasah diniyah dan kepesantrenan. Bahkan, mereka juga diwajibkan menggunakan bahasa Arab dan Inggris dalam melakukan komunikasi sehari-hari.<sup>320</sup>

Mutu pembelajaran selain kompetensi berkomunikasi, mendengarkan dan membaca, kegiatan pembelajaran juga sudah dikembangkan pada pembelajaran *Insyah* (mengarang). Kegiatan ini untuk mendukung standar yang sudah ada. Bagaimana pun mengarang jauh lebih sulit dari pada kompetensi lainnya sehingga sejak dini tradisi mengarang menggunakan bahasa Arab sudah dilakukan di MTs dan MA Unggulan Nurul Islam 1 Jember. Pada dasarnya, puncak dari penguasaan bahasa Arab adalah *Insyah* karena untuk bisa mengarang itu, butuh keterampilan-keterampilan lain. Di madrasah ini kegiatan *Insyah* diterapkan sebulan sekali, biasanya berupa karangan prosa dan pidato minimal satu halaman, kemudian dipresentasikan secara bergantian di depan santri lain.

Pengendalian mutu merupakan suatu sistem kegiatan teknis yang bersifat rutin yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu proses dan hasil yang diberikan kepada pengguna. Pengendalian mutu proses pembelajaran di Al-Qodiri 1 Jember juga dilakukan untuk menjamin agar produk yang dihasilkan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, serta sesuai dengan harapan siswa, orang tua, pesantren, dan masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman mutu dan cara pengendaliannya perlu diketahui dan dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam menghasilkan produk tersebut. Di dalam Buku Pengendali Mutu Madrasah di Al-Qodiri telah menyajikan tentang target mutu yang harus dicapai setiap siswa dan pengendaliannya dalam proses pembelajaran, serta hasil pembelajarannya. Setiap siswa diberikan Buku Pengendali Mutu, di dalamnya termaktub target-target yang harus dicapai oleh siswa, kemudian diberi paraf oleh guru yang mengajar pada

---

320 Dani Firdaus, *wawancara*, 13 November 2018

target yang telah dicapai. Dengan demikian, guru, orang tua, siswa yang bersangkutan, serta pihak lain bisa melihat perkembangannya.<sup>321</sup>

Untuk memperoleh pembelajaran yang bermutu, maka madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember mengintegrasikan sistem madrasah dengan sistem pesantren. Artinya kegiatan-kegiatan pembelajaran harus mengikuti kegiatan pesantren. Maka kegiatan-kegiatan yang terintegrasi dengan pesantren tersebut, misalnya: di MA Al-Qodiri 1 Jember menjadi lembaga *Fullday School* yang berbasis kepesantrenan. Pembelajaran dimulai pukul 06.00 WIB sampai dengan pukul 12.00 WIB di madrasah formal, kemudian dilanjutkan pada pukul 13.00 hingga sore di madrasah diniyah, ditambah malam dengan mengikuti pengajian kitab kuning.<sup>322</sup>

Pengendalian mutu pembelajaran madrasah di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember menerapkan dua model, yakni khusus santri yang tinggal di pesantren (santri *Mukim*) dan santri dari luar pesantren (santri *Kalong*), yakni ada kekhususan Buku Kendali Mutu kurikulum dan pembelajarannya. Untuk santri *Mukim*, standar atau target capaian di buku pengendalinya lebih berat ketimbang santri *Kalong*. Sehingga pengendalian hasil pembelajaran keduanya dibedakan sesuai dengan kondisi yang ada. Maka, perlakuan kendali mutunya juga berbeda, khususnya standar atau target yang diberikan.<sup>323</sup>

Sistem pembelajaran di madrasah dibagi menjadi dua alokasi waktu karena juga memfasilitasi siswa yang dari luar pesantren atau tidak tinggal di pesantren (*ma'had*) sehingga pengendalian mutu pembelajaran juga dibagi menjadi dua model. *Pertama*, untuk pagi-sore dikhususkan bagi siswa madrasah yang tinggal di pesantren (*ma'had*), sementara untuk pagi-siang diikuti oleh siswa yang dari luar pesantren, tetapi apabila yang dari luar tetap mengikuti pembelajaran sampai sore diperkenankan. Jadi, tampak bahwa madrasah di Al-Qodiri 1 Jember telah mengakomodir keinginan masyarakat dengan menerapkan dua sistem pengendalian mutu, yaitu khusus santri *Mukim* (santri tetap) dan dan santri *Kalong* (santri kilat atau lepas).

Selain itu penunjang pembelajaran lainnya, *Khitobah* Bahasa Arab juga menjadi andalan untuk meningkatkan pembelajarannya. *Khitobah*

---

321 Husnan Yasin, *wawancara*, 7 Januari 2019

322 Helmi Emha M.Z., *wawancara*, 7 Januari 2019

323 Abdul Hamid, *wawancara*, 14 Januari 2019

dilaksanakan setiap bulan sekali.<sup>324</sup> Kegiatan ini untuk mendukung kompetensi berbicara (*mahārat kalām*) sehingga dengan *khitobah* yang kontinu diharapkan siswa mampu dan lancar berbahasa Arab, sekaligus menjadi alat pengendalian mutu terkait perkembangan bahasa setiap siswa. Kegiatan ini dinilai oleh guru pembimbing dan sebagian siswa secara bergantian, sesuai form instrumen yang disediakan.

### 3. Pengendalian Mutu *Output*

Dalam pengendalian mutu *output* pembelajaran, supaya dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas, maka MA Unggulan Nurul Islam 1 Jember menerapkan berbagai mekanisme evaluasi pembelajaran yang agak berbeda dengan madrasah lainnya. Evaluasi pembelajaran yang digunakan di MTs dan MA Unggulan Nurul Islam 1 Jember dibedakan antara pembelajaran umum dengan pembelajaran khusus. Untuk pembelajaran umum, menggunakan bentuk evaluasi dengan sistem semester. Jadi, selama satu tahun ada dua kali evaluasi. Penggunaan sistem semester karena banyaknya santri dan mata pelajaran yang berbeda. Dengan sistem semester ini secara otomatis bentuk evaluasinya berupa tes tulis, akan tetapi jika para guru ingin menggunakan tes lain, seperti tes lisan, diperbolehkan asalkan tidak mengganggu jalannya evaluasi mata pelajaran yang lain.

Sedangkan untuk pembelajaran khusus, evaluasi diadakan setiap satu bulan sekali. Misalnya pada program Pengembangan Bahasa Arab, untuk mengetahui sejauh mana *mufrodat* yang telah dikuasai oleh santri program khusus ini, setiap satu bulan sekali santri diwajibkan menyetorkan minimal 50 *mufrodat* kepada seorang guru yang telah ditunjuk oleh Yayasan, yang kompetensinya dalam bidang bahasa Arab sudah teruji dengan baik. Evaluasi ini merupakan tindak lanjut dari kewajiban santri yang harus menyetorkan lima *mufrodat* setiap harinya.

Evaluasi yang baik akan menghasilkan pembelajaran yang efektif. Dalam melaksanakan kurikulum terpadu, tim pengembang kurikulum sebagai pemantau berlangsungnya pembelajaran, dan Waka. Kurikulum melakukan evaluasi memperbaiki kekurangan dalam pembelajaran. Tindak lanjut setelah adanya evaluasi, yaitu perbaikan pembelajaran

---

324 Husnan Yasin, *wawancara*, 7 Januari 2019



baik secara materi, media, strategi pembelajaran, dan administrasi guru. Pengembangan kurikulum secara menyeluruh menjadi target utama dalam pendidikan pondok dan madrasah. Tindak lanjut sarana yakni perbaikan sarana pendukung pembelajaran segera memperbaiki jika ada kerusakan dan masalah. Tindak lanjut pembelajaran, guru memberikan tindak lanjut bagi siswa yang tidak memenuhi standar nilai KKM, yaitu remedial hingga siswa mencapai nilai tersebut.<sup>325</sup>

Pengendalian mutu pembelajaran di MTs dan MA Unggulan Nurul Islam 1 Jember dilakukan dengan cara pembinaan langsung oleh guru tugas dari Al-Azhar Mesir, mengikutkan para santri ke ajang olimpiade dan kompetisi khusus bidang Bahasa Arab, *Student Exchange Programme (NSEP)*, Manajemen Pengembangan kitab kuning (MPKIS) dan Lembaga Pengembangan Bahasa Arab, kegiatan Bahasa Arab Santri dikembangkan di pesantren (ma'had), dan mereka wajib berbahasa Arab dari hari Senin hingga Sabtu, *input* siswa minimal hafal *Taqrib* 250 Bait dan *Imriati* 250 Bait, serta khusus kurikulum Bahasa Arab yang mengadopsi pesantren Dalwa Bangil, yang diimprovisasi oleh guru-guru.

Kegiatan pembelajaran, baik di kelas dan di pesantren, juga didukung oleh *Khitobah* satu bulan sekali dengan menggunakan bahasa Arab. Kegiatan ini sebagai bentuk pengendalian mutu proses pembelajaran, khususnya pada bidang *takallam* sehingga para santri dapat mengasah kemampuan berbicara dengan menggunakan bahasa Arab dengan baik dan benar. Kegiatan pidato satu bulanan sebagai ajang untuk mengevaluasi setiap perkembangan-perkembangan yang dicapai oleh siswa. Bahkan dampak *Khitobah* ini, sering memenangkan lomba di tingkat kabupaten.<sup>326</sup>

Pada dasarnya, dalam pengendalian mutu *output* pembelajaran di setiap lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar khusus yang telah ditetapkan. Begitu pula dengan Al-Qodiri 1 Jember yang sejak awal banyak mengalihstatuskan beberapa lembaganya menjadi unggulan. Di sini lembaga-lembaga tersebut butuh pengendalian mutu yang dapat diukur. Di MTs dan MA Al-Qodiri 1 Jember untuk meningkatkan mutu sudah dibentuk kordinator kebahasaan yang memiliki tiga divisi, ada

---

325 Wahyutini Ekowati, *wawancara*, 07 November 2018

326 M. Thoif, *wawancara*, 21 Desember 2018

bidang *amsilati*, bidang bahasa, dan bidang *kitabiyah*. Pengembangan dan pengendalian pembelajaran difasilitasi oleh kordinator tersebut yang sudah diberi wewenang penuh oleh pemimpin lembaga.

Dalam mengendalikan mutu kurikulum dan pembelajaran, kordinator dan bidang-bidang di bawahnya melakukan evaluasi. Evaluasi program merupakan suatu proses pencarian informasi, penemuan informasi dan penetapan informasi yang dipaparkan secara sistematis tentang perencanaan, nilai, tujuan, manfaat, efektivitas dan kesesuaian sesuatu dengan kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi di Al-Qodiri 1 Jember dilakukan setiap minggu untuk mengetahui setiap kendala dan perkembangan pembelajaran, baik berkaitan dengan setoran *mofradat* dan seluruh rangkaian pembelajaran lain, baik yang dilakukan di kelas maupun di luar kelas. Kegiatan evaluasi mingguan ini untuk mengontrol perkembangan-perkembangan pembelajaran per kompetensi dasar.

Jadi, dengan evaluasi akan ditemukan berbagai kendala yang dialami dan perkembangan yang telah dicapai. Jika mendapatkan kendala, maka forum evaluasi menjadi tempat untuk mencari solusi-solusi terbaik. Kegiatan evaluasi ini sebagai kontrol terhadap mutu pembelajaran selama satu pekan. Kegiatan evaluasi ini untuk menjamin setiap langkah-langkah baik yang dilakukan oleh kordinator dan guru di tingkat kelas sesuai dengan arah yang telah ditetapkan dan tidak keluar dari rambu-rambu dasar yang dirancang oleh tim pengembang. Bentuk pengendalian mutu pembelajaran di Al-Qodiri 1 Jember berupa evaluasi, misalnya evaluasi mingguan. Kegiatannya, yaitu seluruh tim pengembang atau ketiga divisi ini berkumpul untuk membahas proses pembelajaran yang telah berlangsung, ketika ditemukan kendala langsung dicarikan alternatif solusi terbaik. Selain itu, setiap guru saling melaporkan perkembangan belajar siswanya.<sup>327</sup>

Sedangkan, pengendalian mutu pembelajaran di Al-Qodiri 1 Jember di antaranya mengklasifikasi kemampuan siswa yang disesuaikan dengan kelas masing-masing sekaligus mengklasifikasi waktu belajar berdasar tingkat kemampuan siswa, mengadopsi struktur kurikulum dan model pembelajaran dari pesantren Dalwa, yang didukung oleh kegiatan

---

327 Abdul Hamid, *wawancara*, 14 Januari 2019

*Khitobah*. Melakukan pembinaan dengan mengirim guru-guru ke Dalwa, memiliki Buku Pengendali Mutu, mengintegrasikan sistem madrasah dengan sistem pesantren sehingga menjadi *Fullday School* yang berbasis pesantren. Dan yang lebih utama untuk menjaga dan mengembangkan mutu seluruh aktivitas pembelajaran selalu dievaluasi melalui evaluasi mingguan.

Ujian yang dilaksanakan sesuai dengan standar evaluasi dan ketuntasan belajar. Acuan pokok dalam mencapai ketuntasan belajar siswa mampu melebihi nilai KKM. Hasil penelitian menemukan, secara umum ada tiga sistem evaluasi yang digunakan madrasah di Al-Qodiri 1 Jember, yaitu sebagai berikut.

- a) Ujian tulis: materi yang diujikan merupakan seluruh pelajaran yang diajarkan di dalam kelas. Tujuan ujian ini sebagai pengukuran sejauh mana siswa menguasai materi yang telah disampaikan selama satu semester ditanyakan dalam bentuk pertanyaan tertulis
- b) Ujian lisan: materi yang diujikan merupakan pelajaran bahasa dan agama yang dibagi menjadi tiga ranah, yaitu bahasa Arab, bahasa Inggris dan ibadah termasuk di dalamnya ujian praktik. Tujuan dari ujian ini siswa mampu menguasai teori dan praktik.
- c) Ujian Praktik: selain yang tercantum di dalam ujian lisan, mata pelajaran diujikan pada Ujian Akhir Madrasah mengikuti kebijakan Kemenag.

Pelaksanaan Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN) dan Ujian Nasional (UN) bagi siswa kelas IX MTs dan XII MA mengikuti kebijakan Kemenag. Selain menjalankan ujian secara nasional siswa juga tetap diwajibkan mengikuti ujian pelajaran pesantren baik tertulis maupun lisan yang merupakan serangkaian kegiatan ujian akhir madrasah.

Konvergensi kurikulum madrasah di kedua pesantren di atas merupakan hasil penyatuan dari dua kurikulum berbeda yang terintegrasi dalam satu sistem pendidikan, yaitu madrasah. Dengan evaluasi terhadap isi kurikulum maka madrasah mampu membuat keputusan untuk mengembangkan program-program peningkatan kompetensi siswa. Kurikulum terpadu ini lebih berat tantangannya dalam menerapkan agar tetap berjalan selaras dengan kurikulum nasional. Penyusunan standar

materi berdasarkan pedoman dari Kementerian Agama, tetapi madrasah ini harus menyesuaikan materi lokal dengan buku yang berbahasa Arab.<sup>328</sup>

Cakupan mata pelajaran kurikulum terpadu yang ada di madrasah berbasis pesantren ini lebih kompleks dibanding kurikulum dari Kementerian Agama. Menyelaraskan setiap materi-materi pelajaran yang terdapat dalam kurikulum lokal terhadap kurikulum nasional bukan saja berdasarkan pedoman, tetapi harus selaras dengan visi-misi pesantren dan madrasah secara keseluruhan. Dalam mencapai tujuan pendidikan guna meningkatkan prestasi madrasah, kegiatan evaluasi secara menyeluruh dilakukan dengan mengadakan evaluasi pengembangan kurikulum secara intern. Aspek evaluasi kurikulum internal yang dilakukan meliputi:

- a) Evaluasi Program: perbaikan program sebagai masukan dalam mengembangkan kurikulum agar mampu mencapai tujuan. Dalam implementasinya isi kurikulum merupakan satuan dari program yang di dalamnya meliputi struktur, komposisi, jumlah mata pelajaran, alokasi waktu yang disusun oleh tim internal madrasah.
- b) Evaluasi strategi pembelajaran: kegiatan ini dilakukan oleh kepala madrasah sebagai supervisi. Kepala madrasah menjalankan kegiatan supervisi terhadap guru dengan pedoman pelaksanaan yang terdiri atas: proses pembelajaran, penilaian, administrasi guru, dan sumber belajar.
- c) Evaluasi Kriteria Ketuntasan Belajar: kegiatan dilakukan oleh guru dan tim pengembang internal dalam menilai ketercapaian siswa terhadap indikator dan kriteria yang ditentukan. Kriteria ketuntasan belajar ditetapkan sesuai dengan tujuan untuk menentukan sejauh mana siswa menguasai materi agar mampu mencapai KKM.

Khusus untuk evaluasi pada program unggulan yang ada lebih ketat ketimbang evaluasi pada kelas kurikuler pada umumnya. Model evaluasi yang dilakukan pada program-program unggulan, lebih pada uji praktik keterampilan berbahasa Arab, Inggris, dan penguasaan kitab kuning.

---

328 Helmi Emha, *wawancara*, 02 Oktober 2018

Dalam mengembangkan kurikulum, Kepala Madrasah berperan sebagai supervisor terhadap guru dalam mengembangkan pembelajaran kurikulum terpadu. Berdasarkan hasil evaluasi pembelajaran yang telah dilakukan, guru merancang tindak lanjut perbaikan pembelajaran terhadap siswa. Kepala madrasah menyampaikan waktu koordinasi sebagai tindak lanjut evaluasi. Evaluasi telah berjalan dengan baik dalam artian sudah ada kontrol dan waktu pasti kapan evaluasi dilaksanakan. Ada beberapa jenis evaluasi sebagai pendukung terlaksananya evaluasi di madrasah, seperti evaluasi mingguan, bulanan, semester, dan tahunan.

### C. PEMBAHASAN TEMUAN

Model pengendalian mutu pembelajaran di MA Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember dibagi menjadi tiga. *Pertama*, pengendalian mutu *input* terdiri atas *input* siswa dan guru. Kriteria *input* siswa di antaranya minimal hafal *Taqrib* 250 bait dan *Imriati* 250 bait, mampu berbahasa Arab dan Inggris, hafalan Al-Quran, diutamakan berlatar belakang pendidikan MTs dan pesantren, serta adanya klasifikasi kemampuan bahasa Arab. Sedangkan, kriteria *input* guru di antaranya menguasai bahasa Arab, diutamakan alumni pesantren, mampu membaca kitab kuning, dan guru hasil binaan pesantren Darullughah Wadda'wah. *Kedua*, pengendalian mutu proses dengan adanya klasifikasi pembelajaran khusus santri *Mukim* (santri tetap) dan santri *Kalong* (santri lepas), menggunakan konsep pembelajaran dengan model *Fullday School* berbasis pesantren, serta didukung oleh dengan adanya olimpiade bidang Bahasa Arab dan Inggris, *Student Exchange Programme* (NSEP), LPBA, dan *Yaumul Arabi*, yang melibatkan berbagai komponen, yaitu sistem, media, dan personalia serta pembelajaran *Istima'* berbasis Kamar; *Ketiga*, Pengendalian mutu *output*, di antaranya adanya evaluasi di dalam kelas dan di luar kelas, didukung oleh *Khitobah* serta rangkaian evaluasi secara integratif dan mandiri, baik evaluasi mingguan, bulanan dan semester.

Pengendalian mutu merupakan suatu sistem kegiatan teknis yang bersifat rutin yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pengendalian diperlukan dalam manajemen mutu untuk menjamin agar kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sehingga produk yang dihasilkan sesuai

dengan harapan pelanggan. Tugas pengendalian mutu dapat dilakukan dengan mengukur perbedaan, seperti perencanaan, rancangan, menggunakan prosedur atau peralatan yang tepat, pemeriksaan, dan melakukan tindakan koreksi terhadap hal-hal ini menyimpang, di antara dalam hal produk, pelayanan, atau proses, *output* dan standar yang spesifik. Oleh karena itu, pengendalian mutu merupakan upaya untuk menjaga agar kegiatan yang dilakukan dapat berjalan sesuai rencana dan menghasilkan *output* yang sesuai dengan standar.

Pengendalian terhadap mutu pendidikan menyangkut unsur *input*, proses, dan *output*. Hal ini memang sejalan dengan konsep mutu pendidikan yang dilihat dari ketiga unsur tersebut. Kepala madrasah dapat merencanakan dan melakukan pengendalian mutu pendidikan sejak dilakukan seleksi siswa baru, kemudian dididik di madrasah, hingga menjadi lulusan. Dengan demikian, dalam melakukan pengendalian mutu hendaknya kepala madrasah atau pengawas melihat madrasah atau proses pendidikan sebagai suatu sistem. Begitu pula kegiatan pengendalian mutu madrasah di pesantren dapat dilakukan sejak proses siswa masuk pertama kali, artinya sejak awal mutu siswa sudah tersaring dan terseleksi dengan ketat sesuai dengan kriteria masing-masing madrasah yang ada. Idealnya, madrasah dengan sistem asrama atau lembaga yang berbasis pesantren kendali mutu siswa harus memiliki bekal bahasa Arab dasar dan hafal *Taqrib* 250 bait dan *Imriati* 250 bait. Ketika anak kecil belajar bahasa ibu, otaknya masih bersih dan belum mendapat pengaruh bahasa lain sehingga cenderung lebih mudah berhasil dalam menangkap setiap simbol bahasa ibu yang muncul, yang ditangkap oleh pancaindra sehingga cenderung dapat berhasil dengan cepat. Sementara ketika mempelajari bahasa Arab, ia terlebih dahulu menguasai bahasa ibunya, baik dalam aspek lisan, tulisan, maupun bahasa berpikirnya karena itu mempelajari bahasa Arab tentu lebih sulit dan berat karena ia harus menyesuaikan sistem bahasa ibu ke dalam sistem bahasa Arab, baik sistem bunyi, struktur kata, struktur kalimat maupun sistem bahasa berpikirnya.

*Input* mutu siswa dalam konteks sistem pendidikan seringkali dirumuskan sebagai akhir dari sebuah pencapaian yang dilakukan melalui serangkaian proses, baik dalam jangka pendek dan menengah maupun jangka panjang. Serangkaian proses pencapaian mutu pendidikan

mencakup sebagai berikut: (1) mutu *input*, (2) mutu *proses*, dan (3) mutu *output*. Ke semua unsur tersebut saling berinteraksi dan ketergantungan antara yang satu dan yang lainnya.<sup>329</sup> Jadi ada rentetan yang saling memengaruhi antar satu dengan yang lainnya. Kendali pembelajaran yang unggul sejak dini atau proses masuk sudah terseleksi dengan baik, di sini untuk membedakan standar kemampuan maksimal dan minimal bagi madrasah dalam mengelola pembelajaran berbasis pesantren. Selanjutnya ketika pengendalian mutu *input* siswa sudah berjalan secara konsisten maka yang perlu diperhatikan adalah mutu guru bahasa Arab mereka minimal menguasai kitab kuning, bahasa Arab, dan dapat mendatangkan guru tugas dari Timur Tengah. Karena bagaimana pun guru berkaitan dengan kemampuan mengelola pembelajaran yang di dalamnya terdapat penguasaan karakteristik siswa, penguasaan teori dan prinsip-prinsip pembelajaran, mengembangkan kurikulum, memanfaatkan teknologi pembelajaran, komunikasi efektif terhadap siswa, dan menyelenggarakan pembelajaran secara efektif dan efisien, serta para guru tersebut harus memiliki kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran, menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan mengembangkan materi yang diajarkan.

Guru yang mempunyai kompetensi profesional akan terlihat dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di madrasah tempat ia bekerja. Guru dikatakan telah mempunyai kemampuan profesional jika pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continuous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan jaman yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada jamannya di masa yang akan datang.

Dalam konteks proses pembelajaran di kelas, guru yang mempunyai kemampuan profesional berarti yang bersangkutan dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Mereka harus: *Pertama*, mempunyai pengetahuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas yang mencakup keterampilan interpersonal khususnya kemampuan untuk menunjukkan

---

329 Mansyur Ramly, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, (Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional, 2007), 8

empati, penghargaan terhadap siswa, dan ketulusan, menjalin hubungan yang baik dengan siswa, mampu menerima, mengakui dan memperhatikan siswa secara ikhlas, keempat menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, mampu menciptakan atmosfer untuk tumbuhnya kerja sama dan kohesifitas dalam dan antar kelompok siswa, mampu melibatkan siswa dalam mengorganisir dan merencanakan kegiatan pembelajaran, mampu mendengarkan siswa dan menghargai haknya untuk berbicara dalam setiap diskusi, mampu meminimalkan kelompok-kelompok di kelas.

*Kedua*, kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran, yang mencakup: mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan menanggapi siswa yang tidak mempunyai perhatian, suka menyela, mengalihkan perhatian, dan mampu memberikan transisi substansi bahan ajar dalam proses pembelajaran; mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua siswa.

*Ketiga*, mempunyai kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik dan penguatan yang terdiri atas: mampu memberikan umpan balik yang positif terhadap respons siswa; mampu memberikan respons yang bersifat membantu terhadap siswa yang lamban dalam belajar; mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban siswa yang kurang memuaskan; mampu memberikan bantuan profesional kepada siswa jika diperlukan.

*Keempat*, mempunyai kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri yang mencakup: mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar Bahasa Arab secara inovatif; mampu memperluas dan menambah pengetahuan mengenai metode-metode pembelajaran; mampu memanfaatkan perencanaan guru secara berkelompok untuk menciptakan dan mengembangkan metode pembelajaran yang relevan.

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di madrasah. Oleh karena itu, syarat kemampuan membaca kitab kuning adalah syarat paling mutlak bagi guru pada tingkat Aliyah



yang tentu mereka adalah lulusan pesantren yang dapat kemudian mengembangkan pembelajaran dengan sistem berbasis pesantren.

Selain lulusan pesantren idealnya guru Bahasa Arab juga perlu didatangkan dari negara asalnya sehingga siswa juga memahami *lahjah* Bahasa Arab dengan baik. Pengendalian pembelajaran *lahjah* bagi siswa harus dikembangkan, dalam hal ini lembaga madrasah setidaknya melakukan kerja sama dengan pihak lembaga-lembaga pendidikan di Timur Tengah. Bahasa resmi orang Arab adalah bahasa Arab. Namun, mereka mempunyai dialek yang berbeda. Misalnya, orang awam Yaman mengucapkan huruf *jim* dengan *G* (Jamal: Gamal), sebagian lagi di antara mereka mengucapkan *sa* atau *saufa* dengan *bâ*. Suku Himyar mengucapkan *al* dengan *am*. Selain itu, pengajar bahasa Arab dari luar juga bisa mengajarkan dengan baik bahasa Arab *fusha* (ragam standar) yang digunakan dalam Al-Quran, situasi-situasi resmi, penggabungan puisi, penulisan prosa dan ungkapan-ungkapan pemikiran (tulisan-tulisan ilmiah), dan bahasa Arab *amiyah* (ragam non-standar) yang digunakan untuk urusan-urusan biasa sehari-hari.

Pembelajaran yang dilakukan oleh guru Bahasa Arab dari Timur tengah di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember, dapat memberikan keunggulan tersendiri bagi mutu kurikulum dan pembelajarannya. Mereka para lulusan madrasah aliyah dapat menguasai bahasa Arab meskipun tidak secara total dari negara asalnya serta dapat meneruskan proses pendidikan selanjutnya ke perguruan tinggi yang ada di timur tengah. Jadi pembelajaran di madrasah aliyah terjamin keunggulannya sesuai dengan negara pemilik resmi bahasa Arab.

Guru menempati posisi penting dalam pengendalian mutu kurikulum dan pembelajaran, jauh dari itu semua lingkungan juga berperan penting dalam menjamin mutu kurikulum dan pembelajaran. Pembelajaran di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember telah dikembangkan pada pembelajaran yang berbasis pesantren, serta model pembelajaran yang mengintegrasikan sistem madrasah dengan sistem pesantren.

Lingkungan pembelajaran adalah segala sesuatu yang melingkupi proses pembelajaran, yakni meliputi unsur kondisi lingkungan alam, lingkungan manusia dan sosial. Semua aktivitas manusia selalu terkait dengan lingkungan yang melingkarinya. Manusia dan lingkungannya

akan selalu terjadi hubungan interkoneksi. Kualitas lingkungan berpengaruh terhadap kualitas aktivitas kehidupan yang terjadi, dan sebaliknya aktivitas kehidupan manusia berpengaruh terhadap kualitas lingkungannya dengan menggunakan pola pikir di atas, maka lingkungan pembelajaran merupakan faktor yang sangat penting yang berpengaruh terhadap pembelajaran yang berlangsung. Positif atau negatif pengaruh lingkungan terhadap pembelajaran sangat bergantung pada faktor manusia manusia yang terlibat di dalam interaksi pembelajaran itu. Bila manusia yang terlibat di dalam pembelajaran dapat mengkonstruksi lingkungan yang kondusif.

Pembelajaran sangat membutuhkan lingkungan yang kondusif karena pembelajaran bahasa merupakan materi yang hidup dan merupakan bagian penting dari lingkungan sosial. Bila bahasa yang digunakan dalam lingkungan sesuai dengan materi pembelajaran bahasa yang dipelajari, maka otomatis lingkungan tersebut akan menjadi sumber belajar dan kondusif untuk pencapaian tujuan pembelajaran. Namun, apabila bahasa yang digunakan dalam lingkungan sosial berbeda dengan materi pembelajaran bahasa yang dipelajari, maka dengan sendirinya lingkungan tersebut kurang kondusif terhadap pembelajaran bahasa yang berlangsung, misalnya di kelas siswa digodok untuk belajar bahasa Arab, tetapi ketika di luar jam belajar Bahasa Arab mereka berada dalam lingkungan yang menggunakan bahasa lain, maka jelas sekali bahwa antara lingkungan, dan pembelajaran yang dikehendaki tidak berjalan secara sinergis. Di sinilah pentingnya pembelajaran berbasis pesantren.

Arti penting lingkungan dalam memengaruhi keberhasilan pembelajaran telah disadari oleh para tokoh pendidikan Islam. Munculnya lembaga pendidikan berasrama, seperti pesantren merupakan salah satu bentuk aplikasi konsep interkoneksi lingkungan dengan pembelajaran. Banyak keberhasilan pembelajaran bahasa asing, terutama Bahasa Arab dan Inggris di Indonesia lahir dari konsep pendidikan berasrama ini. Dengan konsep pendidikan berasrama, lingkungan bahasa lebih mudah terwujudkan pelaksanaannya mudah dikendalikan.

Problematisa yang muncul dalam upaya pelatihan dan pembiasaan berbahasa dalam pembelajaran bahasa, telah menggugah para ahli bahasa dan aktivis akademik untuk membuat terobosan atau alternatif baru dalam merealisasikan tujuan pembelajaran bahasa, seperti tersebut

di atas. Di antaranya yang paling menonjol adalah asramaisasi para pelajar bahasa di mana mereka dilokalisasikan di sebuah asrama (pesantren) yang biasanya masih terletak di areal kompleks atau lingkungan madrasah. Asramaisasi pelajar, seperti di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember dianggap sebagai solusi terbaik dalam memecahkan problematika yang ada baik yang menyangkut faktor akademis maupun non-akademis. Dalam pembelajaran, asramaisasi pelajar diyakini memiliki efektifitas dalam menciptakan *Bi'ah Arabiyah* (lingkungan berbahasa Arab). Hal ini karena di dalam asramaisasi tersebut terbuka lebar kesempatan bagi para pelajar untuk menjadi 'pemakaian bahasa' dengan adanya pembiasaan, interaksi, dan komunikasi yang terjadi di antara mereka.

Berdasarkan nilai manfaat tersebut, maka program asramaisasi pelajar menjadi *trend* baru yang diadakan dan berusaha dikembangkan di lembaga-lembaga pendidikan, baik di tingkat menengah bawah (SMP atau MTs), tingkat menengah atas (SMU atau MA), maupun tingkat perguruan tinggi. Para pengelola lembaga pendidikan berupaya keras menciptakan *performance* fisik lembaga yang disempurnakan dengan keberadaan asrama. Berbagai sebutan dilekatkan pada asrama tersebut, seperti asrama pelajar, *ma'had*, atau pesantren mahasiswa, dan sebagainya.

Dengan diilhami oleh kelebihan sistem pesantren atau asrama atau *ma'had*, sejumlah madrasah mulai melakukan inovasi permadrasahan melalui perintisan *ma'had* dalam hal-hal tertentu sangat mirip dengan pesantren dengan sejumlah modifikasi. Dengan demikian, konsep *ma'had* merupakan modernisasi, bahkan sistematisasi atau modifikasi dari tradisi pesantren, yang dalam batas tertentu pesantren kurang menyadari substansi pola kependidikan yang diaplikasikannya karena sudah menjadi sebuah tradisi yang melekat secara inheren dalam proses transformasi keilmuannya. Karenanya, *ma'had* dalam aplikasinya bisa saja tetap mempertahankan format tradisi pesantren, tetapi tradisi yang telah tersadarkan akan substansinya yang telah banyak dikembangkan, khususnya di MTs-MA Nurul Islam 1 Jember dan MTs-MA Al-Qodiri 1 Jember. Lembaga-lembaga tersebut adalah madrasah yang berada di bawah sistem pesantren, dengan demikian maka pola pembelajaran terintegrasikan langsung dengan pesantren.

Program *ma'had* dapat dilaksanakan dengan sarana dan prasarana yang relatif terbatas. Yang sangat dibutuhkan sesungguhnya adalah tingkat komitmen dan kesungguhan pengelola dalam mewujudkan sistem demikian. Hal ini tidak berarti prasarana dan sarana tidak penting. Keberadaan prasarana dan sarana apalagi lengkap dan memadai amat menentukan terhadap efektifitas dan efisiensi proses pembelajaran. Pembelajaran berbasis pesantren (*ma'had*) berlangsung selama 24 jam termasuk pembelajaran yang sangat menekankan pengamalan atau praktik. Pembelajaran dalam program *ma'had* ini berdasar pada teori Krahsen, yaitu pemerolehan bahasa (*language acquisition*) dan pembelajaran bahasa (*language learning*). *Language acquisition* adalah proses penguasaan bahasa kedua secara alamiah melalui bawah sadar dengan cara berkomunikasi langsung dengan orang-orang yang menggunakan bahasa tersebut. Sedangkan *language learning* adalah proses penguasaan bahasa secara sadar terutama tentang kaidah-kaidah bahasa dengan cara diajarkan oleh seorang guru atau belajar secara mandiri. Dalam hal ini, program pembelajaran bahasa lebih menekankan pada pemerolehan bahasa di mana diharapkan siswa dapat menguasai bahasa asing secara alamiah melalui bawah sadar, maka program tersebut lebih berupaya membentuk semacam suasana di mana para mahasiswa dapat berkomunikasi sesama mereka dengan menggunakan bahasa Arab secara aktif atau yang lebih dikenal dengan lingkungan bahasa.

Pengendalian mutu pembelajaran di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember sudah berbasis IT karena mengikuti perkembangan yang terjadi pada disiplin ilmu bahasa, ilmu pendidikan, dan arus perkembangan zaman. Lebih dari itu hasil-hasil penelitian dalam bidang pembelajaran bahasa itu juga memberikan kontribusi pada lahirnya pendekatan dan metode baru dalam pembelajaran bahasa. Diakui bahwa sebagian besar dari perkembangan tersebut terjadi pada pembelajaran Bahasa Inggris sebagai bahasa dunia yang paling banyak peminatnya dewasa ini. Sedangkan pembelajaran bahasa Arab lebih banyak berperan sebagai *adopsiator* sehingga seringkali tertinggal satu langkah dibandingkan pembelajaran Bahasa Inggris.

Model pembelajaran merupakan salah satu komponen penting dan memainkan peran yang besar dalam keberhasilan suatu program

pendidikan. Pada dasarnya, model dimaksudkan menjadi payung utama untuk spesifikasi dan interelasi antara teori dan praktik. Apa yang dipahami di kalangan pembelajar bahasa, sesuai dengan perkembangan zaman di era kemajuan teknologi informasi dan komunikasi ini dunia pendidikan butuh dengan konsep pendidikan yang sinergi dengan kemajuan teknologi termasuk pembelajaran bahasa. Pada hakikatnya, teknologi adalah solusi bagi beragam masalah pendidikan saat ini. Kecanggihan, ketepatan serta kecepatan dalam menyampaikan suatu informasi menjadikan teknologi menduduki posisi penting di berbagai bidang termasuk di bidang pendidikan. Pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran diharapkan akan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran serta memperluas jaringan pendidikan dan pembelajaran karena teknologi telah menjadikan ilmu pengetahuan lebih mudah diakses, dipublikasikan dan disimpan. Selain itu, pemanfaatan teknologi diharapkan pula dapat mengurangi biaya pendidikan, serta memberikan sumbangsih terhadap upaya integritas ilmu pengetahuan. Dewasa ini, perkembangan teknologi informasi dan multimedia amat pesat. Dunia *Cyber* sudah tidak asing lagi bahkan telah menjadi tren dan bagian yang tak bisa lagi terelakkan dari kehidupan sehari-hari terutama bagi masyarakat modern. Dalam upaya integrasi antara teknologi dan pendidikan. Mengajarkan bahasa asing, seperti bahasa Arab dan Inggris di Indonesia diperlukan upaya yang sangat besar dari seorang guru, serta dibutuhkan variasi cara dan media.

Pengendalian mutu pembelajaran lainnya di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember adalah pertukaran pelajar. Pertukaran pelajar menawarkan manfaat luas dan hasil bagi siswa, mereka semakin tertarik untuk memulai petualangan internasional ini, pengetahuan internasional mendorong siswa terhadap penerimaan dan pemahaman berbagai perspektif budaya dan masyarakat yang berbeda termasuk beraneka ragamnya bahasa. Sehingga siswa dapat mendalami bahasa asing secara praktis. Program pertukaran pelajar menjadi pengendalian pembelajaran yang lebih baik lagi karena mereka belajar bahasa asing tidak hanya di kelas atau ruang lokal, tetapi cakupannya lebih luas ke mancanegara. Praktik bahasa asing melalui pertukaran tersebut sebagai sarana untuk merangsang pembelajaran bagi seluruh siswa yang memiliki minat

tinggi pada bahasa asing. Dari pertukaran itulah siswa akan terpacu untuk memberikan yang terbaik bagi proses pembelajarannya.

Mutu pembelajaran yang baik apabila lembaga pendidikan terus-menerus melakukan pembiasaan guru-gurunya sebagaimana di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember dengan melakukan kerja sama dengan lembaga-lembaga yang jauh lebih unggul misalnya pesantren Dalwa. Satu masalah pokok yang dihadapi kepala madrasah, adalah bagaimana cara membina dan menumbuhkan profesionalisme guru di madrasah yang dipimpinnya, agar mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kemudian menerapkannya dalam rangka pengembangan pembelajaran.

Guru yang ideal adalah guru yang secara terus-menerus mengembangkan pengetahuan, mengasah keterampilan, serta mengadaptasi berbagai permasalahan untuk menjadi guru yang terbaik. Agar kelangsungan pekerjaan guru tetap mempunyai lingkungan yang baik, memiliki semangat yang tidak padam, maka perlu pembinaan. Pembinaan yang dimaksudkan adalah keadaan yang membuat guru terus-menerus dapat meningkatkan wawasan pengetahuan dan keterampilannya. Tujuan pembinaan guru adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan proses dan hasil belajar melalui pemberian bantuan yang terutama bercorak layanan profesional kepada guru. Jika dalam proses belajar meningkat maka hasil belajar diharapkan juga meningkat. Dengan demikian, rangkaian usaha pembinaan profesional guru akan memperlancar pencapaian tujuan kegiatan pembelajaran. Di sinilah penting pembinaan guru sebagai jaminan pembelajaran yang bermutu.

Dari rangkaian proses dalam pembelajaran, evaluasi pembelajaran juga jauh lebih penting dari komponen-komponen lainnya. Evaluasi memiliki tempat dan peranan yang terkait langsung, dan bahkan merupakan bagian tak terpisahkan dari pembelajaran itu. Dalam teori perencanaan, pembelajaran digambarkan sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga komponen utama yang tidak terpisahkan satu dengan yang lain. Ketiga komponen itu adalah tujuan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran. Ketiganya memiliki hubungan yang erat satu sama lain, baik secara langsung dalam hubungan sebab akibat, maupun secara tidak langsung dalam

bentuk umpan balik. Untuk mendapatkan program pembelajaran yang berkualitas, maka diperlukan proses evaluasi. Evaluasi pembelajaran merupakan aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan informasi berkaitan dengan kinerja siswa. Hal ini diharapkan hasil evaluasi dapat digunakan sebagai salah satu tolak ukur keberhasilan dari suatu proses pembelajaran, dan dapat dimanfaatkan sebagai masukan dalam rangka perbaikan kualitas pembelajaran. Evaluasi dapat memberi gambaran tentang tingkat penguasaan siswa terhadap suatu materi, memberi gambaran tentang kesulitan belajar siswa, dan memberi gambaran tentang posisi siswa di antara teman sebayanya.

Model pengendalian mutu pembelajaran di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember dilakukan secara komprehensif, pada tahap mingguan, bulanan, dan semester. Dalam pembelajaran, guru mengatur seluruh rangkaian kegiatan pembelajaran, mulai dari membuat desain pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan pembelajaran, dan melakukan evaluasi pembelajaran termasuk proses dan hasil belajar yang berupa dampak pembelajaran. Proses pembelajaran dimaksudkan agar guru dapat mencapai tujuan pembelajaran dan siswa dapat menguasai kompetensi yang telah ditetapkan. Tujuan atau kompetensi tersebut biasanya sudah dirancang dalam perencanaan pembelajaran yang berbentuk tujuan pembelajaran, standar kompetensi, kompetensi dasar, dan indikator. Untuk mengetahui sejauh mana siswa mencapai tujuan pembelajaran atau menguasai kompetensi tertentu, maka guru perlu melakukan tindakan evaluasi. Sebelum melakukan evaluasi, seorang guru harus memahami terlebih dahulu tentang tujuan, fungsi, aspek dan mekanisme evaluasi. Bila tidak, maka guru akan mengalami kesulitan merencanakan dan melaksanakan evaluasi.

Tujuan evaluasi pembelajaran adalah untuk mengetahui keefektifan dan efisiensi sistem pembelajaran, baik yang menyangkut tentang tujuan, materi, metode, media, sumber belajar, lingkungan, maupun sistem penilaian itu sendiri. Tujuan penilaian pembelajaran adalah untuk mengetahui tingkat penguasaan siswa terhadap materi yang telah diberikan, mengetahui kecakapan, motivasi, bakat, minat, dan sikap siswa terhadap program pembelajaran, mengetahui tingkat kemajuan dan kesesuaian hasil belajar oleh siswa dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar yang telah ditetapkan, mendiagnosis keunggulan dan

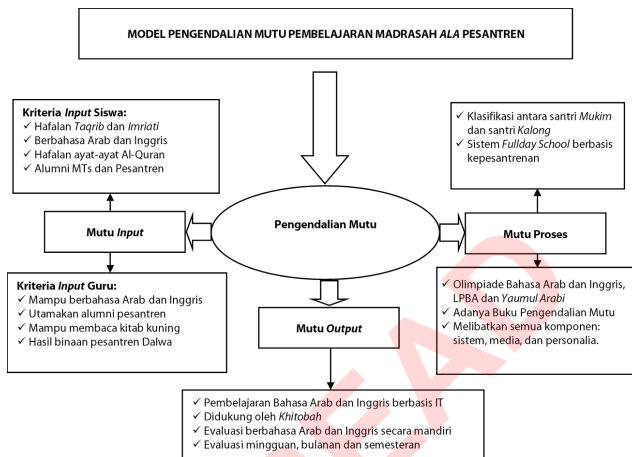
kelemahan siswa dalam mengikuti kegiatan pembelajaran, menentukan siswa yang sesuai dengan jenis pendidikan tertentu, menentukan kenaikan kelas, menempatkan siswa sesuai dengan potensinya.

Untuk memperoleh hasil evaluasi yang lebih baik, maka kegiatan evaluasi harus bertitik tolak dari prinsip-prinsip umum sebagai berikut: *Pertama*, kontinuitas, yaitu evaluasi tidak boleh dilakukan secara insidental karena pembelajaran itu adalah suatu proses yang kontinu. Hasil evaluasi yang diperoleh pada suatu waktu harus dihubungkan dengan hasil-hasil pada waktu sebelumnya. *Kedua*, komprehensif, yaitu dalam melakukan evaluasi terhadap suatu objek, guru harus mengambil seluruh objek itu sebagai bahan evaluasi. *Ketiga*, adil dan objektif, yaitu guru harus berlaku adil dan tidak pilih kasih dalam melaksanakan evaluasi. Guru hendaknya bertindak secara objektif, apa adanya sesuai dengan kemampuan siswa. *Keempat*, kooperatif, yaitu dalam kegiatan evaluasi hendaknya guru bekerja sama dengan semua pihak, seperti orang tua siswa, sesama guru, kepala madrasah, termasuk dengan siswa itu sendiri. *Kelima*, praktis, yaitu alat evaluasi yang digunakan hendaknya alat yang mudah digunakan baik oleh guru itu maupun orang lain yang akan menggunakan alat tersebut.

Berdasarkan asumsi bahwa pembelajaran merupakan sistem yang terdiri atas beberapa unsur, yaitu masukan, proses, dan hasil. Maka objek atau sasaran evaluasi program pembelajaran dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu evaluasi masukan, proses, dan hasil pembelajaran. Evaluasi masukan pembelajaran menekankan pada penilaian karakteristik siswa, kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran, karakteristik dan kesiapan guru, kurikulum, metode, dan materi pembelajaran, serta lingkungan di mana pembelajaran berlangsung. Evaluasi proses disebut juga dengan evaluasi implementasi kurikulum. Istilah proses digunakan untuk memperkuat pengertian kurikulum sebagai suatu proses, sesuatu yang terjadi di madrasah. Asumsi evaluasi proses adalah suatu proses banyak menentukan keberhasilan kurikulum. Jenis evaluasi ini lebih banyak mencurahkan perhatiannya terhadap dimensi kurikulum sebagai kegiatan termasuk faktor-faktor yang memengaruhinya, seperti kepala madrasah, guru, lingkungan, dan lain sebagainya. Evaluasi hasil merupakan evaluasi kurikulum yang berhubungan dengan hasil belajar dalam pengertian pengetahuan.



Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan temuan penelitian, maka secara induktif konseptual maka disusun model pengendalian mutu pembelajaran di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember seperti pada gambar berikut.



**Gambar 6.8.** Model Pengendalian Mutu Pembelajaran Madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember



# BAB VII

## PENUTUP

**D**ialektika elite Pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember dalam proses konvergensi antara kurikulum lokal dan kurikulum nasional, serta model pembelajaran di madrasah yang dikelolanya saling menguatkan satu sama lain. Pihak pesantren tidak serta-merta mengubah atau mengganti struktur kurikulum nasional yang telah ditetapkan pemerintah. Begitu pula pihak Kementerian Agama, membolehkan untuk mengembangkan kurikulum lokal di tingkat yayasan selama tidak keluar dari pedoman atau kompetensi inti dan kompetensi dasar yang telah dirumuskan oleh Kementerian Agama.

Adapun, faktor penghambat dialektika elite pesantren dalam konvergensi kurikulum dan pembelajaran tersebut, di antaranya: (1) Pedoman atau petunjuk teknis yang masih kurang jelas sehingga mengakibatkan sering terjadinya multi tafsir dan *miscommunication* dalam tahap implementasi pengembangan kurikulum di tingkat lokal; (2) Evaluasi kurikulum lokal secara mandiri sehingga muatan pelajaran dalam kurikulum lokal belum diakui secara nasional karena hanya diujikan oleh pihak madrasah dan dikembangkan rapor secara sendiri; dan (3) Pembagian waktu pembelajaran yang sangat padat baik pengajian di pesantren, kurikuler di madrasah, dan ekstrakurikuler tambahan, menyebabkan adanya sebagian muatan pelajaran yang dikesampingkan dan membuat para santri kelelahan mengikutinya.

Meskipun demikian, hasil dari dialektika dalam konvergensi kurikulum madrasah dan pembelajaran tersebut tak dapat dimungkiri lagi, yaitu (1) Sebagai bentuk pembuktian terkait dengan mutu

pendidikan madrasah di pesantren kepada masyarakat yang tak kalah dengan lembaga lain; dan (2) Hilangnya kekhawatiran masyarakat terhadap keberlanjutan jenjang pendidikan selanjutnya setelah keluar dari pesantren. Sehingga *output* dan *outcome* dari pesantren benar-benar diakui kualitasnya baik agama maupun umum, serta dapat berdaya guna dan berdaya saing di tengah-tengah kehidupan bermasyarakat.

Model perencanaan konvergensi kurikulum dan pembelajaran di Nuris 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember merupakan seluruh rangkaian pengambilan kebijakan yang ditetapkan oleh kepala madrasah yang diawali dengan analisis lingkungan madrasah, pesantren, siswa dan guru dengan didukung oleh kurikulum yang distandarisasi oleh pengasuh pesantren dan tim penjaminan mutu. Kemudian perencanaan tersebut dikembangkan melalui integrasi kurikulum nasional dengan kurikulum lokal pesantren, mensinergikan pembelajaran di madrasah dan di pesantren, serta kerja sama internasional terkait pertukaran pelajar.

Model kepemimpinan pembelajaran dalam pelaksanaan konvergensi kurikulum madrasah di Nuris 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember diawali dengan sosialisasi visi, misi, dan tujuan yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan mendelegasikannya kepada Tim Penjaminan Mutu atau Tim Pengembang Kurikulum, dengan sasaran pihak internal, yaitu civitas madrasah dan pihak eksternal madrasah, yaitu wali murid dan masyarakat luas, melalui: media cetak maupun elektronik. Kebijakan pengelolaan pembelajaran dilakukan oleh kepala madrasah dengan keputusan dengan menggunakan sistem jenjang dan sistem klasifikasi antara santri *mukim* dan santri *kalong*, kemudian dikembangkan oleh guru dengan model madrasah, tutorial, dan kepesantrenan. Kepala madrasah juga telah membangun iklim pembelajaran religious menggunakan sistem pendidikan terpadu antara madrasah dan pesantren.

Model pengendalian mutu kurikulum dan pembelajaran di Nuris 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember terdiri atas mutu *input*, mutu proses, dan mutu *output*. Kriteria mutu *input* siswa di antaranya: hafal *Taqrib* 250 Bait dan *Imriati* 250 Bait, mampu berbahasa Arab dan Inggris, memiliki hafalan Al-Quran, serta alumni MTs dan pesantren. Kriteria *input* guru di antaranya: menguasai bahasa Arab atau Inggris, alumni pesantren, mampu membaca kitab kuning, dan guru hasil binaan Pesantren Dalwa. Pengendalian mutu proses, yaitu adanya klasifikasi antara santri

*Mukim* (tetap) dan santri *Kalong* (lepas), menggunakan sistem *Full day School* berbasis kepesantrenan, adanya Buku Pengendalian Mutu, serta didukung adanya olimpiade Bahasa Arab dan Inggris, LPBA dan *Yaumul Arabi*, serta melibatkan semua komponen madrasah. Sedangkan, pengendalian mutu *output*, yaitu adanya pembelajaran berbasis IT, didukung oleh kegiatan *Khitobah*, evaluasi menggunakan bahasa Arab dan Inggris secara mandiri, serta evaluasi mingguan, bulanan dan semester.

Berdasarkan temuan penelitian ini dapat dirumuskan temuan formal, yaitu “Konvergensi Kurikulum dan Pembelajaran di Madrasah bersifat Integratif-Delegatif Berbasis Pesantren.” Ikhtisar temuan ini adalah model pengembangan kurikulum dan pembelajaran Integratif dimaksudkan seluruh rangkaian kegiatan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga pengendalian mutu berjalan secara integratif. Delegatif pada kepemimpinan pembelajaran, maksudnya kepala madrasah telah mendelegasikan kewenangannya kepada Tim Penjaminan Mutu atau Tim Pengembang Kurikulum secara sentralistik sehingga kewenangan pembelajaran membentuk hirarki dari kepala madrasah ke tim tersebut, kemudian kepada ke guru, selanjutnya guru juga dapat mengembangkan inovasi pembelajaran. Berbasis pesantren, maksudnya hampir seluruh kegiatan-kegiatan unggulan bersinergi dengan pesantren. Dengan demikian, pola pembelajaran madrasah sudah terintegrasi dengan pesantren.

Setelah menganalisis hasil penelitian yang penulis lakukan, penulis memberikan beberapa rekomendasi sebagai masukan dalam meningkatkan kualitas pendidikan khususnya pada pendidikan pesantren sebagai berikut:

**Pertama**, Kementerian Agama, Bidang Pendidikan Madrasah. Hendaknya menyusun peraturan atau petunjuk teknis untuk pengembangan kurikulum lokal, khususnya bagi madrasah di bawah naungan pesantren karena bagaimana pun setiap pesantren memiliki jati diri, kekhasan, kurikulum, atau *local wisdom* masing-masing yang tidak harus sama dengan standar pada umumnya. Selain itu, hendaknya juga memberikan kekhususan dalam melaksanakan supervisi dan akreditasi kepada pihak madrasah di pesantren karena selama ini mereka membuat 2 (dua) berkas administrasi, yang meliputi struktur

kurikulum, jadwal pelajaran, sebaran mata pelajaran, pengorganisasian guru, dan sebagainya. Administrasi pertama untuk menanggulangi ketika ada kunjungan supervisor, sedangkan administrasi kedua disusun berdasarkan kondisi yang sebenarnya. Jadi, alangkah baiknya mereka cukup mengembangkan 1 (satu) administrasi saja sebagaimana realitanya, sedangkan para supervisor menggunakan pedoman khusus ketika melakukan pengawasannya pada kedua lembaga ini.

**Kedua,** Bagi Pengasuh dan Yayasan Pengelola Madrasah. Hendaknya meningkatkan integrasi kurikulum dan pembelajaran antara di madrasah formal, program ekstrakurikuler, dan kegiatan kepesantrenan. Karena ketiga program pembelajaran ini seharusnya saling mendukung satu sama lain, bukan malah melemahkan. Selain itu, hendaknya juga memberikan dukungan dan bantuan kepada setiap madrasah yang dinaunginya secara adil dan merata, baik finansial, sarana prasarana, maupun dukungan moral sehingga tujuan yang diinginkan dari integrasi pendidikan dapat tercapai.

**Ketiga,** Bagi Kepala Madrasah. Hendaknya mengembangkan madrasah yang dipimpinnya dengan lebih kompetitif lagi dengan merekrut tenaga pendidik yang kompeten dan mengusahakan tersedianya sarana untuk meningkatkan kompetensi guru dan kualitas peserta didik. Selain itu, perlunya kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat yang diharapkan akan lebih memudahkan proses pembelajaran dan akan membantu memaksimalkan hubungan komunikasi guna mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan.

**Keempat,** Bagi Guru Madrasah. Guru hendaknya melaksanakan pembelajaran yang mengarah pada terciptanya peserta didik berpartisipasi aktif baik secara fisik ataupun psikis dan mengalami kegiatan belajar mengajar secara langsung sehingga pengetahuan yang dicapai tidak hanya secara teori saja dengan mendengarkan informasi, serta menambah wawasan dengan mengikuti beberapa pelatihan dan seminar tentang strategi pembelajaran yang dapat dikembangkan di kelasnya sehingga mampu mencapai hasil optimal.

Sehingga, secara praktis, penelitian ini berimplikasi bahwa tidak akan maksimal pembelajaran pada tingkat madrasah di bawah naungan pesantren berbasis klasikal yang hanya mengandalkan kurikulum nasional

semata. Pembelajaran di tingkat madrasah memerlukan kepemimpinan yang delegatif dengan menempatkan orang-orang yang terbaik untuk menjadi pengembang pembelajaran. Ada beberapa hal yang bisa menjadi implikasi langsung dari hasil penelitian ini, di antaranya adalah memberikan peluang yang besar kepada para pengembang kurikulum dan guru untuk mengembangkan pembelajaran, dua kurikulum dan dua model pembelajaran harus diintegrasikan. Di samping itu pembelajaran harus dikembangkan dengan asramaisasi atau madrasah harus mensyaratkan adanya ma'had sebagai modal besar dalam menciptakan budaya dan iklim pembelajaran yang bermutu.

BITREAD

# DAFTAR PUSTAKA

- A'la, Abd., *Pembaharuan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006)
- Abdullah, Irwan, dkk., *Agama dan Kearifan Lokal dalam Tantangan Global*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008)
- Abrasyi, M. Athiyah, *At-Tarbiyyah al-Islamiyyah wa Falsafatuha*, (Mesir: Isa al-Babi al- Halabi, 1975)
- Affan, Moh., *Persepsi dan Peran Elite (Kiai) Pesantren terhadap Globalisasi (Studi Kasus atas Persepsi dan Peran Elite Pesantren Karay, Ganding, Sumenep, Madura)*, Tesis: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, (2016), <http://digilib.uin-suka.ac.id/22025/>
- Agusti, Sri Kantun, Sukidin, "The Role of Islamic Boarding School on the Economic Empowerment of the Society (a Case Study at Islamic Boarding School Salafiyah Syafi'iyah Banyuputih Situbondo)", *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, Vol. 6, No. 3, (2019), <https://www.ijrhss.org/v6-i3>
- Ainurrafiq, "Pesantren dan Pembaharuan: Arah dan Implikasi", dalam Abuddin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Islam di Indonesia* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001)
- Akdon, *Strategic Managemen for Educational Management*, terj. (Bandung: Alfabeta, 2006)
- Allee, John Gage, *Webster's New Standar Dictionary*, (New York: Mc Loughlin Brothers Inc, 1969)
- Apple, Michael W., *Ideology and Curriculum*, (New York: Routledge, 1990)
- Arcaro, Jerome S., *Quality and Education: An Implementation Handbook*. (terj.) Yosol Iriantara. *Pendidkan Berbasis Mutu; Prinsip-Prinsip*

- Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007)
- Arifin, Imron, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Social dan Keagamaan*, (Malang: Kalimasahada Press, 1996)
- Arikunto, Suharsimi, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009)
- Arslan, D. Ali, "Elite Theory Applied to Contemporary Turkish Society," *International Journal of Human Sciences*, Vol. 2, No, 2 (2015), <https://j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/25>
- Arsyad, Azhar, *Pokok Mnajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002)
- Asrori, Mohammad, *Pengembangan Kurikulum Bahasa Arab di Pesantren*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013)
- Azra, Azyumardi, *Konteks Berteologi di Indonesia, Pengalaman Islam* (Jakarta: Paramadina, 1999)
- Bawani, Imam, *Pedoman dan Implementasi Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Surabaya: Departemen Agama Provinsi Jawa Timur, 2007)
- Bawani, Imam, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam* (Surabaya: al-Ikhlas, 1998)
- Bellamy, Richard, *Teori Sosial Modern: Perspektif Italy* (Jakarta: LP3ES, 1990)
- Besterfield, *Total Quality Management*. (New Jersey: Prentice Hall Besterfield, 1999)
- Bogdan, Robert C., and Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (London: Allyn and Bacon Inc, 1992)
- Bottomore, T.B., "Kelompok Elite dalam Masyarakat", dalam Sartono Kartodirdjo (ed) *Kepemimpinan dalam Dimensi Sosial* (Jakarta: LP3ES, 1990)
- Boyd et.al. *Manajemen Pemasaran; Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global*. (Jakarta: Erlangga, 2000)
- Bryan, Tuner S, *Sosiologi Islam: Suatu Analisis atas Tesis Sosiologi Weber* (Jakarta: Rajawali, 1984)



- Bryson, John M., *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelaja, 2001)
- Carolina, Eka Septiarini, "Are Islamic Boarding Schools Ready? The Use of the Computer-Based Test in the National Exam Policy for English Subject" *Ta'dib: Journal of Islamic Education*, Vol. 22, No. 2, (2017), <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/tadib/article/view/1638>
- Cohen dan Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures For Project Design, Implementation, and Evaluation*, (Ithaca New York: Cornell University, 1977)
- Creswell, John, *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif dan Kuantitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015)
- Dakir, *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010)
- Danim, Sudarwan, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2002)
- Daresh, John C., Playko, and Marshal A. *Supervision as a Proactive Process*, (Waveland Press, 1995)
- David, Fred R., *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011)
- David, Garvin A. *Managing Quality*, (New York: John Wiley Inc, 1988)
- Davis, Keith, *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*, (New York: Grolier Incorporated, 1985)
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. "Factors Preventing Intra-Family Succession". *Family Business Review*, 21(2), (2008), 183-199
- Departemen Agama, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Ditjen Kelembagaan Agama Islam, 2001)
- Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. (Jakarta: LP3ES, 1994)
- Dinin, Hafiduddin dan Tanjung Hendri, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Pers, 2002)
- Dirgantoro, Crown. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus dan Implementasi*, (Jakarta: Grasindo, 2001)

- Ditpekapontren Ditjen Kelembagaan Islam, *Pola Pembelajaran di Pesantren*, (Jakarta: Depag RI, 2003)
- Duverger, Maurice, *Sosiologi Politik* (Jakarta: Rajawali Press, 1996)
- Dwiningrum, Siti Irene Astuti, *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan* (Yogyakarta: kota pelajar 2009)
- Engel, et.al. *Perilaku Konsumen* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1995)
- Engels, Nadine, et.al., "Principals in Schools with a positive School Culture". *Journal Published in Educational Studies*, Vol. 34, No. 3, (2008), DOI: doi/abs/10.1080/03055690701811263
- Farchan, Hamdan & Syarifuddin. *Titik Tengkar Pesantren: Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*. (Yogyakarta: Pilar Media, 2005)
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2001)
- Fathurrohman & Suryana, *Supervisi Pendidikan Dalam Pengembangan Proses Pengajaran* (Bandung. Refika Aditama, 2011)
- Fatmawati, Erma, "Integration of Islamic Boarding School and University: Typology Study and Curriculum of University Student Islamic Boarding School" *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, Vol. 5, No. 10, (2018), <https://www.ijmas.org/vol-5-no-10-2018>
- Gaspersz, Vincent, *Total Quality Management*. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003)
- Ghazali, Bahri, *Pendidikan Pesantren Berwawasan Lingkungan (Kasus Pondok Pesantren an-Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura*, (Jakarta: Pedomon Ilmu Jaya, 2001)
- Goetsch, D.L. & Davis, S. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc., 2006)
- Graffin, Ricky dan Ronald J. Ebert, *Bisnis Jilid 1*. (Jakarta: Erlangga, 1999)
- Haedari, Amin & Abdullah hanif, *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas Dan Tantangan Kompleksitas Global*, (Jakarta: IRD Press, 2004)
- Hallinger and Murphy, "Instructional Leadership of School Principals", in *The Elementary School Journal*, No. 86, No 2, 1985

- Haryanto, *Kekuasaan Elit; Suatu Bahasan Pengantar*, (Yogyakarta: PLOD-JIP Fisipol UGM), 2005)
- Hasbi Indra, "Salafiyah Curriculum at Islamic Boarding School in the Globalization Era," *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society*, Vol. 4, No. 1 (2017), DOI: <http://dx.doi.org/10.15408/tjems.v4i1.4960>
- Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press, 1995)
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999)
- Idi, Abdullah, *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2007)
- Ilahi, Mohammad Takdir, "Kiai: Figur Elite Pesantren," *Jurnal Nasional IBDA: Jurnal Kebudayaan Islam*, Vol. 12, No. 2, (2014), [ejournal.iainpurwokerto.ac.id/index.php/ibda/article/download/442/397/](http://ejournal.iainpurwokerto.ac.id/index.php/ibda/article/download/442/397)
- Jacobs dan Jecques, *Military Executive Leadership*, (New York: K.E. Clark, 1990)
- Jahari, Jaja dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen Madrasah: Teori, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013)
- Jary, David & Julia Jary. *Collins Dictionary of Sociology*. (New York: Haper Collins Publisher, 1991), 188
- Jouch, Lawrence R & William F. Glucek, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Ed III, terj, (Jakarta: Erlangga, 1998)
- Juran, J.M, *Merancang Mutu, Ancaman Baru Mewujudkan Mutu ke Dalam Barang dan Jasa*, (Jakarta: PPM, 1995)
- Kartodirdjo, Sartono (ed.), *Pesta Demokrasi di Perdesaan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 1992)
- Keller, Suzanne, *Penguasa dan Kelompok Elite*. (Jakarta: PT Rajawali Press, 1997)
- Khusnuridlo, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jember: STAIN Jember, 2000)
- Kongprasertamorn, "Local Wisdom, Environmental Protection And Community Development: The Clam Farmers In Tabon Bangkhusai", Phetchaburi Province, Thailand. *Manusya: Journal of Humanities*, 2007, 45-46

- Koswara & Suryadi, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: UPI Press, 2007)
- Littlejohn, Stephen W., dan Karen A. Foss, terjemahan, *Teori Komunikasi*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2009)
- Ma'arif, Syamsul, *Pesantren Inklusif Berbasis Kearifan Lokal*, (Yogyakarta: Kauba Dipantara, 2015)
- Manullang, M., *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1989)
- Martin, Andre, *Kamus Bahasa Indonesia Millinium*, (Surabaya: Karina, 2002)
- Mas'ood dan McAndrews, *Perbandingan Sistem Politik*. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993)
- Masduqi, "Deradikalisasi Pendidikan Islam Berbasis Khazanah Pesantren". *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 1, (2013), DOI: <http://dx.doi.org/10.14421/jpi.2013.21.1-20>
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren (Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren)*. (Jakarta: INIS, 1994)
- Mas'ud, *Intelektual Pesantren Perhelatan Agama dan Tradisi*, (Yogyakarta: LkiS, 2004)
- Masyhud, Sulthon, et.al, *Manajemen Pondok Pesantren*, ed. Mundzier Suparta, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005)
- Mikkelsen, Britha, *Metode Penelitian Partisipatoris dan Upaya-Upaya Pemberdayaan*, Terj. Matheos Nalle. (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 1999)
- Miles, Metthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, (USA: Sage Publications, Inc., 2014)
- Moleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Rosda Karya, 2007)
- Mudlofir, Ali, *Aplikasi Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Bahan Ajar Dalam Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012)
- Muhadjir, Noeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1993)
- Muhaimin, "Pesantren dalam Bingkai Mutu Pendidikan Global: Meretas Mutu Pendidikan Pesantren Masa Depan (Suatu Kata Pengantar)",

- dalam Umiarso dan Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan, Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang: Rasail Media Group, 2011)
- Muhaimin, et.al., *Pengembangan Model Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada Sekolah & Madrasah*, (Jakarta: Radja Grafindo Persada, 2008)
- Mulayana, Rohmat. *Optimalisasi Pemberdayaan Madrasah*. (Semarang: Aneka Ilmu, 2009)
- Mulkhan, Abdul Munir, *Nalar Spiritual Pendidikan, Solusi Problem Filosofis Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2002)
- Mulyana, Rohmat, *Spektrum Pembangunan Madrasah*, (Semarang: Aneka Ilmu, 2009)
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013)
- Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009)
- Munir, Muhammad, *Ilahi Wahyu: Manajemen Dakwah* (Jakarta: Kencana Rosda Karya, 2008)
- Nadj, E. Shobirin, "Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren", dalam M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, (Jakarta: LP3ES, 1985)
- Nasir, Ridwan, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010)
- Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003)
- Nasution, Sarimuda, *Kurikulum dan Pengajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995)
- Nawawi, Hadari, *Managemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2003)
- Niel, Robert Van, *Munculnya Elite Modern Indonesia*, (Pustaka jaya, Jakarta, 1984)
- Noorhaidi, "The Failure of the Transnational Campaign Wahhabi Islam and the Salafi Madrasa in Post-9/11 Indonesia". *South East Asia Research*, Vol. 18 No. 4, (2010), DOI: doi.org/10.5367/sear.2010.0015

- Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997)
- Othman, Azam dan Ali Masum, "Professional Development and Teacher Self-Efficacy: Learning from Indonesian Modern Islamic Boarding Schools" *Educational Process: International Journal*, Vol. 6, No. 2, (2017), DOI: 10.22521/edupij.2017.62.1
- Pratt, David, *Curriculum Design and Development*, (New York: Harcourt Brace Jovanich, 1980)
- Priyanto, Dwi, "Inovasi Kurikulum Pesantren (Memproyeksikan Model Pendidikan Alternatif Masa Depan)" *Jurnal Penelitian*, Vol. 4 No. 1, (2006), DOI: <http://dx.doi.org/10.21043/jp.v12i1.4928>
- Purnama, Nusya, *Manajemen Kualitas Perspektif Global*, (Yogyakarta: Ekonosia UII, 2006)
- Purwanto, Ngali, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001)
- Putnam, Robert D., "Studi Perbandingan Elite Politik", dalam Mohtar Masoed dan Colin MacAndrews (ed). *Perbandingan Sistem Politik*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006)
- Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997)
- Rivai, Veithzal, *Performance Appraisal*, terj. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011)
- Rohaedi, Ayat, *Kepribadian Budaya Bangsa*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1986)
- Rohman & Amri, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Prestasi Pustaka Raya, 2012)
- Rossow, L.F. *The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership*, (Boston: Allyn and Bacon, 1990)
- Rozikun, Ahmad dan Namaduddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah Di Tingkat Menengah*, (Jakarta: Lista Fariska Putra, 2008)
- Sagala, Syaiful, *Konsep dan Makna Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2010)
- Sagala, Syaiful, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2011)

- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riadi dan Fahrurrozi, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRGISOd, 2008)
- Sanjaya, Wina, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. (Jakarta: Prenada Media Group, 2006)
- Sari, Eliana, "The Role Of Environmental Management Education in Islamic Boarding Schools in Preventing the Radicalism of Students In Indonesia," *International Journal of Education and Research*, Vol. 4 No. 7, (2016), <https://www.ijern.com/July-2016.php>
- Scheerens, J., *Effective Schooling: Research and Practice*. (London: Datesios Hed Trowbridge, Wilts, 1992)
- Schnaars, Steven P., *Managing Imitation Strategies*. (New York: The Free Press, 1991)
- Sergiovanni, T.J. *The Principalship: Reflective Practice Perspective* (Boston: Allynand Bacon, 1991)
- Sherman, Arnold K. & Aliza Kolker, *The Sosial Bases of Politics* (California: Worsworth Publishing Company 1987)
- Sholihah, "Peran ICT dalam Modernisasi Pendidikan Pondok Pesantren," *Cendikia: Journal of Education & Society*, Vol. 10, No. 1, (2012), DOI: <https://doi.org/10.21154/cendekia.v10i1.399>
- Siagian, Sondang P., *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982)
- Slamet, *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: IPB Bogor, 1999)
- Slamet, PH. *Handout Desentralisasi Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008)
- Soebahar, Abd. Halim, "Pesantren Gender: Rekonstruksi Tiga Pesantren di Jawa", *Dialog*, No. 58, (2004)
- Soelasih, *Pengaruh Persepsi Kualitas Layanan dan Kepuasan Konsumen terhadap Keinginan Pembeli*, (Jakarta: Atmajaya, 2004)
- Soetopo, Hendrat & Wasty Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta: Bina Aksara, 1986)
- Soetopo, Hendyat, *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran*, (Malang: Universitas Negeri Malang Press, 2003)

- Sopiana, Popi, *Manajemen Belajar Berbasis Kepuasan Siswa* (Bogor, Ghalia Indonesia, 2010)
- Squires and Squires, *Effective Schools and Classroom*, (Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development, 1984)
- Stoner, James A.F., *Manajemen*. Terj. Alfonsus Sirait, (Jakarta: Erlangga, 1996)
- Stonge, James H, et.al, *Kualitas Kepala Madrasah yang Efektif*, (Jakarta: Indeks, 2013)
- Sreenbrink, Karel A, *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. (Jakarta: LP3ES, 1994)
- Subandiyah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*, (Jakarta PT. Raja Grafindo Persada, 1996)
- Sudradjat, Hari, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, (Bandung: Cipta Lekas Garafika, 2005)
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. (Bandung: Alfabeta, 2008)
- Suhardan, Dadang, *Supervisi Profesional (Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pengajaran di Era Otonomi Daerah)* (Bandung: Alfabeta, 2010)
- Sukiswa, Iwa, *Dasar-Dasar Umum Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Tarsito, 1986)
- Sukmadinata, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003)
- Sulthon, M. dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: Laksbang, 2006)
- Sunaryo, Hari dan Lise Chamisijatin, *Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2011)
- Supardi, *Madrasah Efektif; Konsep Dasar dan Praktiknya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013)
- Suprayogo, Imam, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2007)
- Suranto, AW. *Komunnikasi Interpersonal* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011)
- Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Renika Cipta)



- Suwendi, *Sejarah dan Pemikiran Pendidikan Islam* (Jakarta: Grafindo Persada, 2004)
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat: Ciputat Press, 2005)
- Syah, Muhibbin, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002)
- Tim Dosen Administrasi UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009)
- Tim Redaksi, "Profil MA Al-Qodiri 1 Jember" <https://maalqodiri1jember.sch.id/profil/> (diakses 20 Oktober, 2018)
- Tim Redaksi, "Sejarah MA Unggulan Nuris Jember" <http://pesantrennuris.net/sejarah-ma-unggulan-nuris-jember/>, (diakses 03 September, 2018)
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *TQM: Total Quality Management*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003)
- Ubben, G.C., & Hughes, L.W. *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools* (Boston: Allyn and Bacon, 1992)
- Usman, Husaini, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012)
- Varma, SP., *Teori Politik Modern*, (terj). Yohannes Kristiarto, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007)
- Wahid, Abdurrahman, "Pengantar" dalam Greg Fealy & Greg Barton (Ed.), *Tradisionalisme Radikal Persinggungan Pesantren-Kiai Langgar di Jawa*. (Yogyakarta: LKiS, 1997)
- Wahid, Abdurrahman, "Pesantren Sebagai Subkultur" dalam M. Dawam Rahadjo, *Pesantren dan Perubahan*. (Jakarta: LP3ES, 1998)
- Wahid, Abdurrahman, *Menggerakkan Tradisi: Esai-esai Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2010)
- Wahyudi, Agustinus Sri, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Bandung: Binarupa Aksara, 1996)
- Wahyudi, Imam, *Pengembangan Pendidikan; Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*, (Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2012)

- Wedel, Janine R., "From Power Elites to Influence Elites: Resetting Elite Studies for the 21st Century" *SAGE Journals*, Vol. 34 No. 5, (2017), DOI: doi/10.1177/0263276417715311
- West, Richard dan Lynn H. Turner, terjemahan, *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2008)
- Wijaya, Willie, *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia* (Semarang: Bintang Jaya, 2004)
- Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* (Jakarta. Salemba Empat, 2007)
- Wojowasito, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Bandung: Shinta Darma, 2003)
- Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002)
- Yin, Robert K., *Studi Kasus Desain dan Metode*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002)
- Ziemik, Manfred, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1995)

# TENTANG PENULIS

IMRON FAUZI dilahirkan di Desa Mlokorejo Kecamatan Puger Kabupaten Jember Jawa Timur pada tanggal 22 Mei 1987, anak pertama dari tiga bersaudara, pasangan Bapak H. Abd. Halim dan Ibu Hj. Siti Mutmainnah. Pendidikan Dasar ditempuh di MI Miftahul Huda Mlokorejo - Puger lulus tahun 1999. Kemudian melanjutkan ke MTs Darul Huda Bagorejo - Gumukmas lulus tahun 2002. Selanjutnya, sekolah di MAN 3 Jember lulus tahun 2005. Kemudian S-1 dengan gelar S.Pd.I., didapat di STAIN Jember lulus tahun 2009. Dan S-2 dengan gelar M.Pd.I., didapat di STAIN Jember lulus tahun 2011. Kemudian lanjut pada Program Doktor Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Jember. Kariernya sebagai pengajar dimulai pada tahun 2005 sebagai guru di MI Miftahul Huda Mlokorejo – Puger hingga 2012. Pada tahun 2009 sebagai Guru di SMK Ulul Albab Mlokorejo – Puger. Pada tahun 2009 pula diangkat sebagai guru di SD Plus Al-Qodiri 1 Jember. Pada tahun 2011 diangkat sebagai Dosen di Universitas Islam Jember, IKIP PGRI Jember, Universitas Terbuka Jember, dan tahun 2014 diangkat sebagai Dosen Tetap PNS di IAIN Jember pada Mata Kuliah Etika Profesi Keguruan.

Karya-karya buku yang telah diterbitkan antara lain: *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah Saw* (2012), *The Power Of Story (100 Kisah-kisah Inspiratif)* (2012), *Kurikulum dan Bahan Ajar PAUD* (2013), *Pendidikan Kewarganegaraan* (2014), *Etika Profesi Keguruan* (2018). Selain itu, juga rutin menulis di beberapa artikel dan jurnal ilmiah, diantaranya: *Implementasi Manajemen Personalia di MTs Al-Qodiri 1 Jember* (2015); *Pesantren Muadalah sebagai Standarisasi Kualitas Mutu Santri* (2016); *Analisis Sistem Sertifikasi Guru dalam Problematika Kekinian* (2016); *Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Kompetensi Guru* (2017); *Dinamika Kekerasan antara Guru dan Siswa (Studi Fenomenologi tentang Resistensi*

*antara Perlindungan Guru dan Perlindungan Anak* (2017); *Spiritualisasi dalam Mengatasi Problematika Guru di Pesantren Al-Qodiri 1 Jember dan Pesantren Baitul Arqom Balung Jember* (2018), dan *Problematika Kebijakan Mutasi dan Linierisasi di Kabupaten Jember* (2018); *Dialektika Elite Pesantren dalam Pengembangan Kurikulum Lokal Madrasah di Pesantren Nurul Islam 1 dan Al-Qodiri 1 Jember* (2019); dan *The Unique Characteristic of Teacher Development in Mu'adalah Pesantren of East Java* (2019). Detailnya dapat dilihat di: [http://bit.ly/Karya\\_Imron](http://bit.ly/Karya_Imron).

BITREAD

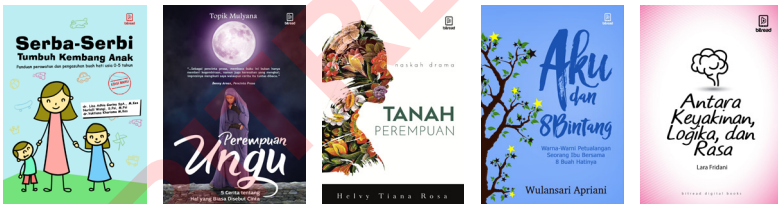


bitread

## Tentang Bitread

Bitread telah aktif mengampanyekan gerakan literasi dan penerbitan sejak tahun 2014. Sejalan dengan misi tersebut, Bitread Publishing memberikan kesempatan bagi para penulis untuk menerbitkan karya-karya terbaiknya.

Sebagai indie digital publishing, Bitread merupakan partner (mitra) bagi penulis. Dengan sistem penerbitan yang diberlakukan di Bitread, penulis dan penerbit berkolaborasi untuk menciptakan produk-produk literasi unggulan. Di Bitread, penulis memiliki kendali lebih, dalam menciptakan karya impiannya. Nikmati pengalaman baru dan unik dalam menerbitkan buku di Bitread.



Nikmati cara seru menerbitkan  
buku, hanya di:



 Bitread\_ID  BitreadID  [www.bitread.id](http://www.bitread.id)

BITREAD