

## PAPER NAME

**Kepemimpinan dalam Pembelajaran Integratif Pada Madrasah Berbasis Pesantren di Kabupaten Jember.pdf**

---

## WORD COUNT

**10041 Words**

## CHARACTER COUNT

**66130 Characters**

## PAGE COUNT

**20 Pages**

## FILE SIZE

**307.5KB**

## SUBMISSION DATE

**Oct 23, 2022 10:14 PM GMT+7**

## REPORT DATE

**Oct 23, 2022 10:17 PM GMT+7**

---

● **24% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 23% Internet database
- 8% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 15% Submitted Works database

● **Excluded from Similarity Report**

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 10 words)
- Manually excluded sources

## Kepemimpinan dalam Pembelajaran Integratif Pada Madrasah Berbasis Pesantren di Kabupaten Jember

**Imron Fauzi**

*Institut Agama Islam Negeri Jember*

*imronfauzi@iain-jember.ac.id*

### Abstrak:

Keberhasilan madrasah tidak dapat dilepaskan dari peran kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran, karena kepala madrasah memiliki pengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah. Keunikan yang ditemukan pada pemimpin di pesantren Nurul Islam 1 Jember dan pesantren Al-Qodiri 1 Jember yang telah berinisiatif untuk mengembangkan sistem pembelajaran integratif pada lembaga madrasah formal yang dinaunginya secara lebih kreatif, inovatif, dan kompetitif. Penelitian ini dirancang dengan metode kualitatif. Penentuan informan yang dipilih dengan teknik purposive. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumenter. Prosedur analisis data melalui tahapan *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing*. Sedangkan keabsahan data penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Hasil penelitian ini yakni pemimpin madrasah di pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember telah mengembangkan pembelajaran integratif yang memadukan antara kurikulum nasional dan kurikulum lokal pesantren; antara kegiatan pembelajaran di madrasah dan di pesantren; antara pembelajaran Kitab Kuning dan mata pelajaran umum, serta antara proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Temuan penelitian ini menunjukkan model pembelajaran di madrasah bersifat integratif delegatif berbasis pesantren.

(Madrasah's success cannot be separated from the role of headmaster as a learning leader, because of the headmaster influences on improving the quality of learning in the madrasah. The uniqueness of leaders in Pesantren Nurul Islam 1 Jember and Pesantren Al-Qodiri 1 Jember who have developed an integrative learning system at formal educational institutions in a creative, innovative, and competitive manner. This research used a qualitative method. The determination of informants used by the purposive technique. Data collection techniques used in this study used interview, observation, and documentary method. Several activities in data analysis were: data condensation, data display, and conclusion drawing or verifications. Data validation uses source triangulation and method triangulation. This study shows leaders at Pesantren Nurul Islam 1 Jember and Pesantren Al-Qodiri 1 Jember have developed integrative learning that combines the national curriculum and local curriculum of pesantren; between learning in madrasah and pesantren; between learning the Kitab Kuning and general subjects, and between planning, implementing, and evaluating learning. The novelty of this research is the integrative learning based on pesantren in madrasah).

### Kata Kunci:

Kepemimpinan; Pembelajaran Integratif; Madrasah Berbasis Pesantren

## Pendahuluan

8 Fenomena madrasah formal di pesantren yang mengadopsi ilmu pengetahuan umum, namun 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 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 sistem pendidikan yang diterapkan.<sup>3</sup> 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>4</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 mempengaruhi penetapan kurikulum yang mengacu pada tujuan institusional lembaga tersebut. Selanjutnya, persoalan yang muncul adalah apakah pesantren dalam menentukan kurikulum dan pembelajaran 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 system pendidikan madrasah berbasis pesantren bagaimanakah yang memungkinkan bisa menjadi alternatif tawaran untuk masa yang akan datang?

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 mempengaruhinya. Tendensi ini muncul, karena santri yang belajar di pesantren bukan untuk mempelajari ilmu, melainkan karena ingin mendapatkan selebar ijazah. Belum lagi dengan intervensi negara yang terkadang pesantren harus ikut setiap peraturan negara, demi mendapatkan legalitas dan tentunya bantuan finansial yang memadai. Dari ini semua, akhirnya mengakibatkan tidak mandiri pesantren dalam urusan finansial dan juga aktivitasnya untuk mengembangkan pesantren. Meskipun dalam sisi yang lain, menerimanya pesantren kepada dunia modern terdapat manfaat yang dapat diambil demi keberlangsungan dan kemajuan pesantren.

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

<sup>1</sup> Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam* (Surabaya: al-Ikhlash, 1998), 95

<sup>2</sup> 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>

<sup>3</sup> 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>

<sup>4</sup> 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>

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 pemimpin pendidikan selama ini belum diimbangi dengan kemampuan profesional. Beberapa penelitian di lingkungan madrasah menunjukkan bahwa pola kepemimpinan pembelajaran masih bersifat teknis administratif dan sekedar menjalankan kebijakan dari atas, belum berorientasi pada pengembangan madrasah. Dalam kondisi ini, kepala madrasah belum bertindak sebagai pemimpin suatu lembaga yang berorientasi kedepan, 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 sekedar pembinaan administratif semata. Dalam hal ini kepala madrasah seharusnya dapat memainkan perannya sebagai pemimpin pembelajaran yakni mengembangkan kualitas hasil belajar peserta didik.

Dalam menjalankan fungsi sebagai pemimpin pembelajaran, peranan kepala madrasah memiliki pengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan diantaranya 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>5</sup> Daresh dan Playco mendefinikan kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswanya.<sup>6</sup> Kepemimpinan pembelajaran 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. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan kerangka kepemimpinan pembelajaran model Hallinger dan Murphy (1985), yang terdiri 3 dimensi yaitu: (1) mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan madrasah; (2) mengelola program pembelajaran; dan (3) membangun iklim madrasah.<sup>7</sup>

Dengan landasan pemikiran semacam itu, maka para pemimpin madrasah di pesantren Nurul Islam 1 Jember dan pesantren Al-Qodiri 1 Jember, yakni pengasuh, dewan pengasuh, serta oleh kepala madrasah, berinisiatif untuk mengembangkan sistem pembelajaran integratif pada lembaga madrasah formal yang dinaunginya pesantren secara lebih kreatif, inovatif, dan kompetitif. Para pengelola pesantren tersebut menginginkan para santrinya tidak hanya dibekali ilmu agama saja, namun juga ilmu dan keterampilan umum, serta tidak melupakan kearifan lokal yang ada sebagai kekhasan pada masing-masing pesantren. Pembelajaran integratif pada madrasah di kedua pesantren tersebut merupakan contoh perpaduan dari kurikulum lokal dan kurikulum Kementerian Agama. 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>8</sup> Selama ini memang pesantren kurang

<sup>36</sup> Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan; Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*, Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2012), 17

<sup>61</sup> John C. Daresh, Playko, and Marshal A. *Supervision as a Proactive Process*, (Waveland Press, 1995), 14

<sup>7</sup> Hallinger and Murphy, "Instructional Leadership of School Principals", in *The Elementary School Journal*, No. 86, No 2, 1985

<sup>8</sup> 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).

diberi kesempatan terlibat dalam pengembangan kurikulum nasional yang ditetapkan oleh pemerintah, karena kurikulum, sistem, dan manajemennya dianggap berbeda dengan sekolah pada umumnya, sehingga mereka mengembangkan sistem pendidikannya sendiri serta mengadopsi komponen yang dianggap relevan dengan kebutuhan.<sup>9</sup>

Meskipun kurikulum nasional yang telah ditetapkan pemerintah wajib diselenggarakan di madrasah naungan pesantren Nurul Islam 1 dan Al-Qodiri 1 Jember, namun penulis melihat bahwa dewan pengasuh sebagai pemimpin sentral serta kepala madrasah sebagai wakil pengasuh di madrasah dapat mengelola, membagi, dan mengembangkan kurikulum dan pembelajaran secara baik, dengan tidak mengesampingkan kurikulum nasional. Model pembelajaran yang diterapkan di kedua lembaga tersebut berlangsung secara *full day* dan *integrative* antara kegiatan di madrasah dan pesantren. Waktu belajar di madrasah berbasis pesantren lebih dari 12 (dua belas) jam sehingga membuat program pendidikan terintegrasi tersebut sangat leluasa diterapkan.<sup>10</sup> Sistem pendidikan di pesantren didasarkan pada penerapan hukum Islam, metodologis, dan berlaku secara aplikatif dalam kehidupan publik.<sup>11</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>12</sup>

Berangkat dari kenyataan tersebut, pembelajaran di madrasah berbasis pesantren yang dikembangkan di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember sebagai bentuk integrasi antara implementasi dari 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. Oleh karena itu, sesuai dengan komponen kepemimpinan pembelajaran, maka fokus penelitian ini yaitu: (1) bagaimana mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan madrasah berbasis pesantren dalam pembelajaran integratif?; (2) bagaimana mengelola program pembelajaran integratif pada madrasah berbasis pesantren?; dan (3) bagaimana membangun iklim madrasah berbasis pesantren dalam pembelajaran integratif?

## Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan metode kualitatif, yang bersifat *deskriptive* dan *explorative*, dalam arti penelitian ini termasuk penelitian lapangan dengan latar alamiah,<sup>13</sup> peneliti sendiri yang mencari makna,<sup>14</sup> dan lebih menekankan pada proses dari pada produk.<sup>15</sup> Lokasi penelitian ini yaitu lembaga

<sup>9</sup> 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

<sup>10</sup> 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>

<sup>11</sup> 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

<sup>12</sup> 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>

<sup>13</sup> Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003), 18

<sup>14</sup> Moeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1993), 8

<sup>15</sup> 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

madrasah formal di bawah naungan pesantren Nurul Islam 1 Antirogo Jember, dan pesantren Al-Qodiri 1 Gebang Jember, antara lain: (1) MTs Unggulan Nurul Islam 1 Jember; (2) MA Unggulan Nurul Islam 1 Jember; (3) MTs Unggulan Al-Qodiri 1 Jember; dan (4) MA Unggulan Al-Qodiri 1 Jember. Semua madrasah tersebut sudah terakreditasi A.

Lokasi difokuskan dalam penelitian ini dipilih, karena lembaga pendidikan tersebut telah terbukti kualitas proses dan outputnya, 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 KH. Muhyiddin Abdusshomad sebagai pengasuh pesantren Nurul Islam 1, dan KH. Ach. Muzakki Syah sebagai pengasuh pesantren Al-Qodiri 1 Jember, yang keduanya dijadikan informan kunci, kemudian berlanjut pada informan lain, diantaranya: Dewan Pengasuh, Kepala Madrasah, Waka. kurikulum, dewan guru, dan santri. Untuk penentuan informan yang dipilih dengan teknik *purposive*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumenter. Sedangkan prosedur analisis data melalui beberapa tahapan yaitu: *Data Condensation, Data Display, dan Conclusion Drawing/ Verifications*.<sup>16</sup>

Keabsahan data penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi ini peneliti lakukan dengan maksud untuk mengecek kebenaran data tertentu dan membandingkannya dengan data yang diperoleh dari sumber lain, pada berbagai fase penelitian lapangan pada waktu yang berlainan triangulasi akan dilakukan dengan dua cara yaitu dengan sumber data dan triangulasi metode. Triangulasi dengan sumber menggunakan cara membandingkan informasi yang dikatakan orang di depan umum dengan yang dikatakan secara pribadi dan pada situasi yang berbeda, serta membandingkan perspektif sumber yang berbeda. Sedangkan triangulasi metode yaitu melalui cara membandingkan data yang sama melalui beberapa metode pengumpulan data yang berbeda, dan beberapa sumber data dengan metode pengumpulan data yang sama.

## Hasil dan Pembahasan

### Sosialisasi Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah

Setelah visi dan misi ditetapkan, madrasah di pesantren Nurul Islam 1 Jember mengembangkannya dalam bentuk program-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 di rumuskan 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

<sup>16</sup> Matthew B. Miles, A. Michael Huberman and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, (Sage Publications, Inc., 2014), 31-33

26 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.

15 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>17</sup>

Tugas dan tanggungjawab Tim Penjaminan Mutu Madrasah ini dalam mengkomunikasikan visi dan misi madrasah baik pada lingkungan internal dan eksternal. Pada lingkungan Tim Penjaminan Mutu mengkomunikasikan 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 *silaturrahim* 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://pesantrennuris.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 memposting seluruh kegiatan-kegiatan madrasah berikut pula dengan prestasi yang sudah diraihny.

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 *silaturrahim*. 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 madrasah diberi kewenangan untuk menterjemahkan 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 *kalong*. Sehingga, 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 *Fullday School*, yaitu kegiatan pembelajaran di madrasah terintegrasi dengan kegiatan di pesantren. Model kurikulum dilakukan secara komprehensif dan terstruktur oleh tim khusus Pengembang Kurikulum. Sehingga, guru hanya berperan sebagai pemakai produk kurikulum yang telah dikembangkan. Pengembangan kurikulum ini tersusun secara komprehensif berdasarkan peran masing-masing divisi pengembang pembelajaran.<sup>18</sup> Sebagaimana disampaikan oleh Carolina bahwa perpaduan kurikulum tersebut menjadikan sistem pendidikan pesantren tidak hanya berfokus pada aspek keagamaan, tetapi juga memusatkan pada pembentukan karakter sesuai dengan tuntutan globalisasi. Model pembelajaran

<sup>17</sup> Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

<sup>18</sup> Helmi Emha M.Z., *wawancara*, 7 Januari 2019

integratif madrasah di pesantren membuat semua kegiatan siswa sejak mereka bangun tidur hingga tidur lagi dikontrol oleh pengelola.<sup>19</sup>

Oleh karena seluruh 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>20</sup>

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 mengkomunikasikan dan menterjemahkan visi, misi, dan tujuan ke dalam pembelajaran. Hallinger dan Murphy (1985) memberi ruang kepada kepala madrasah untuk mensosialisasikannya meskipun melalui tangan penjamin mutu hal ini sebagaimana yang dikatakan Suranto bahwa kepala madrasah dalam upaya menwujudkan 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>21</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, dimana pengelolaan pada tingkat kelas di berikan sepenuhnya pada para guru. Sebagai manajer puncak atau utama dalam tanggungjawabnya dalam seluruh proses pembelajaran.

Memang tidak dapat dipungkiri, para kepala madrasah di pesantren Al-Qodiri tidak bisa mengerjakan seluruh urusan di madrasah ini, karena berbagai alasan. Sehingga, beliau mendelegasikan tugas-tugasnya kepada penanggung jawab yang ditunjuk, dan dibantu oleh tim pengembang lain. Tapi, semua proses yang telah dilaksanakan harus dilaporkan ke beliau, dan diteruskan kepada Yayasan dan Pengasuh.<sup>22</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 dari 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,

<sup>19</sup> 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>

<sup>20</sup> Abdul Hamid, *wawancara*, 14 Januari 2019

<sup>21</sup> Suranto, AW. *Komunikasi Interpersonal*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 4

<sup>22</sup> Husnan Yasin, *wawancara*, 7 Januari 2019



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 penanggungjawab, sedangkan kewenangannya diberikan kepada tim pengembangan kurikulum dan pembelajaran.

Pada dasarnya kepala madrasah memiliki peran dalam mengkomunikasikan visi dan misi madrasah baik pada lingkungan internal dan eksternal. Pada prakteknya komunikasi visi dan misi tersebut dilakukan oleh bawahannya atau tim pengembang yang disampaikan publik baik kepada wali murid dan kepada masyarakat. 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 wujud kongkrit dari visi dan misi madrasah yang telah dibangun yaitu berupa program-program dan ketercapaiannya.

### Pengelolaan Program Pembelajaran

Pengelolaan program pembelajaran di madrasah yang dinaungi pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember menerapkan model yang unik dibanding dengan lembaga formal lain, karena pembelajaran di kedua lokasi tersebut diterapkan secara integratif, yakni memadukan antara kurikulum nasional dan kurikulum pesantren; antara kegiatan pembelajaran di madrasah dan di pesantren; serta antara proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Desain pembelajaran dirancang oleh tim penjamin mutu madrasah. Misalnya pada 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 ekstrakurikuler Pengembangan Kitab Kuning dan Pengembangan Bahasa Arab. Sedangkan pembelajaran madrasah di pesantren Al-Qodiri 1 Jember dibedakan antara santri mukim dan santri *kalong* 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 dilakukan dengan cara mengintegrasikan sistem madrasah dengan sistem pesantren, sehingga dapat disebut sebagai pembelajaran *Fullday School* berbasis kepesantrenan.

Hal itu sebagaimana yang diungkap oleh Babun Suharto dengan istilah *link and match* kurikulum pesantren yaitu menyeimbangkan Kitab Kuning dan Kitab Putih.<sup>23</sup> Siswanto juga menegaskan bahwa desain mutu pendidikan pesantren harus dimulai dengan merumuskan kembali kurikulum dan pembelajaran secara integratif dan komprehensif. Pesantren juga disarankan membuka peluang sinergi transformatif dan emansipatoris pemberdayaan masyarakat, yakni pesantren harus mampu mengakomodasikan segenap tingkatan umur, sosial, ekonomi, budaya dan intelektual menjadi pertimbangan utama. Integrasi pendidikan di pesantren harus mencerminkan keseimbangan profesional dan proporsional dalam kebutuhan santri antara dunia dan akhirat, akal dan kalbu, jasmani dan rohani, serta potensi diri (internal) dan potensi lingkungan (eksternal).<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Babun Suharto, "Islam Profetik (Misi Profetis Pesantren sebagai Sumber Daya Ummat)", *JADRI: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 14, No. 1, (2019), 107, DOI: 10.19105/tjpi.v14i1.2409

<sup>24</sup> Siswanto, "Desain Mutu Pendidikan Pesantren", *KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, Vol. 23 No. 2, (2015), 269, DOI: 10.19105/karsa.v23i2.726

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 KH. Muhyiddin Abdusshomad bersama putranya Gus Robith Qoshidi. Madrasah Aliyah yang unggul di bidang Bahasa Arab, Kitab Kuning, dan Sains, sekaligus menanamkan kepada santrinya memahami tentang argumentasi akidah dan amaliah *Ablussunnah wal Jama'ah an-Nahdliyah*. 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. Hudzaifah 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, antar kurikulum, dan antar materi yang diajarkan. Pembelajaran di MA merupakan kelanjutan dari jenjang sebelumnya, sehingga semua materi yang diajarkan mulai jenjang dasar hingga MA telah didesain sedemikian rupa supaya tidak terjadi tumpang tindih atau pertentangan materi.<sup>25</sup> Penulis juga melihat bahwa pembelajaran di madrasah tersebut dikembangkan secara integratif dan berkelanjutan yang *notabene* memiliki standar yang berbeda atau bahkan melebihi standar di madrasah formal pada umumnya.<sup>26</sup>

Bidang studi yang diajarkan di Pesantren Nurul Islam 1 Jember bergantung pada jenjang kelasnya. Kitab-kitab rujukan yang digunakan sebagai berikut; Bidang Tauhid terdiri dari *Aqidat al-'Awamm*, *Risalat al-Mu'awanah*, *Bidayat al-Hidayah*, dan *al-Hikam*. Bidang Fikih terdiri dari *Sullam Safinah*, *Taqrib*, *Fath al-Mu'in*, dan *Kifayat al-Akhyar*. Bidang Akhlak-Tasawuf terdiri dari *Ta'lim al-Muta'allim*, *Tafsir al-Khallaq*, dan *Dburrat al-Nasihin*. Bidang al-Qur'an terdiri dari *Tafsir al-Jalalain* dan *Tafsir Yasin Humamiy*. Bidang Hadis terdiri dari *Sahib al-Bukhariy Muslim*, *Riyad al-Salibin*, dan *Buluhg al-Maram*. Bidang Nahwu Sharaf terdiri dari *Jurumiyah*, *al-Imriy*, dan *Alfiyah*. Di samping itu, untuk mengintegrasikan pembelajaran di pesantren dan di madrasah formal, maka kepala madrasah memprogramkan berbagai kegiatan ekstrakurikuler untuk menambah wawasan pengetahuan santri, antara lain: Kajian Kitab Kuning, Pengembangan Bahasa Asing (Arab dan Inggris), *Muhadarab* (kuliah umum), Pengembangan Keilmuan melalui karya tulis yang dikemas dengan penerbitan Majalah NURIS, serta diskusi seputar pengetahuan aktual yang diasuh dan dibina langsung oleh wakil pengasuh pesantren Nurul Islam 1 Jember.<sup>27</sup>

Berdasarkan eksperimen sistem pembelajaran yang dilakukan oleh pimpinan pesantren Nurul Islam 1 Jember, maka kebijakan-kebijakan yang diberlakukan tentang program pembelajaran, khususnya pembelajaran Bahasa Arab dan Kitab Kuning dibagi menjadi dua, yaitu:

*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 sorof). Hal tersebut dikarenakan 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>28</sup>

Pembelajaran Bahasa Arab dan Kitab Kuning di madrasah yang ada di pesantren Nurul Islam 1 Jember secara umum dibagi menjadi dua kategori yaitu: *Madrasah Ula* dan *Madrasah Tsani*. Pengkategorian tersebut berdasarkan tingkat pendidikan formal para santri. Santri yang termasuk

<sup>25</sup> Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

<sup>26</sup> Observasi di Pesantren Nuris 1 Jember, 11-15 Maret 2019

<sup>27</sup> Hudzoifah, *wawancara*, 8 November 2018

<sup>28</sup> Latifah Muzayyanah, *wawancara*, 08 November 2018

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 fiqih, aqidah, 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 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 sharaf sangat memberatkan bagi mereka, akhirnya kelas ini dipilih berdasarkan peminatan mereka.<sup>29</sup>

Sedangkan santri yang berada pada *Madrasah Tsani* yaitu hanya siswa Madrasah Aliyah (MA). Di dalam *Madrasah Tsani* ini murni hanya mempelajari nahwu dan sharaf 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>30</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>31</sup>

*Kedua, program pembelajaran khusus.* Sebagaimana yang sudah dijelaskan di atas, bahwasannya 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 (a) *Kegiatan Inti Pertama*, yaitu santri di kamar tersebut diwajibkan menghafalkan 5 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. (b) *Kegiatan Inti Kedua*, pengurus mengadakan kegiatan pembinaan khusus yang diadakan dua kali dalam seminggu. Dalam kegiatan ini pengurus mendatangkan ustadz khusus untuk membimbing para santri. 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 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>32</sup>

Penulis juga melihat ada papan atau *madding* 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

<sup>29</sup> Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

<sup>30</sup> Balqis Al-Humairo, *wawancara*, 13 November 2018

<sup>31</sup> Muh. Afandi, *wawancara*, 10 November 2018

<sup>32</sup> Robith Qoshidi, *wawancara*, 12 September 2018

bergantian.<sup>33</sup> Selain itu, setiap santri yang mengikuti program khusus diwajibkan menggunakan Bahasa Arab sebagai bahasa sehari-hari ketika sedang berkomunikasi dengan sesama anggota Bahasa Arab. 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>34</sup> Penerapan hukuman ini awalnya berjalan lancar dan sangat tertib, tetapi karena semakin banyaknya santri yang melanggar setiap harinya, peraturan ini tidak lagi dihiraukan bahkan ditinggalkan. Sehingga saat ini peraturan tersebut tidak dapat berjalan dengan baik. Disinilah letak kelemahan adanya suatu peraturan. Jika tidak bisa mempertahankan tindakan kedisiplinan secara teratur, maka pada akhirnya peraturan tersebut akan menghilang dengan sendirinya. Hal itu seperti yang diungkapkan oleh Rofiatun dan Thoha bahwa penghambat penerapan kedisiplinan di pesantren disebabkan karena faktor adanya santri yang nakal, keengganan santri untuk mengikuti kegiatan, sarana/fasilitas yang sebagian kurang memadai, dan kurangnya pendanaan.<sup>35</sup>

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 mempertanggung-jawabkan 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 Jember yang sengaja di tempatkan 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, namun selama itu baik dan sesuai dengan visi pesantren, beliau pasti memberikan legitimasi dan mendukung sepenuhnya.<sup>36</sup>

Di dalam tim pengembang yang telah dibentuk tersebut, terdiri dari 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 istima'*), berbicara (*mahārat kalam*), menulis (*mahārat kitābat*), dan membaca (*mahārat qir'at*). Dan Divisi Kitabiyah yang khusus berperan untuk mengoptimalkan pembelajaran Kitab Kuning.<sup>37</sup>

Dengan demikian, Kepala Madrasah, penanggungjawab, dan tim pengembang di Al-Qodiri 1 Jember membentuk sistem pembelajaran menjadi dua model, yakni: *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. Sedangkan *Model Kedua*, yaitu pembelajaran untuk santri *kalong* yang sedikit diberi

<sup>33</sup> Observasi di Pesantren Nuris 1 Jember, 11-15 Maret 2019

<sup>34</sup> Robith Qoshidi, *wawancara*, 12 September 2018

<sup>35</sup> Rofiatun dan Mohammad Thoha, "Manajemen Pembinaan Kedisiplinan Santri dalam Mengikuti Kegiatan Keagamaan di Pondok Pesantren Nurus Shiblyan Ambat Tlanakan Pamekasan", *e-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, Vol. 2 No. 2 (2019), 286, DOI 10.19105/re-jiem.v2i2.2937

<sup>36</sup> Abdul Hamid, *wawancara*, 14 Januari 2019

<sup>37</sup> Abdul Hamid, *wawancara*, 14 Januari 2019

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 manapun harus diberi peluang yang sama untuk belajar, sehingga tidak ada seleksi ketat bagi santri baru yang mendaftar ke madrasah.

Mulkhan menjelaskan, <sup>21</sup> santri mukim adalah para santri yang berasal dari daerah jauh dan menetap dalam pondok atau asrama yang disediakan pesantren. Sedangkan santri *kalong* adalah para santri yang berasal dari daerah di sekeliling pesantren, yang biasanya tidak menetap atau tinggal dalam asrama pesantren. <sup>38</sup> Pembelajaran yang diberikan kepada kedua jenis santri tersebut berbeda pula. Rohmat mengatakan, <sup>31</sup> banyaknya kuantitas santri *kalong* semakin mengindikasikan popularitas sebuah pesantren, sedangkan semakin banyak santri mukim maka semakin besar pesantren. Para santri mukim memperoleh perlakuan lebih, dibanding santri *kalong*. <sup>39</sup>

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 ditingkat 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 santri *kalong* dengan fakultatif sistem madrasah, tutorial, dan kepesantrenan. Kepala madrasah di Nurul Islam 1 Jember dan <sup>39</sup> Al-Qodiri 1 Jember dalam kedudukannya sebagai supervisor telah melakukan pembinaan kepada para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang profesional. Bagi guru yang sudah profesional agar dapat dipertahankan kualitasnya, dan bagi guru yang belum profesional maka terus dikembangkan secara progresif dan kontinyu. Sebagaimana disampaikan oleh Tonta, Siraj, dan Yaumi, tugas pokok kepala madrasah sebagai pengawas adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada tingkat kelas. <sup>34</sup> Tugas menilai dan membina membutuhkan kemampuan dalam hal kecermatan melihat kondisi pembelajaran, ketajaman analisis dan sistensis, ketepatan memberikan treatment yang diperlukan serta komunikasi yang baik antara pengawas dengan guru. Pembinaan tersebut bermakna memberikan bimbingan, arahan, contoh, dan saran dalam pelaksanaan pembelajaran di madrasah, tidak sekedar mencari-cari kesalahan guru. <sup>40</sup>

Kepemimpinan pembelajaran di madrasah Nurul Islam 1 Jember dan <sup>25</sup> Al-Qodiri 1 Jember senada dengan kepemimpinan pembelajaran Model Petterson yakni: *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 yuridiksi yang berlaku;

<sup>38</sup> Affan, "Tafaqquh fi al-Din dan Human Resources Pesantren", *ISLAMUNA: Jurnal Studi Islam*, Vol. 3 No. 2 (2016), 252, DOI: <http://dx.doi.org/10.19105/islamuna.v3i2.1154>

<sup>39</sup> Rohmat, "Pendidikan Pesantren Salaf (Telaah Nilai-Nilai Humanis-Religius)", *Jurnal Tawadhu*, Vol. 3 No. 2, (2019), 917, [ejournal.iaig.ac.id/index.php/TWD](http://ejournal.iaig.ac.id/index.php/TWD)

<sup>40</sup> Norma Tonta, Arifuddin Siraj, dan Muhammad Yaumi, "Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas dalam Pembinaan Guru PAI pada Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Falah", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 14 No. 1 (2019), 33, DOI: [10.23917/mp.v14i1.8523](https://doi.org/10.23917/mp.v14i1.8523)

Kedua, kepala madrasah memberikan dukungan sepenuhnya terhadap pembelajaran, misalnya memberikan fasilitasi 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 didalam 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>41</sup>

Kepala madrasah di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember dalam proses pembelajaran sebagai manajer memiliki model kewenangan baik yang bersifat desentralistik. 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 mukim dan santri *kalong*. Sergiovanni mengungkapkan, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala madrasah dituntut untuk dapat mengekspresikan kekuatan 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>42</sup>

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 progress 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 model desentralistik ini, 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 kerjasama 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>43</sup>

### 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>44</sup> Penulis juga menemukan bahwa meskipun telah mengadopsi sistem pendidikan

<sup>41</sup> Petterson, *Instructional Leadership*, 1993, 133

<sup>42</sup> Sergiovanni, *The Principalsip: Reflective Practice Perspective.*, 71

<sup>43</sup> Jacobs dan Jecques, *Military Executive Leadership*, 281

<sup>44</sup> Wahyutini Ekowati, *wawancara*, 16 November 2018

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>45</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>46</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 tanggungjawab 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.

Tugas kepala madrasah dalam mengembangkan iklim madrasah dengan sistem pendidikan modern, pemadatan waktu belajar, dan sinergitas kegiatan pembelajaran di madrasah dan pesantren. Suryani, Aunurrahman, dan Radiana mengatakan bahwa iklim lingkungan atau suasana madrasah didefinisikan sebagai seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, 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.<sup>47</sup>

Kaitan dengan hal tersebut kepemimpinan pembelajaran di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember lebih menitik beratkan 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 bagaimanapun 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

---

<sup>45</sup> Observasi di Pesantren Nuris 1 Jember, 11 Maret 2019

<sup>46</sup> Dani Firdaus, *wawancara*, 13 November 2018

<sup>47</sup> Suryani, Aunurrahman, Usman Radiana, "Pengaruh Iklim Organisasi dan Supervisi Akademik Kepala Madrasah terhadap Kompetensi Pedagogik Guru di Madrasah Ibtidaiyah", *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa*, Vol 7, No 1 (2018), 3, [jurnal.untan.ac.id/index.php/jdpdp](http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jdpdp)

secara optimal. Dengan demikian prestasi siswa dipengaruhi oleh sikap siswa terhadap materi yang dipelajari, apresiasi terhadap usaha guru, serta lingkungan pembelajaran yang terstruktur.

Lingkungan madrasah dimana 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 dimana pemberdayaan guru menjadi prioritas adalah sangat esensial bagi keefektifan madrasah yang pada muaranya mempengaruhi prestasi siswa secara keseluruhan. Hasil penelitian juga menunjukkan hubungan antara iklim lingkungan madrasah dengan motivasi dan prestasi siswa.

Pada umumnya, setiap madrasah memiliki iklim organisasi yang berbeda dengan madrasah lainnya. Iklim organisasi merupakan karakteristik, kondisi, dan situasi lingkungan yang menjadi khas sebuah madrasah. Secara sistem, madrasah memiliki tiga komponen pokok yang saling berkaitan, yaitu: proses pembelajaran, kepemimpinan dan manajemen, serta iklim madrasah. Pengembangan yang dilakukan oleh madrasah secara konvensional senantiasa menekankan pada aspek pertama saja, yakni meningkatkan mutu proses pembelajaran, dan sedikit menyentuh aspek kepemimpinan dan manajemen, serta tidak menyentuh aspek iklim madrasah. Hal itu disebabkan adanya anggapan bahwa iklim madrasah tidak terlalu berpengaruh pada mutu pendidikan.<sup>48</sup> Padahal faktor iklim madrasah ini sangat urgen dalam peningkatkan mutu pendidikan, khususnya prestasi belajar. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Tutriyanti bahwa iklim sekolah yang baik serta kecerdasan emosional yang baik sangat berkaitan dengan tingkat pencapaian prestasi belajar, karena pada umumnya prestasi belajar berhubungan dengan tempat, situasi, dan kondisi belajar.<sup>49</sup> Abdullah menemukan iklim lingkungan pesantren berpengaruh terhadap peningkatan motivasi, sikap, dan hasil pembelajaran *long life learning* para santri.<sup>50</sup> Penelitian Karimah juga menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara iklim pondok pesantren dengan kecerdasan adversitas santri.<sup>51</sup>

Iklim madrasah yang kondusif dapat mendorong warga madrasah di pesantren untuk bertindak dengan positif dan progresif yang mengarah pada peningkatan prestasi siswa. Hal itu memberikan pemahaman akan pentingnya mengembangkan iklim yang kondusif pada setiap madrasah. Namun demikian, iklim madrasah ini tidak dapat tercipta dengan kondusif jika warga madrasah tidak menjalin hubungan yang harmonis satu sama lainnya. Iklim madrasah yang tercipta, baik iklim fisik, iklim sosial, maupun iklim akademik, akan memberikan suasana yang mendukung sehingga kinerja guru semakin kuat karena adanya motivasi yang berasal dari luar merangsangnya untuk melaksanakan tugas dengan baik. Kinerja guru yang baik tersebut akan berdampak pada peningkatan prestasi siswa pula. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kondusif iklim madrasah, semakin tinggi pula motivasi dan prestasi belajar siswa.

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan yang disesuaikan pula dengan fokus penelitian, maka secara induktif kenseptual maka disusun sebuah gambar sebagai berikut.

<sup>48</sup> Danial, Muljono Damopoli, dan St. Syamsudduha, "Hubungan Antara Iklim dan Budaya Madrasah dengan Motivasi Kerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Sinjai Barat Kabupaten Sinjai", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 14, No. 1, (2019), 65, DOI: 10.23917/mp.v14i1.8357

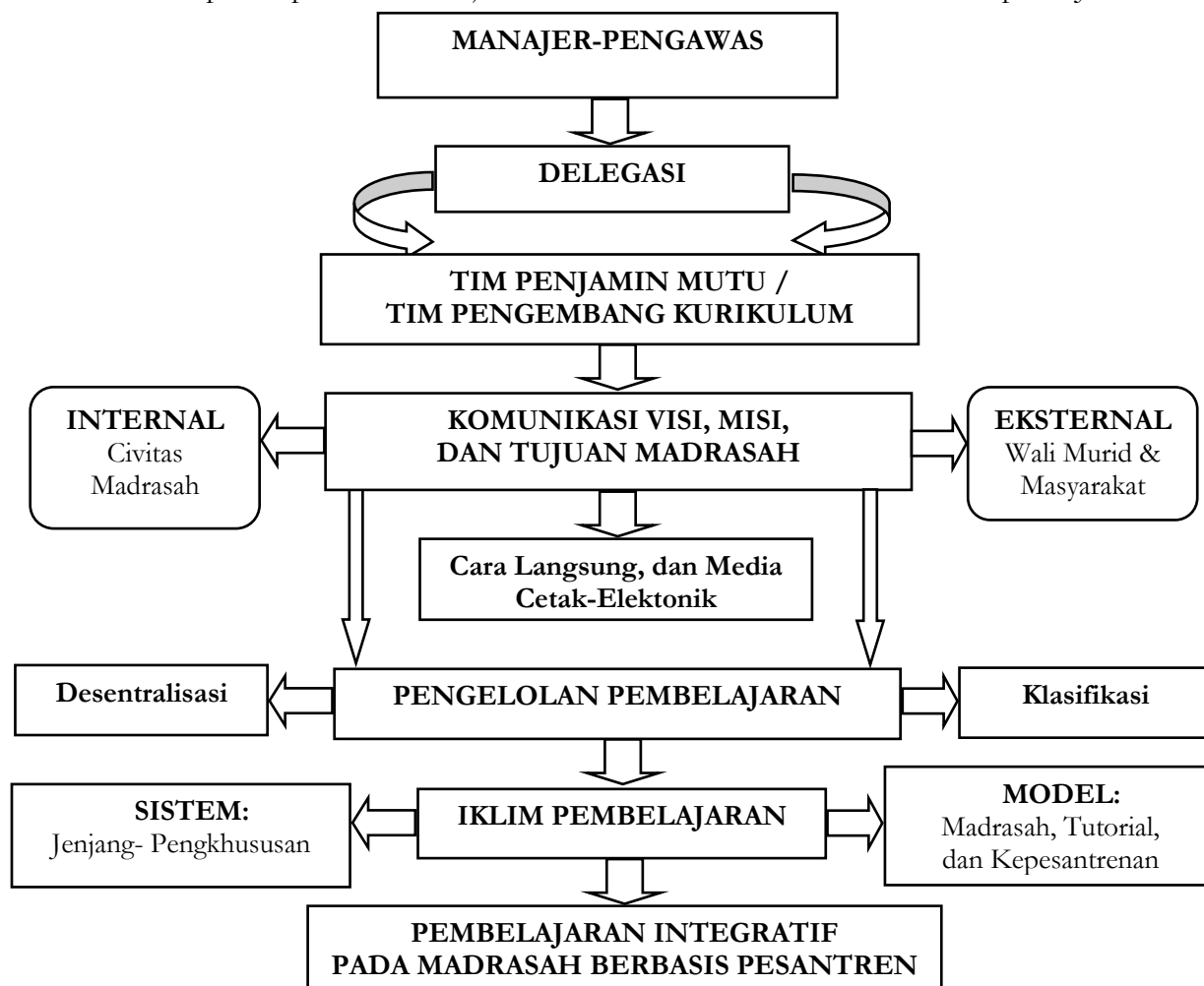
<sup>49</sup> Dwi Halima Tutriyanti, "Pengaruh Iklim Sekolah dan Kecerdasan Emosional terhadap Prestasi Belajar", *Jurnal Penelitian dan Pendidikan IPS (JPPI)*, Vol. 9 No 2 (2015), 1118, [ejournal.unikama.ac.id/index.php/JPPI](http://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JPPI)

<sup>50</sup> Nuriman Abdullah, "Analisis Pengaruh Iklim Lingkungan terhadap Motivasi Belajar Santri Dayah Berbasis Long Life Learning di Aceh", *Jurnal Penceraban*, Vol. 8, No. 2, (2014), 122, DOI: <https://doi.org/10.13170/jp.8.2.2160>

<sup>51</sup> Ummah Karimah, "Pengaruh Iklim Pondok Pesantren Terhadap Kecerdasan Adversitas Santri", *Jurnal Fokus Konseling*, Vol. 3, No. 2 (2017), 185, DOI: <https://doi.org/10.26638/jfk.393.2099>



Gambar 1.  
Model Kepemimpinan Pembelajaran Madrasah Berbasis Pesantren di Kabupaten Jember



Kepemimpinan pembelajaran di Nurul Islam 1 Jember dilakukan melalui program pembelajaran secara umum yang didasarkan pada jenjang madrasah formal santri, dan program pembelajaran secara khusus yang berbasis kurikulum di pesantren, serta pembinaan oleh para guru yang didatangkan dari luar negeri. Sedangkan, kepemimpinan pembelajaran di Al-Qodiri 1 Jember yaitu kepala madrasah memerankan dirinya 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.

Pengaruh kepemimpinan pembelajaran terhadap peningkatan hasil belajar siswa di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember sudah tidak diragukan lagi. Begitu pula, sejumlah ahli pendidikan telah melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan pembelajaran terhadap peningkatan hasil belajar, yang menyimpulkan peningkatan hasil belajar siswa sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran. Artinya, jika hasil belajar siswa ingin ditingkatkan, maka

kepemimpinan pembelajaran harus dioptimalkan. Saripudin mengungkapkan kepemimpinan kepala madrasah atau kinerja mengajar guru ataupun budaya madrasah akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan siswa. Kepuasan siswa berpengaruh terhadap prestasi belajar, mencerminkan bahwa tinggi dan rendahnya prestasi belajar dipengaruhi oleh kepuasan siswa.<sup>52</sup> Wahyudi, Narimo, dan Wafroturohmah mengatakan untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan maka kepala sekolah perlu menerapkan kepemimpinan pembelajaran.<sup>53</sup> Listyasari menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap prestasi siswa, artinya prestasi siswa banyak dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya serta dipengaruhi oleh kemampuan kinerja guru.<sup>54</sup> Zakaria mengatakan pemimpin pembelajar yang efektif terlibat dalam masalah-masalah kurikuler dan pembelajaran, yang kesemuanya itu mempengaruhi prestasi belajar siswa.<sup>55</sup> Dengan demikian, 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*).<sup>56</sup>

Institusi madrasah di Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember berupaya untuk 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 tanggungjawab kepada warga madrasah; mendorong warga madrasah untuk akuntabel terhadap proses dan hasil kerjanya; mendorong *teamwork* yang (kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah/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.

## Penutup

Upaya pemimpin madrasah di pesantren Nurul Islam 1 Jember dan Al-Qodiri 1 Jember dalam memformulasikan sistem pendidikannya melalui pembelajaran integratif yakni memadukan antara kurikulum nasional dan kurikulum pesantren; antara kegiatan pembelajaran di madrasah dan di pesantren; serta antara proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Model pembelajaran di madrasah yang dikelolanya saling menguatkan satu sama lain, pihak pesantren tidak serta-merta merubah atau mengganti struktur kurikulum nasional yang telah ditetapkan pemerintah.

<sup>52</sup> Saripudin, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala, Kinerja Guru, dan Budaya Madrasah terhadap Kepuasan Siswa dan Dampaknya pada Prestasi", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol 21, No 1 (2014), DOI: <https://doi.org/10.17509/jap.v21i1.6657>

<sup>53</sup> Ahmad Wahyudi, Sabar Narimo, Wafroturohmah, "Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa" *Jurnal Varidika*, Vol. 31, No. 2, (2019), 54, DOI: 10.23917/varidika.v31i2i.10218

<sup>54</sup> Endah Listyasari, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Hasil Belajar Siswa di SMA Negeri se-Kota Tasikmalaya" *Journal of SPORT*, Vol. 1 No. 1 (2016), 57; <http://jurnal.unsil.ac.id/index.php/sport>

<sup>55</sup> Sucipno, Rambat Nur Sasongko, dan Zakaria, "Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP", *Jurnal Manajer Pendidikan*, Vol 11, No 1 (2017), 29; [jurnal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan](http://jurnal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan)

<sup>56</sup> Dewi Kusuma Wardani dan Mintasih Indriayu, "Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN", *Prosiding Seminar Nasional*, 9 Mei 2015, 686, [eprints.uny.ac.id/21973](http://eprints.uny.ac.id/21973)

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.

Temuan penelitian ini berupa model pembelajaran di madrasah bersifat Integratif-Delegatif Berbasis Pesantren. Ikhtisar temuan ini adalah model 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 tersenut, kemudian kepada ke guru, selanjutnya guru juga dapat mengembangkan inovasi pembelajaran. *Berbasis pesantren*, maksudnya hampir seluruh kegiatan-kegiatan unggulan bersenirgi dengan pesantren. Dengan demikian pola pembelajaran madrasah sudah terintegrasi dengan pesantren.

Kepemimpinan pembelajaran yang telah diterapkan di madrasah 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 lepas 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.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Nuriman, "Analisis Pengaruh Iklim Lingkungan terhadap Motivasi Belajar Santri Dayah Berbasis Long Life Learning di Aceh", *Jurnal Pencerahan*, 8, no. 2, (2014), DOI: <https://doi.org/10.13170/jp.8.2.2160>
- Affan, "Tafaqquh fi al-Din dan Human Resources Pesantren", *ISLAMUNA: Jurnal Studi Islam*, 3 no. 2 (2016), DOI: <http://dx.doi.org/10.19105/islamuna.v3i2.1154>
- Arifin, Imron, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*, Malang: Kalimasahada Press, 1996
- Bawani, Imam, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*, Surabaya: al-Ikhlas, 1998
- Bogdan, Robert C. and Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, London: Allyn and Bacon Inc, 1992
- 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*, 22, no. 2, (2017), <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/tadib>
- Danial, Muljono Damopoli, dan St. Syamsudduha, "Hubungan Antara Iklim dan Budaya Madrasah dengan Motivasi Kerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Sinjai Barat Kabupaten Sinjai", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14, no. 1, (2019), DOI: [10.23917/mp.v14i1.8357](https://doi.org/10.23917/mp.v14i1.8357)
- Dares, John C., Playko, and Marshal A. *Supervision as a Proactive Process*, USA: Waveland Press, 1995
- 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)*, 5, no. 10, (2018), <https://www.ijmas.org/vol-5-no-10-2018>

- Hallinger and Murphy, "Instructional Leadership of School Principals", in *The Elementary School Journal*, 86, no 2, 1985
- Indra, Hasbi, "Salafiyah Curriculum at Islamic Boarding School in the Globalization Era," *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society*, 4, no. 1 (2017), DOI: <http://dx.doi.org/10.15408/tjems.v4i1.4960>
- Jacobs dan Jacques, *Military Executive Leadership*, New York: K.E. Clark, 1990
- Karimah, Ummah, "Pengaruh Iklim Pondok Pesantren Terhadap Kecerdasan Adversitas Santri", *Jurnal Fokus Konseling*, 3, No. 2 (2017), DOI: <https://doi.org/10.26638/jfk.393.2099>
- Listyasari, Endah, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Hasil Belajar Siswa di SMA Negeri se-Kota Tasikmalaya", *Journal of SPORT*, 1 no. 1 (2016), <http://jurnal.unsil.ac.id/index.php/sport>
- Masduqi, "Deradikalisasi Pendidikan Islam Berbasis Khazanah Pesantren". *Jurnal Pendidikan Islam*, 2, no. 1, (2013), DOI: <http://dx.doi.org/10.14421/jpi.2013.21.1-20>
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, USA: Sage Publications, Inc., 2014
- Muhadjir, Noeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 1993
- Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 2003
- Noorhaidi, "The Failure of the Transnational Campaign Wahhabi Islam and the Salafi Madrasa in Post-9/11 Indonesia". *South East Asia Research*, 18 no. 4, (2010), DOI: [doi.org/10.5367/sear.2010.0015](http://dx.doi.org/10.5367/sear.2010.0015)
- Othman, Azam dan Ali Masum, "Professional Development and Teacher Self-Efficacy: Learning from Indonesian Modern Islamic Boarding Schools" *Educational Process: International Journal*, 6, no. 2, (2017), DOI: 10.22521/edupij.2017.62.1
- Rofiatun dan Mohammad Thoha, "Manajemen Pembinaan Kedisiplinan Santri dalam Mengikuti Kegiatan Keagamaan di Pondok Pesantren Nuruss Shiblyan Ambat Tlanakan Pamekasan", *re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, 2, no. 2 (2019), DOI: 10.19105/re-jiem.v2i2.2937
- Rohmat, "Pendidikan Pesantren Salaf (Telaah Nilai-Nilai Humanis-Religius)", *Jurnal Tawadhu*, 3 no. 2, (2019), [ejournal.iaiiig.ac.id/index.php/TWD](http://ejournal.iaiiig.ac.id/index.php/TWD)
- 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*, 4, no. 7, (2016), <https://www.ijern.com/July-2016.php>
- Saripudin, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala, Kinerja Guru, dan Budaya Madrasah terhadap Kepuasan Siswa dan Dampaknya pada Prestasi", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 21, no 1 (2014), DOI: <https://doi.org/10.17509/jap.v21i1.6657>
- Sergiovanni, T.J. *The Principalship: Reflective Practice Perspective*, Boston: Allynand Bacon, 1991
- Sholihah, "Peran ICT dalam Modernisasi Pendidikan Pondok Pesantren," *CENDIKIA: Journal of Education & Society*, 10, no. 1, (2012), DOI: <https://doi.org/10.21154/cendekia.v10i1.399>
- Siswanto, "Desain Mutu Pendidikan Pesantren", *KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, 23, no. 2, (2015), DOI: 10.19105/karsa.v23i2.726
- Sucipno, Rambat Nur Sasongko, dan Zakaria, "Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP", *Jurnal Manajer Pendidikan*, 11, no. 1 (2017), <http://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan>
- Suharto, Babun, "Islam Profetik (Misi Profetis Pesantren sebagai Sumber Daya Ummat)", *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam*, 14, No. 1, (2019), DOI: 10.19105/tjpi.v14i1.2409
- Suranto, AW. *Komunikasi Interpersonal*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011

- Suryani, Aunurrahman, Usman Radiana, “Pengaruh Iklim Organisasi dan Supervisi Akademik Kepala Madrasah terhadap Kompetensi Pedagogik Guru di Madrasah Ibtidaiyah”, *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa*, 7, no 1 (2018), <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpdpb>
- Tim Redaksi, “Profil MA Al-Qodiri 1 Jember” <http://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
- Tonta, Norma, Arifuddin Siraj, dan Muhammad Yaumi, “Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas dalam Pembinaan Guru PAI pada Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Falah”, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14, no. 1 (2019), DOI: [10.23917/mp.v14i1.8523](https://doi.org/10.23917/mp.v14i1.8523)
- Tutriyanti, Dwi Halima, “Pengaruh Iklim Sekolah dan Kecerdasan Emosional terhadap Prestasi Belajar”, *Jurnal Penelitian dan Pendidikan IPS (JPPI)*, 9, no 2 (2015), <http://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JPPI>
- Wahyudi, Ahmad, Sabar Narimo, Wafroturohmah, “Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa” *Jurnal Varidika*, 31, no. 2, (2019), DOI: [10.23917/varidika.v31vi2i.10218](https://doi.org/10.23917/varidika.v31vi2i.10218)
- Wahyudi, Imam, *Pengembangan Pendidikan; Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*, Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2012
- Wardani, Dewi Kusuma dan Mintasih Indriayu, “Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN”, *Prosiding Seminar Nasional*, 9 Mei 2015, [eprints.uny.ac.id/21973](http://eprints.uny.ac.id/21973)
- Yin, Robert K., *Studi Kasus Desain dan Metode*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002

## ● 24% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 23% Internet database
- Crossref database
- 15% Submitted Works database
- 8% Publications database
- Crossref Posted Content database

### TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	<b>sudahhidup.blogspot.com</b>	<1%
	Internet	
2	<b>repository.umsu.ac.id</b>	<1%
	Internet	
3	<b>etheses.iainponorogo.ac.id</b>	<1%
	Internet	
4	<b>journalstories.ai</b>	<1%
	Internet	
5	<b>dayahcaiya.blogspot.com</b>	<1%
	Internet	
6	<b>pdffox.com</b>	<1%
	Internet	
7	<b>pesantrennuris.net</b>	<1%
	Internet	
8	<b>repository.iainpurwokerto.ac.id</b>	<1%
	Internet	

9	<b>digilib.unila.ac.id</b>	Internet	<1%
10	<b>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang on 2022-06-20</b>	Submitted works	<1%
11	<b>neliti.com</b>	Internet	<1%
12	<b>journal.laaroiba.ac.id</b>	Internet	<1%
13	<b>repository.uinsu.ac.id</b>	Internet	<1%
14	<b>journal2.um.ac.id</b>	Internet	<1%
15	<b>zebradoc.tips</b>	Internet	<1%
16	<b>Universitas Negeri Jakarta on 2021-08-09</b>	Submitted works	<1%
17	<b>digilib.uinsby.ac.id</b>	Internet	<1%
18	<b>journal.uinjkt.ac.id</b>	Internet	<1%
19	<b>jurnal.unmuhjember.ac.id</b>	Internet	<1%
20	<b>Universitas Pamulang on 2020-01-03</b>	Submitted works	<1%

21	<b>ok-review.com</b>	Internet	<1%
22	<b>repository.um-surabaya.ac.id</b>	Internet	<1%
23	<b>e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id</b>	Internet	<1%
24	<b>etheses.uinmataram.ac.id</b>	Internet	<1%
25	<b>atiqathoillah.blogspot.com</b>	Internet	<1%
26	<b>eprints.umm.ac.id</b>	Internet	<1%
27	<b>etheses.iainkediri.ac.id</b>	Internet	<1%
28	<b>jurnal.iainponorogo.ac.id</b>	Internet	<1%
29	<b>jurnalmahasiswa.unesa.ac.id</b>	Internet	<1%
30	<b>repository.iainpalopo.ac.id</b>	Internet	<1%
31	<b>ejournal.iaiiig.ac.id</b>	Internet	<1%
32	<b>ejournal.unikama.ac.id</b>	Internet	<1%



33	<b>jurnal.unsyiah.ac.id</b>	Internet	<1%
34	<b>nasriloza.blogspot.com</b>	Internet	<1%
35	<b>bahasakublog.wordpress.com</b>	Internet	<1%
36	<b>id.scribd.com</b>	Internet	<1%
37	<b>ejournal.iaibrahimy.ac.id</b>	Internet	<1%
38	<b>Universitas Negeri Jakarta on 2019-05-24</b>	Submitted works	<1%
39	<b>betainspirasi.wordpress.com</b>	Internet	<1%
40	<b>informasiana.com</b>	Internet	<1%
41	<b>repo.uinsatu.ac.id</b>	Internet	<1%
42	<b>zombiedoc.com</b>	Internet	<1%
43	<b>IAIN MAdura on 2020-08-22</b>	Submitted works	<1%
44	<b>jurnal.uinbanten.ac.id</b>	Internet	<1%

45	<b>de.scribd.com</b>	Internet	<1%
46	<b>jurnal.radenfatah.ac.id</b>	Internet	<1%
47	<b>tiestryсна.wordpress.com</b>	Internet	<1%
48	<b>repository.unib.ac.id</b>	Internet	<1%
49	<b>ejournal.iai-tribakti.ac.id</b>	Internet	<1%
50	<b>ejournal.iaisyarifuddin.ac.id</b>	Internet	<1%
51	<b>IAIN Bengkulu on 2021-01-20</b>	Submitted works	<1%
52	<b>e-journal.undikma.ac.id</b>	Internet	<1%
53	<b>sekolahbahasaarab.wordpress.com</b>	Internet	<1%
54	<b>erepository.uonbi.ac.ke</b>	Internet	<1%
55	<b>isnatunnisa.wordpress.com</b>	Internet	<1%
56	<b>ojs.unida.ac.id</b>	Internet	<1%

57	<b>jurnal.staialhidayahbogor.ac.id</b>	Internet	<1%
58	<b>Arkansyah, Edelweis Putri Prima, Wiwin PA, Ananda ACP, Gabriela N...</b>	Crossref	<1%
59	<b>IAIN MADura on 2021-02-22</b>	Submitted works	<1%
60	<b>Tanty Dewi Permassanty, Muntiani Muntiani. "Strategi Komunikasi Ko...</b>	Crossref	<1%
61	<b>repository.stitradenwijaya.ac.id</b>	Internet	<1%
62	<b>IAIN MADura on 2019-05-19</b>	Submitted works	<1%
63	<b>UIN Sunan Gunung DJati Bandung on 2018-10-13</b>	Submitted works	<1%
64	<b>repository.ub.ac.id</b>	Internet	<1%
65	<b>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang on 2019-02-27</b>	Submitted works	<1%
66	<b>Universitas Pendidikan Indonesia on 2016-12-19</b>	Submitted works	<1%
67	<b>download.garuda.ristekdikti.go.id</b>	Internet	<1%
68	<b>journal.unika.ac.id</b>	Internet	<1%

- 69 **Ahmad Wahyudi, Sabar Narimo, Wafroturohmah Wafroturohmah Wafro...** <1%  
Crossref
- 
- 70 **Sutarsih, Eti. "Strategi Penanaman Nilai Karakter Siswa Boarding Scho...** <1%  
Publication
- 
- 71 **ejournal.iai-tribakti.ac.id** <1%  
Internet
- 
- 72 **journal.uinsgd.ac.id** <1%  
Internet
- 
- 73 **repository.iain-manado.ac.id** <1%  
Internet
- 
- 74 **sucianimade.blogspot.com** <1%  
Internet

## ● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Cited material
- Manually excluded sources
- Quoted material
- Small Matches (Less than 10 words)

---

### EXCLUDED SOURCES

<b>ejournal.stainpamekasan.ac.id</b>	<b>96%</b>
Internet	
<b>ejournal.iainmadura.ac.id</b>	<b>96%</b>
Internet	
<b>id.123dok.com</b>	<b>93%</b>
Internet	
<b>digilib.iain-jember.ac.id</b>	<b>70%</b>
Internet	
<b>core.ac.uk</b>	<b>23%</b>
Internet	
<b>ejournal.iain-tulungagung.ac.id</b>	<b>14%</b>
Internet	
<b>123dok.com</b>	<b>13%</b>
Internet	
<b>digilib.uinkhas.ac.id</b>	<b>11%</b>
Internet	
<b>scilit.net</b>	<b>9%</b>
Internet	

<b>digilib.uin-suka.ac.id</b>	8%
Internet	
<b>scribd.com</b>	7%
Internet	
<b>media.neliti.com</b>	7%
Internet	
<b>megasholihah33.blogspot.com</b>	6%
Internet	
<b>repository.radenintan.ac.id</b>	6%
Internet	
<b>pt.scribd.com</b>	6%
Internet	
<b>etheses.uin-malang.ac.id</b>	6%
Internet	
<b>es.scribd.com</b>	5%
Internet	
<b>adoc.pub</b>	5%
Internet	
<b>garuda.kemdikbud.go.id</b>	5%
Internet	
<b>text-id.123dok.com</b>	5%
Internet	
<b>repository.uin-suska.ac.id</b>	5%
Internet	

<b>researchgate.net</b>	5%
Internet	
<b>eprints.stainkudus.ac.id</b>	4%
Internet	
<b>eprints.ums.ac.id</b>	4%
Internet	
<b>eprints.walisongo.ac.id</b>	4%
Internet	
<b>eprints.unm.ac.id</b>	4%
Internet	
<b>docplayer.info</b>	4%
Internet	
<b>garuda.ristekbrin.go.id</b>	4%
Internet	
<b>fr.scribd.com</b>	4%
Internet	
<b>repository.uin-malang.ac.id</b>	3%
Internet	
<b>edoc.pub</b>	3%
Internet	
<b>docstoc.com</b>	3%
Internet	
<b>ainamulyana.info</b>	3%
Internet	

<b>ngatimin.weebly.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>forumgurunusantara.blogspot.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>elpramwidya.wordpress.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>duniapendidk.blogspot.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>argamakmursd.blogspot.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>ana-nazamuddin.blogspot.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>idoc.pub</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>edoc.site</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>forumoperatorsekolah.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>herukar.wordpress.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>downloadsoalmasyadi.blogspot.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>ainamulyana.blogspot.com</b>	<b>3%</b>
Internet	



<b>infopendidikansdsmptasmkdanpt.blogspot.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>ojs3.iainmadura.ac.id</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>Universitas Negeri Malang on 2021-07-20</b>	<b>3%</b>
Submitted works	
<b>jier.iain-jember.ac.id</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>eprints.iain-surakarta.ac.id</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>repository.iainkudus.ac.id</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>pbaiii.blogspot.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>emtha1110.blogspot.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>diajarnyaho.blogspot.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>pendidikanbernegara.blogspot.com</b>	<b>3%</b>
Internet	
<b>Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2022-07-05</b>	<b>2%</b>
Submitted works	
<b>ejournal.uinsaid.ac.id</b>	<b>2%</b>
Internet	

<b>Syafrawi Syafrawi. "MARKETING PENDIDIKAN ISLAM DALAM KONTEKS INDU...</b>	2%
Crossref	
<b>Syafrawi Syafrawi. "MARKETING PENDIDIKAN ISLAM DALAM KONTEKS INDU...</b>	2%
Crossref	
<b>Universitas Negeri Jakarta on 2018-07-24</b>	2%
Submitted works	
<b>perpus.stainpamekasan.ac.id</b>	2%
Internet	
<b>monginsidi66.blogspot.com</b>	2%
Internet	
<b>eprints.uny.ac.id</b>	2%
Internet	
<b>adisastrajaya.blogspot.com</b>	2%
Internet	
<b>repository.uksw.edu</b>	2%
Internet	
<b>trendguru.id</b>	2%
Internet	
<b>purnawanto.blogspot.com</b>	2%
Internet	
<b>smpn2rantauselamatatim.wordpress.com</b>	2%
Internet	
<b>hamdanizone.blogspot.com</b>	2%
Internet	

<b>docobook.com</b>	2%
Internet	
<b>ngudalpiwulang.blogspot.com</b>	2%
Internet	
<b>jurnal.stkipgribl.ac.id</b>	2%
Internet	
<b>vedcmalang.com</b>	2%
Internet	
<b>ap.fip.um.ac.id</b>	2%
Internet	
<b>mohpandoyo.wordpress.com</b>	2%
Internet	
<b>Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2018-07-17</b>	2%
Submitted works	
<b>Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2018-07-04</b>	2%
Submitted works	
<b>Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya on 2018-08-09</b>	2%
Submitted works	
<b>menzour.blogspot.com</b>	2%
Internet	
<b>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang on 2019-12-03</b>	2%
Submitted works	
<b>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang on 2019-12-03</b>	2%
Submitted works	

<b>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang on 2019-12-03</b>	<b>2%</b>
Submitted works	
<b>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang on 2019-11-29</b>	<b>2%</b>
Submitted works	
<b>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang on 2019-11-29</b>	<b>2%</b>
Submitted works	
<b>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang on 2019-11-22</b>	<b>2%</b>
Submitted works	
<b>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang on 2019-11-22</b>	<b>2%</b>
Submitted works	
<b>portagaruda.org</b>	<b>2%</b>
Internet	
<b>rohmanpts.blogspot.com</b>	<b>2%</b>
Internet	
<b>jurnal.iainkediri.ac.id</b>	<b>2%</b>
Internet	
<b>ejurnal.uij.ac.id</b>	<b>2%</b>
Internet	
<b>idr.uin-antasari.ac.id</b>	<b>2%</b>
Internet	
<b>ejournal.kopertais4.or.id</b>	<b>2%</b>
Internet	
<b>Urwatul Wusqa, Salma Salma, Walan Yudhiani. "Dinamika Penentuan Awal Ra...</b>	<b>2%</b>
Crossref	

<b>Muhammad Alqadri Burga, Andi Marjuni, Rosdiana Rosdiana. "Nilai-nilai Tarbi...</b>	<b>2%</b>
Crossref	
<b>Universitas Pendidikan Indonesia on 2016-09-14</b>	<b>2%</b>
Submitted works	
<b>idr.iain-antasari.ac.id</b>	<b>2%</b>
Internet	
<b>anzdoc.com</b>	<b>2%</b>
Internet	
<b>journals.ums.ac.id</b>	<b>2%</b>
Internet	
<b>three-wahyuningtyas.blogspot.com</b>	<b>1%</b>
Internet	
<b>repository.iainbengkulu.ac.id</b>	<b>1%</b>
Internet	
<b>ejournal.stainpurwokerto.ac.id</b>	<b>1%</b>
Internet	
<b>adoc.tips</b>	<b>1%</b>
Internet	
<b>Danial Danial, Muljono Damopolii, Syamsudduha Syamsudduha. "Hubungan A...</b>	<b>1%</b>
Crossref	
<b>coursehero.com</b>	<b>1%</b>
Internet	
<b>hanapiatmaja0102514045.blogspot.com</b>	<b>1%</b>
Internet	

<b>onesearch.id</b>	1%
Internet	
<b>vdocuments.mx</b>	1%
Internet	
<b>segaranekaweruh.blogspot.com</b>	1%
Internet	
<b>repository.ubharajaya.ac.id</b>	1%
Internet	
<b>sejahteramitrasolusi.com</b>	1%
Internet	
<b>ilmumanajemenindustri.com</b>	1%
Internet	
<b>imammasyhuri.mywapblog.com</b>	1%
Internet	
<b>e-theses.iaincurup.ac.id</b>	<1%
Internet	
<b>jurnal.umt.ac.id</b>	<1%
Internet	