

**KEPEMIMPINAN MUDIR
DALAM MENGEMBANGKAN PERFORMA MA'HAD ALY
(Studi Multisitus Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul
Qadim Probolinggo)**

DISERTASI



Oleh:

BADRUL MUDARRIS

NIM: 0841917002

PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA UIN KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER

DESEMBER 2021

**KEPEMIMPINAN MUDIR
DALAM MENGEMBANGKAN PERFORMA MA'HAD ALY
(Studi Multisitus Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul
Qadim Probolinggo)**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memeroleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:
BADRUL MUDARRIS
NIM: 0841917002

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER
DESEMBER 2021**

**KEPEMIMPINAN MUDIR
DALAM MENGEMBANGKAN PERFORMA MA'HAD ALY
(Studi Multisitus Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul
Qadim Probolinggo)**

DISERTASI

Diajukan kepada UIN KH Achmad Siddiq
untuk memenuhi beban studi pada
Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:
BADRUL MUDARRIS
NIM: 0841917002

Dibimbing oleh:

Promotor


Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM.
NIP. 196603221993031002

Co Promotor


Dr. H. Hepni, S.Ag. MM.
NIP. 196902031999031007

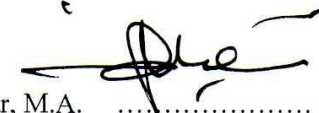

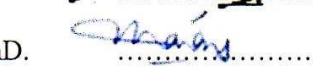

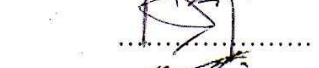



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KH ACHMAD SIDDIQ JEMBER**

PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul :

“KEPEMIMPINAN MUDIR DALAM MENGEMBANGKAN PERFORMA MA’HAD ALY (Studi Multisitus Ma’had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma’had Aly Nurul Qadim Probolinggo)” yang ditulis oleh BADRUL MUDARRIS, NIM: 0841917002, telah direvisi berdasarkan saran dan masukan dari Dewan Penguji PascaSarjana UIN KH Achmad Siddiq Jember dalam Ujian Terbuka pada hari Rabu tanggal 25 Agustus 2021 dan dinyatakan lulus.

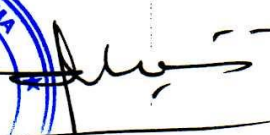
TIM PENGUJI

Ketua Sidang/Penguji :	Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.	
Penguji Utama	: Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si.	
Penguji	: Prof. H. Masdar Hilmy, M.A., PhD.	
Penguji	: Prof. H. Miftah Arifin, M.Ag.	
Penguji	: Dr. H. Aminullah, M.Ag.	
Penguji	: Dr. H. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.	
Penguji (Promotor)	: Prof. Dr. H. BABun Suharto, SE., M.M.	
Penguji (Co.Promotor):	Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M	

Jember, 18 Desember 2021

Mengesahkan
Direktur Pascasarjana UIN KH Achmad Siddiq Jember




Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : BADRUL MUDARRIS

NIM : 0841917002

Program : **Doktor**

Institusi : UIN KH ACHMAD SIDDIQ Jember

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa DISERTASI ini yang berjudul "**KEPEMIMPINAN MUDIR DALAM MENGEMBANGKAN PERFORMA MA'HAD ALY (Studi Multisitus Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)**" secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Probolinggo, 15 Desember 2021

Saya yang menyatakan



BADRUL MUDARRIS

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya bersyukur telah menyelesaikan disertasi berjudul “**KEPEMIMPINAN MUDIR DALAM MENGEMBANGKAN PERFORMA MA’HAD ALY (Studi Multisitus Ma’had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma’had Aly Nurul Qadim Probolinggo)**” sebagai syarat mengikuti ujian terbuka di UIN KH ACHMAD SIDDIQ Jember tahun akademik 2020-2021.

Saya berterima kasih secara menalam kepada bapak Prof Dr. H. Babun Suharto, SE., M.M., selaku Rektor UIN KH ACHMAD SIDDIQ Jember dan segenap jajaran pimpinan Wakil. Terima kasih juga disampaikan kepada Direktur Program Pascasarjana segenap civitas akademika Program Doktor Pascasarjana UIN KH ACHMAD SIDDIQ Jember terutama Bapak Direktur yakni Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, MA., dan segenap pengelola yang telah memberikan fasilitas dan sarana dalam penyelesaian penelitian ini.

Disertasi ini dapat terselesaikan atas bimbingan dan pembinaan dari Prof Dr. H. Babun Suharto, SE., M.M. dan Dr. H Hefni, S.Ag., M.M. yang bersedia menjadi promotor dan co-promotor. Saya menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada beliau berdua atas kesabaran, kejelian dan semangatnya membimbing penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para dosen Program Doktor Pascasarjana UIN KH ACHMAD SIDDIQ Jember yang telah membantu penulis untuk mengembangkan khazanah keislaman, khususnya bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Semoga ilmu yang telah mereka berikan menjadi ilmu yang bermanfaat dan barakah, baik bagi penulis maupun pembaca serta menjadi amal jariyah.

Terima kasih disampaikan kepada Para inisiator Ma'had Aly, yaitu KH. Masdar Farid Mas'udi dan KH. Afifuddin Muhadjir. Terima kasih juga kepada para Pengasuh dan Mudir, Dosen, yang telah meluangkan waktunya untuk mendiskusikan dan kritikkannya terhadap substansi penelitian ini.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para informan dan subjek penelitian. Mereka telah menjadi narasumber yang memperkaya informasi dan data penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada sahabat-sahabat Dosen Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo yang telah memberikan semangat bagi penyempurnaan penelitian ini. Secara khusus, peneliti juga berterima-kasih dan memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada ayah dan ibu tercinta serta adikku yang dengan penuh kesabaran dan terus memotivasi penyelesaian disertasi ini. Semoga amal baik mereka diterima oleh Allah SWT.

Probolinggo, 15 Desember 2021

Penulis,

BADRUL MUDARRIS

Abstrak

Badrul Mudarris, 2021. *KEPEMIMPINAN MUDIR DALAM MENGEMBANGKAN PERFORMA MA'HAD ALY (Studi Multisitus pada Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)*. Disertasi. Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember.
 Promotor: Prof. Dr. H. Babun Suharto, MM.
 Co Promotor: Dr. H Hepni S.Ag, M.M

Keywords : Kepemimpinan Mudir, Performa Ma'had Aly

Penelitian tentang kepemimpinan Mudir ma'had aly menarik untuk diteliti karena mempunyai dua paradigma kepemimpinan; pertama, kepemimpinan akademik yaitu kepemimpinan yang setara dengan rektor, kedua; kepemimpinan non akademik yaitu kepemimpinan yang setara dengan kiai. Perkembangan ma'had aly menjadi pendidikan tinggi formal menarik perhatian peneliti untuk melihat praktik dan gaya kepemimpinannya dalam mengelola tantangan internal dan eksternal. Kepemimpinan Mudir layak diajukan sebagai pendekatan baru dalam disiplin manajemen pendidikan Islam di Indonesia.

Fokus penelitian yaitu; bagaimana visi pengembangan Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo?, bagaimana strategi *mudir* dalam mengembangkan performa Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo? Dan bagaiman kinerja *mudir* dalam mengembangkan performa Ma'had Aly Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo?. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan visi pengembangan Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo?, mendeskripsikan strategi *mudir* dalam mengembangkan performa Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo? dan mendeskripsikan kinerja *mudir* dalam mengembangkan performa Ma'had Aly Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo?.

Temuan penelitian ini adalah *pertama*, visi pengembangan ma'had aly meliputi indikator keberhasilan, tujuan utama, visi dan misi serta program strategis. Visi pengembangan menjadi pusat pengembangan kelembagaan. *Kedua*, strategi *Mudir* meliputi pembentukan tim kerja, menggerakkan tim kerja, melaksanakan supervisi dan evaluasi, membangun jejaring dan melakukan kerja sama. Komunikasi merupakan inti kepemimpinan. Apabila komunikasi *Mudir* berjalan efektif, maka visi pengembangan dapat diterima oleh pengikutnya sehingga mencapai keberhasilan secara efektif dan produktif. *Ketiga*, kinerja *mudir* meliputi akademik, kemahasiswaan dan pengabdian. Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan moderat yaitu kemampuan *mudir* mengorkestrasi sumberdaya untuk mencapai performa ma'had aly melalui visi pengembangan, strategi *mudir* dan kinerja *mudir*. Temuan tersebut menyempurnakan teori Hersey dan Blanchard mengenai kepemimpinan situasional. Penelitian ini berkontribusi pada aspek spiritualitas yang absen di dalam teori kepemimpinan situasional.

ملخص البحث

بدر المدرس ، ٢٠٢١ . قيادة مدير المعهد العالي في تطوير أداءه (دراسة متعددة المواقع في معهد نور القرنين العالي جمبر ومعهد نور القديم العالي بروبوننجو). رسالة. برنامج الدكتوراة لإدارة التربية الإسلامية. برنامج الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية الحكومية جمبر.

المشرف: الأستاذ الدكتور بابون سوهارتوا، الماجستير.

المشرف المساعد: الدكتور حفني، الماجستير .

الكلمات المفتاحية: قيادة المدير، المعهد العالي

إن البحث عن قيادة مدير المعهد العالي أمر مثير للدراسة لأنه يحتوي على نموذجين للقيادة؛ الأولى هي القيادة الأكاديمية، أي القيادة المساوية لرئيس الجامعة ، والثانية هي القيادة غير الأكاديمية، أي القيادة التي تعادل كياهي. جذب تطور المعهد العالي إلى التعليم العالي النظامي انتباه الباحثين لمعرفة أسلوب الممارسة والقيادة في إدارة التحديات الداخلية والخارجية. تستحق قيادة المدير أن يتم اقتراحها كنهج جديد في الانضباط الإداري للتعليم الإسلامي في إندونيسيا.

تركيز البحث هو ؛ كيف هي رؤية تطوير المعهد العالي نور القرنين جمبر والمعهد العالي نور القديم بروبوننجو وما هي استراتيجية التراجع في تطوير أداء المعهد العالي نور القرنين جمبر والمعهد العالي نور القديم بروبوننجو؟ وكيف هو أداء المدير في تطوير أداء المعهد العالي نور القرنين جمبر والمعهد العالي نور القديم بروبوننجو؟ الغرض من هذا البحث هو وصف رؤية تطوير المعهد العالي نور القرنين جمبر والمعهد العالي نور القديم بروبوننجو؟ ويصف أداء المدير في تطوير أداء المعهد العالي نور القرنين جمبر والمعهد العالي نور القديم بروبوننجو؟

تتمثل نتائج هذه الدراسة أولاً في أن رؤية تطوير المعهد العالي تتضمن مؤشرات النجاح والأهداف الرئيسية والرؤية والرسالة بالإضافة إلى البرامج الإستراتيجية. تصبح رؤية التطوير مركز التطوير المؤسسي. ثانياً ، تتضمن استراتيجية المدير تشكيل فرق العمل، وتعبئة فرق العمل، والقيام بالإشراف والتقييم، وبناء الشبكات والتعاون. الاتصال هو في صميم القيادة. إذا كان اتصال المدير يعمل بشكل فعال، فيمكن عندئذ قبول رؤية التطوير من قبل المتابعين لتحقيق النجاح بشكل فعال ومنتج. ثالثاً، يتضمن أداء العودة للوطن خدمة أكاديمية وأكاديمية ومجتمعية. نتج عن هذا البحث قيادة معتدلة، وهي قدرة المدير على تنظيم الموارد لتحقيق أداء المعهد العالي من خلال رؤية التطوير ، واستراتيجية المدير وأداءه. هذه النتائج تكمل نظرية هيرسي وبلانشارد للقيادة الظرفية. يساهم هذا البحث في الجانب الروحانية التي غابت عن نظرية القيادة الظرفية.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Abstract

Badrul Mudarris, 2021. Leadership of Mudir Ma'had Aly in Developing Ma'had Aly Performance (Multisitus Study on Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember and Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo). Dissertation. Islamic Education Management Doctoral Program. Postgraduate Program at the Jember State Islamic Institute.

Promoter: Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M.

Co Promoter: Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.

Keywords: Leadership of Mudir, Ma'had Aly

Research on the leadership of mudir is interesting to study as it has two paradigm leadership. First Academic leadership which is equivalent to rector and second non academic which is equivalent to "kiyai". The development of ma'had aly into formal higher education attracted the attention of researchers to see the practice and leadership style in managing internal and external challenges. Mudir leadership deserves to be proposed as a new approach in the management discipline of Islamic education in Indonesia.

The research focus is; how is the development vision of Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember and Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo? What is the strategy of going back and forth in developing the performance of Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember and Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo? And how is the performance of mudir in developing the performance of Ma'had Aly Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember and Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo ?. The purpose of this research is to describe the development vision of Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember and Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo ?, to describe the strategy of going back and forth in developing the performance of Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember and Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo? and describes the performance of mudir in developing the performance of Ma'had Aly Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember and Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo ?.

The findings of this study are first, the development vision of ma'had aly includes indicators of success, main objectives, vision and mission as well as strategic programs. The development vision is to become the center of institutional development. Second, the Mudir strategy includes the formation of work teams, mobilizing work teams, carrying out supervision and evaluation, building networks and collaborating. Communication is at the heart of leadership. If Mudir's communication runs effectively,

then the development vision can be accepted by followers so as to achieve success effectively and productively. Third, homecoming performance includes academic, academic and community service. The result of this research is moderate leadership, namely the ability of mudir to orchestrate resources to achieve ma'had aly performance through development vision, mudir strategy and mudir performance. These findings complement Hersey and Blanchard's theory of situational leadership. This research contributes to aspects of spirituality that are absent in situational leadership theory.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR ISI

Cover Depan	i
Cover Dalam	ii
Pengesahan	iii
Persetujuan	iv
Pernyataan Keaslian	v
Ucapan Terima Kasih	vi
Abstrak Indonesia	viii
Abstrak Arab	ix
Abstrak Inggris	xi
Daftar Isi	xiii
Dafar Tabel.	xvi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	14
C. Tujuan Penelitian.....	16
D. Manfaat Penelitian	16
E. Definisi Istilah	17
1. Kepemimpinan Mudir	18
2. Ma'had Aly.....	18
F. Sistematika Penulisan	19
BAB II. TEORI KEPEMIMPINAN	22
A. Penelitian Terdahulu	22
B. Teori Kepemimpinan.....	32
1. Definisi Kepemimpinan.....	32
2. Kepemimpinan Situasional.....	35
3. Kepemimpinan Pendidikan.....	46
4. Kepemimpinan Kiai	62
C. Kerangka Konseptual	67
BAB III. METODE PENELITIAN.....	69
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	69
B. Lokasi Penelitian	71
1. Profil Ma'had Aly Nurul Qarnain	71
2. Profil Ma'had Aly Nurul Qadim	73
C. Kehadiran Peneliti	74
D. Sumber Data	75
E. Teknik Pengumpulan Data	77

F. Analisis data	80
BAB IV. KEPEMIMPINAN DI MA’HAD ALY	85
A. Visi Pengembangan Ma’had Aly.....	85
1. Indikasi Ma’had Aly Berhasil	86
2. Tujuan Utama Ma’had Aly	100
3. Perumusan Visi dan Misi Ma’had Aly.....	113
4. Melaksanakan Program-program	121
B. Strategi Mudir Mengembangkan Ma’had Aly	131
1. Menyiapkan SDM	131
2. Membangun Kerjasama	150
C. Kinerja <i>Mudir</i> Mengembangkan Ma’had Aly.....	160
1. Performa Akademik	160
2. Performa Mahasantri	173
3. Performa Pengabdian	180
D. Matriks Temuan Data	190
BAB V. KEPEMIMPINAN <i>MUDIR</i> DALAM PENGEMBANGAN MA	202
A. Visi Pengembangan Ma’had Aly.....	202
1. Menguinspirasi Keberhasilan Mudir	203
2. Perencanaan Strategis	207
3. Visi Pengembangan Ma’had Aly	215
4. Inovasi Ma’had Aly	219
B. Strategi <i>mudir</i> membangun performa ma’had aly	227
1. Pembentukan Tim Kerja	227
2. Menggerakkan Tim Kerja	235
3. Melakukan Pengendalian dan Supervisi	242
4. Membangun <i>netnetworking</i> Ma’had Aly	245
5. Meningkatkan Partisipasi Publik	247
C. Kinerja mudir membangun performa ma’had aly.....	253
1. Kultur Akademik	254
2. Prestasi Mahasantri	264
3. Pengabdian Pesantren dan Masyarakat	269
D. Model kepemimpinan Mudir dalam Pengembangan Performa Ma’had Aly	273
BAB VI. PENUTUP.....	297
A. Kesimpulan.....	297
B. Saran-Saran dan Rekomendasi.....	299

1. Saran-saran	299
2. Rekomendasi	301
C. Keterbatasan Penelitian	303

Daftar Rujukan

Lampiran-lampiran

Guidance Wawancara

Guidance Observasi

Guidance Studi Dokumen

Hasil Wawancara



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR TABEL

Bagan 2.1 tentang Teori Kepemimpinan

Bagan 2. 2 tentang Kerangka Konseptual

Gambar 3. 1 tentang Teknik Analisis Data

Gambar 4.1 tentang Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember

Gambar 4.2 tentang Mahasantri Puteri Nurul Qarnain Jember

Gambar 4.3 tentang Mahasantri Puteri Nurul Qarnain Jember

Gambar 4.4 tentang Spiritualitas Mahasantri Nurul Qarnain Jember

Gambar 4.5 tentang Kantor Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo

Gambar 4.6 tentang Mahasantri Mengaji di Maqbarah

Gambar 4.7 tentang Pengabdian Bidang Pendidikan

Gambar 4.8 tentang Pengabdian Bidang Kemasyarakatan

Gambar 4.9 tentang Pengabdian Bidang Kemasyarakatan

Tabel 4.1 tentang Matriks Data

Gambar 5. 1 tentang Indikator Ma'had Aly Berhasil

Gambar 5. 2 tentang Tujuan Utama Ma'had Aly

Gambar 5.3 tentang Visi dan Misi

Gambar 5.4 tentang Pelaksanaan Program

Gambar 5.5 tentang Penyiapan SDM

Gambar 5.6 tentang Menggerakkan SDM

Gambar 5.7 tentang Model RRC

Gambar 5.8 tentang Networking

Gambar 5.9 tentang Partisipasi Publik

Gambar 5.10 tentang Performa Akademik

Gambar 5.11 tentang Performa Mahasantri

Gambar 5.12 tentang Performa Pengabdian

BAB I

PENDAHULUAN

A. KONTEKS PENELITIAN

Penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan *mudir* ma'had aly. Secara khusus, riset ini menyelidiki keunikan karakteristik dan implementasi kepemimpinan *mudir* (setara ketua/rektor) dalam mengembangkan ma'had aly pada situasi tertentu. Sejatinya, *mudir* merupakan seorang kiai yang berperan untuk memimpin para mahasantri yang berada dalam sistem pendidikan ma'had aly. Selain itu, kepemimpinan ma'had aly juga dibantu oleh wakil *mudir*, dosen dan *musyrif* (pembina) yang juga terdiri dari para kiai atau ustadz. Prestasi-prestasi yang diperoleh di dalamnya menjadi perhatian penting sebagai wujud performa kepemimpinan *mudir* yang ekstrim.

Kepemimpinan tertinggi di ma'had aly mengindikasikan adanya keterkaitan antara kepemimpinan dengan dunia pendidikan. Sejak awal abad 21 para ahli kepemimpinan memiliki perhatian besar terhadap topik kepemimpinan dalam dunia pesantren. Studi Khusnuridlo¹, Dnignan dan Macperson², Jenet Moyles³, dan Tony Bush⁴ menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran transformatif dalam mengembangkan dunia pendidikan. Kepemimpinan

¹ Moh. Khusnuridlo, *The Leadership For Instructional Improvement* (Jember; IJP, 2015).

² P.A. Dnignan dan R.J.S. Macperson, *Educative Leadership; Practical Leadership For New Administrators And Managers* (Washington; The Falmer Press, 2004).

³ Janet Moyles, *Effective Leadership And Management In The Early Years* (Ney York; Open University Press, 2006)

⁴ Tony Bush, *Educational Leadership And Management; Theory, Policy And Practice* (EASA, vol 27 (3) 2007), 391-406.

memberikan kontribusi bagi kemajuan sarjana⁵ sebagai produk utama lembaga pendidikan tinggi, termasuk ma'had aly.

Kajian-kajian tentang ma'had aly tidak menyajikan keteladanan *mudir*. Kecenderungan kajian ma'had aly masih menggunakan pendekatan sistem, yakni menelaahnya sebagai institusi. Ibaratnya mesin bekerja dengan tujuan-tujuan tertentu. Pendekatan sistem kurang mencermati ma'had aly sebagai sosok, karena pada hakikatnya tidak lepas dari figur *mudir*. Konsepsi figur *mudir* menjadi ciri utama adanya ma'had aly tersebut sama persis dengan karakteristik pesantren salaf.

Ma'had aly sebenarnya merupakan personifikasi dari *mudir*. Artinya, ma'had aly hanya kepanjangan dan perluasan dari sosok *mudir* yang mengasuhnya. Kemampuan *mudir* mengembangkan pendidikan tinggi ma'had aly menarik diteliti karena menyajikan kekhasan dibandingkan dengan institusi lainnya, semisal pesantren, sekolah tinggi, akademi maupun universitas. Kepemimpinan *mudir* mengindikasikan keterpaduan antara tradisional, di satu sisi, dan modern, pada sisi lainnya.

Kepemimpinan *mudir* merupakan kelanjutan dari riset tentang kepemimpinan kiai. Literatur-literatur tentang kepemimpinan kiai di Indonesia telah mendapatkan perhatian para peneliti sejak awal tahun 1970-an⁶. Telah

⁵ P.W. Hill, *Teaching and School Effectiveness* (Melbourne: DEET of Victoria, 2001). Lihat juga P.W. Hill dan V.J. Russel, *Systemic, Whole-School Reform of Teh Middle Years of Schooling* (Melbourne: CAER, 1999), bandingkan dengan K. Leithwood, K.S. Louis, S. Anderson, dan K. Wahlstrom, *How Leadership Influence Student Learning* 2004, <http://www.wallacefoundation.org>.

⁶ Aliwafa, Ma'had Aly; Kontinuitas, Diskontinuitas dan Perubahan (Layanan Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah Situbondo, Ma'had Aly Nurul Jadid Probolinggo, dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo), lihat juga Haya Kepemimpinan Kiai dalam Resolusi Konflik Pesantren dan Masyarakat (Studi Multikaseus di Pesantren Istiqlal Buleleng dan Pesantren Bali Bina Insani

banyak peneliti mengkajinya dari berbagai perspektif, seperti sosiologi, antropologi, sistem, organisasi dan manajemen. Para peneliti Indonesia maupun luar negeri⁷ tertarik menelaah kepemimpinan kiai, namun terbatas pada politik dan institusi. Tidak banyak peneliti yang mencermati kepemimpinan *mudir* dalam perspektif sebagai sosok.

Penelitian-penelitian tersebut menghasilkan pendekatan-pendekatan baru yang menarik ditindak-lanjuti dari sisi manajemen pendidikan Islam, baik manajemen maupun kepemimpinan. Kepemimpinan *mudir* merupakan tema baru yang belum mendapatkan perhatian serius dari para peneliti terdahulu. Hal ini lebih disebabkan karena minimnya informasi mengenai ma'had aly, baik yang tertuang di buku-buku hingga penelitian yang serius berupa disertasi sekalipun. Kepemimpinan pendidikan *mudir* masih belum menjadi minat kajian para peneliti pesantren di Indonesia.

Di sisi lain, keberadaan ma'had aly sebagai lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren belum banyak diketahui oleh publik. Eksistensi ma'had aly sebagai lembaga pendidikan tinggi hanya diketahui oleh kalangan terbatas, yaitu komunitas pesantren sendiri. Prediksi ini terbukti dengan minimnya peminat untuk belajar di ma'had aly. Bahkan, penerimaan peserta didiknya dilakukan

Tabanan Bali), Bandingkan dengan Syuhud Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi Pesantren (Studi Multikasus di Universitas Ibrahimy Sukorejo dan Universitas Nurul Jadid Probolinggo) atau Field Guide To Academic Leadership; A Publication of The National Academy for Academic Leadership.

⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradidi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1982). Karel A. Steenbrink, *Pesantren madrasah sekolah; pendidikan Islam dalam kurun modern* (Jakarta: P3M, 1986), Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren; Sebuah potret perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1987). Martin van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat* (Jakarta:). Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam perspektif Global* (Yogyakarta: laksbang, 2006), Selain itu Abdul Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2013), lihat juga. Hasil penelitian tersebut mencerminkan perhatian besar peneliti terhadap keunikan pesantren.

dalam waktu tiga tahun sekali. Lembaga kader ulama tersebut diperkenalkan pesantren pada tahun 1990, tepatnya di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo, Jawa Timur.

Pada awal-awal berdirinya, ma'had aly dimaksudkan sebagai antitesa terhadap kecenderungan pendidikan di Indonesia yang positivistik. Masyarakat memandang lembaga pendidikan identik dengan ijazah dan upaya mencari lapangan pekerjaan. Dimensi pendalaman keilmuan tidak menjadi perhatian utama. Di sisi lain, tradisi keilmuan memandang ilmu dan iman sebagai cara untuk meningkatkan derajat para pecinta ilmu pengetahuan.

Dunia pendidikan di Indonesia memiliki kecenderungan dikotomis, yaitu pandangan yang membelah antara ilmu agama dengan ilmu pengetahuan umum. dikotomi ilmu sebagaimana disebutkan lebih merupakan pengaruh daripada penjajah Belanda yang menempatkan pesantren sebagai lembaga pendidikan agama, dan sekolah sebagai tempat untuk mempersiapkan para tenaga kerja administrator. Pandangan dikotomis tersebut terus berlangsung hingga saat ini dan semakin menyebar menjadi keyakinan di tengah-tengah masyarakat.

Melihat kecenderungan tersebut manajemen ma'had aly memberikan respon balik. Pada tahun 2016, kepemimpinan di ma'had aly melakukan langkah strategis. Lembaga kader ulama tersebut merubah dirinya menjadi lembaga pendidikan tinggi formal setara dengan sekolah tinggi, akademi, institut maupun universitas. Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi, peraturan pemerintah nomor 55 tahun 2007 pendidikan agama dan keagamaan dan peraturan menteri

agama nomor 32 tahun 2020 tentang ma'had aly menjadi pintu masuk bagi pengelolaan ma'had aly menjadi formal.

Penelitian ini dilakukan di Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo. Dua ma'had aly tersebut memiliki kesamaan dan perbedaan, namun aspek persamaannya lebih dominan daripada distingsinya.⁸ Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember konsentrasi pada bidang fiqh *siyasah* [politik] Dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo konsentrasi pada disiplin keilmuan tafsir *ahkam* [hukum].⁹ Dua ma'had aly tersebut memiliki tradisi yang kuat dalam kajian kitab-kitab *turath*, dan berkembang cukup pesat.

Perkembangan Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo digerakkan oleh *mudir*. Dia merupakan pucuk pimpinan di ma'had aly. Setelah dilakukan penelusuran lebih lanjut, ma'had aly di Indonesia menggunakan istilah beragam dalam kepemimpinannya. Ma'had aly di Jawa dan luar Jawa memakai istilah yang berbeda. Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo memakai istilah *mudir* sebagaimana termuat dalam dokumen kelembagaannya.¹⁰ Kepemimpinan *mudir* merepresentasikan kearifan lokal masing-masing ma'had aly.

Penting dikemukakan pada bagian pendahuluan ini bahwa istilah *mudir* tidak ditemukan dalam beberapa regulasi yang berkaitan dengan ma'had aly. UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, UU nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, PP nomor 55 tahun 2007 tentang pendidikan agama dan

⁸ Observasi, 10 Desember 2018. Dari observasi awal ini, peneliti memiliki keinginan kuat untuk meneliti lebih jauh mengenai ma'had aly.

⁹ *Compagny Profile* ma'had aly 2017.

¹⁰ Dokumen kelembagaan dimaksud seperti statuta, rencana induk pengembangan, maupun profil.

keagamaan, UU 18 tahun 2019 tentang pesantren dan PMA 32 tahun 2020 tentang pengelolaan ma'had aly. PMA 32 2020 telah mencantumkan, secara eksplisit, istilah *mudir*. Dalam regulasi tersebut disebutkan bahwa ma'had aly dikelola dan dipimpin oleh *mudir*. Ketentuan *mudir* juga ditemukan dalam SK Dirjen no 7001. Selain itu, sebutan *mudir* terdapat dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga penyelenggaraan masing-masing ma'had aly.

Telaah awal di dua ma'had aly ditemukan fakta bahwa kepemimpinan *mudir* merupakan proses memengaruhi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan *mudir* dipraktikkan dalam situasi tertentu di ma'had aly.¹¹ *Mudir* sebagai sosok utama di ma'had aly menancarkan pengaruhnya terhadap internal maupun eksternal dengan mengacu kepada pertimbangan situasi yang melatarbelakanginya.¹² Dalam konteks tersebut kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard diajukan sebagai salah satu pendekatan dalam memahami *mudir* dalam mencapai tujuan kelembagaannya.

Kepemimpinan *mudir* ma'had aly memiliki keunikan dalam filosofi, perencanaan, kebijakan, kultur, aktivitas manajerial dan sistem evaluasi. Ma'had aly merupakan pelembagaan sistemik tradisi intelektual pesantren tingkat tinggi untuk menjadi destinasi pendidikan tinggi tingkat dunia.¹³ Pesantren menjadi dasar keilmuan dan tradisi ma'had aly. Keduanya integral secara tradisi dan

¹¹ Praktik kepemimpinan *mudir* memiliki kedekatan dengan teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard. Kepemimpinan situasional merupakan pendekatan baru yang berpandangan bahwa kepemimpinan terkait erat dengan konteks situasi di mana kepemimpinan diterapkan. Paul Hersey dan Kennet H Blanchard, *Manajemen perilaku organisasi; pendayagunaan SDM* (Jakarta: Erlangga, 1994). Lihat juga Kennet H. Blanchard, *Leadership and the one minute manager* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2002).

¹² Ingo Winkler, *Comtemporary leadership theories; enhanching understanding of complexity, subjectivity and the dynamic of leadership* (USA: Physica-Verlag, 2010).

¹³ PMA nomor 71 tahun 2015 tentang ma'had aly. lihat juga Aliwafa, *Ma'had Aly...*, 71-72.

filosofi pendidikan, namun secara manajerial dikelola dengan desain dan pelaksanaan secara khusus.

Ma'had aly didesain sebagai lembaga pendidikan tinggi pesantren jalur formal yang diselenggarakan oleh pesantren dalam bidang penguasaan ilmu agama berbasis kitab kuning. Keunikan ma'had aly terletak pada konsentrasi disiplin keilmuan berbasis kitab *turath* dan dikelola dengan manajemen pesantren. Eksistensi ma'had aly dimaksudkan sebagai upaya untuk melestarikan dan mengembangkan budaya, keilmuan dan keterampilan yang berbasis pada khazanah pesantren-kampus.¹⁴ Pengelola bekerja keras menyelaraskan dan mengembangkan dua aspek tersebut secara berkesinambungan.

Mudir, wakil *mudir*, dosen dan *musyrif* merupakan sumberdaya manusia di ma'had aly yang menjadi faktor sentral dalam mengembangkan kualitas pendidikan ma'had aly. Mereka memiliki peran, tugas pokok, dan fungsi yang khusus. Dalam pelaksanaannya mereka berkomunikasi secara intensif untuk mencapai tujuan ma'had aly. *Mudir* memiliki peran yang strategis menggerakkan semua potensi yang dimiliki ma'had aly untuk mencapai mimpi-mimpi yang telah disepakati secara efektif, efisien dan produktif.

Program kerja serta kegiatan pendidikan ma'had aly dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan mahasantri dan menjaga tradisi pesantren. Pelaksanaan konkret dari misinya dikelola dan di urus oleh *mudir* beserta tim kerjanya. Kesamaan pandangan dalam mengelola ma'had aly diupayakan oleh para pendiri dan pelaksana setelahnya. Pada masing-masing periode

¹⁴ Istilah pesantren-kampus digunakan Wahid untuk menyebut pendidikan ma'had aly. Menurutnya ma'had aly mewakili dua tradisi besar, yaitu pesantren dan kampus sekaligus. Lihat Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi*, (Yogyakarta: LKiS, 2011).

kepemimpinan tersebut memiliki kekhasan dan persamaan. Dua hal tersebut tidak bisa dielakkan mengingat pengelola merupakan manusia-manusia yang memiliki karakteristik yang khas pada dirinya.

Mahasantri (peserta didik) merupakan bagian tidak terpisahkan pada ma'had aly. Sebagai suatu organisasi pendidikan, ma'had aly terdiri dari subjek dan objek pendidikan. Dalam pandangan lama, mahasantri dilihat sebagai objek dan pengelola sebagai subjek pendidikan. Dalam pandangan kontemporer pendidikan menyatakan peserta didik sebagai pusat pendidikan. pergeseran pandangan tersebut penting dikemukakan untuk melihat ma'had aly secara lebih mendalam dan objektif.

Mahasantri dilihat sebagai faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi ma'had aly. Mereka merupakan entitas yang kompleks. Dalam dirinya terdapat aspek psikologis, sosial maupun budaya yang mencerminkan diri yang utuh. Aspek-aspek tersebut menjadi perhatian ma'had aly dalam mengembangkan *inputs*, melalui proses sehingga menjadi *outputs* yang holistik sebagaimana visi misi ma'had aly.

Kepemimpinan *mudir* mengatur, mengurus dan mengembangkan sumberdaya manusia berdasarkan visi dan misi ma'had aly agar tujuan lembaga dapat tercapai secara optimal. Produk ma'had aly diupayakan sedemikian rupa agar sesuai dengan harapan pemanfaat. Dalam kerangka tersebut tersebut, performa kelembagaan ma'had aly menjadi ukuran kesuksesan daripada kepemimpinan *mudir*.

Secara umum, dalam performa pendidikan ma'had aly, *stakeholders* dituntut untuk dapat menaati dan memenuhi tujuan pendidikan dalam segala aspeknya. Di samping harus bersedia menjalankan tugas apapun yang diberikan oleh pengelola ma'had aly. Kesamaan perspektif mengenai keberhasilan pendidikan ma'had aly dikemukakan secara jelas dalam visi dan misi kelembagaannya. Kesimpang-siuran pandangan lebih merupakan masalah yang potensial menjadi bom waktu yang berbahaya bagi masa depan lembaga.

Subjek dan objek pendidikan ma'had aly hidup dalam kerangka aturan yang telah disepakati bersama. Kehidupan yang disiplin yang penuh dengan peraturan selama berada dalam lingkungan ma'had aly memungkinkan *stakeholders* untuk dapat belajar dan berkembang secara mandiri. Dalam upaya membentuk kualitas pendidikan, diyakini bahwa faktor sumberdaya yang dimiliki ma'had aly, tidak terkecuali sumberdaya manusia, memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan.

Oleh karena itu, diperlukan sebuah strategi yang tepat agar potensi yang dimiliki sumberdaya manusia mampu dikelola dan dikembangkan dengan lebih baik. Dalam hal ini faktor kepemimpinan, peran pemimpin, *knowledge*, manajemen menjadi penting. *Mudir*, selain menjadi perumus visi, misi dan sasaran ma'had aly, juga berperan dalam menentukan strategi pencapaiannya dan mengarahkan *stakeholders* kepada pencapaian tujuan tidak terkecuali dalam hal pengelolaan pengetahuan.

Kepemimpinan *mudir* pada dasarnya adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi dan memotivasi bawahannya agar mau memberikan kontribusi pada

pencapaian tujuan organisasi.¹⁵ Pengaruh kepemimpinan menjadi tema utama para peneliti terdahulu. Mereka memandang *power* pemimpin menggerakkan roda organisasi mencapai tujuannya. Kekuatan yang dimiliki pemimpin menjadi faktor penting dalam menyelesaikan masalah-masalah kelembagaan.

Kajian mutakhir menunjukkan bahwa perilaku seluruh warga ma'had aly serta tercapainya tujuan pendidikan ditentukan oleh faktor eksternal maupun internal. Kepemimpinan yang ditunjukkan dalam pola asuh oleh *mudir* ma'had aly juga berpengaruh pada kesuksesan pendidikan ma'had aly. Kajian Aliwafa tentang perubahan layanan ma'had aly di Probolinggo dan Situbondo menunjukkan bahwa pola kepemimpinan *mudir* tidak selalu sama. Hal tersebut ditunjukkan dengan beberapa model kepemimpinan dari generasi ke generasi berikutnya yang diterapkan. Namun demikian, kesamaan pada pimpinan ma'had aly adalah kharisma individu yang ditunjukkan selama memimpin.¹⁶

Dalam memimpin ma'had aly, *mudir* menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain¹⁷ sesuai dengan kondisi sosial

¹⁵ McShane, SL Von Glinow, MA. *Organizational Behavior; Engineering Realistic for The Work Place Revolution.* (Mc Graw Hill. Irwin,2008), hlm, 56.

¹⁶ Ahmad Muflih, Armanu, Djumahir and Solimun, "Leadership Evolution of Salafiyah Boarding School Leader at Lirboyo Kediri", *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 3 Issue 3| March. 2014| PP.34-50

¹⁷ Pernyataan ini bukanlah mengada-ada, tetapi dilandasi oleh kenyataan banyaknya pesantren yang tidak mampu bertahan ditengah arus perubahan zaman dan dinamika masyarakat. Sejak dilancarkannya ekspansi pendidikan umum kebanyakan pesantren mengalami kemunduran. "Dalam pondok pesantren terdapat beberapa unsur-unsur penting yang membedakan antara pondok pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya, diantaranya: 1) Adanya pondok pesantren sebagai tempat tinggal bagi kyai dan santri; 2) Sebagai masjid atau pusat peribadatan yang sekaligus menjadi tempat belajar mengajar;3)Adanya santri yang merupakan unsur pokok dalam 3 pondok pesantren,baik santri tersebut mukim(menetap) maupun santri tidak menetap tkalong)4) Terdapat kitab-kitab klasik yang diajarkan dalam pondok pesantren yang dikarang oleh para ulama terdahulu, mengenai berbagai ilmu pengetahuan agama Islam yang ditulis dengan bahasa Arab;dan terakhir 5) Sosok kiai sebagai tokoh sentral dalam pondok pesantren yang merupakan salah satu yang paling doininan dalam kehidupan pondok pesantren." Kiai pada umumnya dirujuk oleh para

budaya masyarakatnya. Haya menyatakan kepemimpinan Kiai, mengkategorikan pola kepemimpinan Kiai ke dalam; karismatik keagamaan (karismatik), karismatik keilmuan (rasional), *otoriter-kebakapan*¹⁸, dan *laissez-faire*.¹⁹ Dalam hal ini Haya mengkaitkan kepemimpinan kiai dengan kemampuannya menyelesaikan konflik dengan pendekatan wisdom. Spiritualitas kiai dipandang mampu berkontribusi pada penyelesaian konflik yang terjadi antara pesantren dan masyarakat di Bali.²⁰

Kepemimpinan *mudir* memiliki keunikan dalam mengantarkan ma'had aly pada pencapaian bidang akedemik, prestasi mahasantri dan pengabdian. Temuan awal di Ma'had Aly Nurul Qarnain dan Ma'had Aly Nurul Qadim terdapat fenomena kepemimpinan *mudir* yang terlihat dalam kehidupan akademik dan non akademik. Wakil *mudir*, dosen dan *musyrif* membimbing mahasantri untuk belajar secara mandiri maupun berkelompok. Mereka memberikan layanan kolaboratif

santri tidak hanya dalam kelebihan ilmunya tentang Islam, melain juga dari perbuatannya Abdurrahman Wahid, "Pesantren sebagai SubKultur", dalam M. Dawam Rahardjo, ed. Pesantren dan Pembaharuan. (Jakarta: LP3ES, 1988), h. 54-55. Periksa juga Kuntowijoyo, "Peranan Pesantren dalam Pembangunan Desa: Potret Sebuah Dinamika", dalam Kuntowijoyo, Paradigma Islam Interpretasi Untuk Aksi, (Bandung: Mizan, 1991), h. 246-264.

¹⁸ Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfir motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional 15 pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Periksa Pradjarta Dirdjosanjoto, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa*. (Yogyakarta: LKiS, 1999), h. 35

¹⁹ Haya, *Kepemimpinan Kiai...*, 250-251.

²⁰ Ma'had Aly Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo memiliki tujuan yang sama yaitu mampu menguasai fiqih (fathul qarib), mampu menguasai usul fiqih (warakat), mampu menguasai ilmu nahwu (alfiah ibnu malik), mampu menguasai qawaidul fiqih (faroidul bahiyah). Tujuan pondok pesantren pada umumnya terumuskan secara eksplisit. Hal ini terbawa oleh sifat kesederhanaan pesantren sesuai dengan latar belakang berdirinya terutama pada pesantren yang bersifat tradisional. Untuk mengetahui tujuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pondok pesantren, maka jalan yang ditempuh adalah dengan pemahaman terhadap fungsi yang dilaksanakan dan dikembangkan oleh pesantren itu sendiri baik hubungannya dengan santri maupun dengan masyarakat sekitar sesuai dengan Proyek Pembinaan dan Bantuan kepada pondok pesantren, *Standarisasi Pengajaran Agama di Pondok Pesantren*, Dirjen Bimbaga Islam DEPAG RI, 1984/1985, hal. 6-7

dari manajemen.²¹ Layanan ma'had aly terdiri dari layanan akademik, layanan penelitian dan layanan pengabdian masyarakat.

Peristiwa penting sehubungan dengan ma'had aly terjadi pada tahun 2015. Lembaga para kader ahli fiqh tersebut diresmikan sebagai pendidikan tinggi keagamaan Islam formal oleh Menteri Agama RI, Lukman Hakim Syaifuddin. Hal itu termuat dalam PMA nomor 71 tahun 2015 tentang ma'had aly yang diubah menjadi PMA 32 tahun 2020. Regulasi tentang ma'had aly sebagai pendidikan tinggi formal di pesantren merupakan tindak lanjut dari UU nomor 18 tahun 2019 tentang pesantren dan PP nomor 55 tahun 2007 tentang pendidikan keagamaan Islam. Dengan demikian terjadi transformasi kelembagaan ma'had aly. Perspektif yang mengemuka adalah pandangan tentang kebiasaan bahwa perubahan kelembagaan berdampak pada filosofi dan khazanah pendidikannya.

Kepemimpinan *mudir* di ma'had aly memiliki relevansi, karena semua aspek kegiatan organisasi mahasantri serta pembelajarannya mengindikasikan adanya visi pengembangan, strategi, dan kinerja²². Hasil studi awal menunjukkan bahwa sistem pendidikan di ma'had aly memiliki kekhasan. Konsentrasi pendidikan relatif bervariasi antara Nurul Qarnain dan Nurul Qodim. Temuan awal tersebut menunjukkan adanya dinamika dalam pengembangannya. *Marhalah* (jenjang pendidikan) diantara dua ma'had aly tersebut sama, yaitu *marhalah* 1 (strata 1).

Kehadiran *mudir* di tengah-tengah proses pendidikan membuat perkembangannya relatif dinamis. Perkembangan tersebut disebabkan perbedaan

²¹ Aliwafa, *Ma'had Aly*, 323-327.

²² Tim penyusun, *Profil Ma'had Aly Nurul Qadim* tahun 2016.

sistem pendidikan yang diterapkan secara heterogen memiliki hubungan dengan pesantren penyelenggara ma'had aly. Pesantren dan ma'had aly memiliki hubungan filosofis dan historis yang kuat. Aliwafa menyatakan bahwa ma'had aly hakikatnya mencerminkan pesantren tinggi dalam hal pengelolaan maupun *outputs*.

Praktik kepemimpinan *mudir* di dua ma'had aly memiliki kekhasan masing-masing. *Mudir* dan jajaran Ma'had Aly Nurul Qarnain hidup dan berada satu kompleks dengan mahasantri. Sementara *mudir* Ma'had Aly Nurul Qadim tidak tinggal bersama dengan mahasantri. Situasi kepemimpinan *mudir* tersebut memerlukan telaah lebih jauh dan mendalam terkait komunikasi dan performa kelembagaan ma'had aly. Strategi masing-masing *mudir* dalam menggerakkan sumber daya yang ada memiliki perbedaan yang cukup mencolok.

Berdasarkan fenomena tersebut, pengembangan pendidikan melalui kepemimpinan *mudir* lebih banyak berlangsung dengan bantuan sistem yang teratur melahirkan kesamaan dan kekhususan.²³ Kekhasan tersebut dapat dipahami karena sistem pendidikan ma'had aly berkembang sesuai situasi yang dihadapi. Problematika kepemimpinan *mudir* di dua ma'had aly mencerminkan distingsi yang khas mengingat mereka adalah manusia. Ma'had aly sebagai situasi memiliki dampak yang luas bagi praktik kepemimpinan *mudir* di dalamnya. Pemikiran tersebut menggugah peneliti untuk melakukan telaah lebih mendalam dan holistik dengan mengajukan judul **“kepemimpinan *mudir* dalam**

²³ Aliwafa, *Ma'had Aly*, 204

mengembangkan performa ma'had aly (studi multisitus Ma'had Aly Nurul Qarnain Sukowono Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)".

B. FOKUS PENELITIAN

Penelitian ini fokus pada kepemimpinan *mudir* ma'had aly di Indonesia. Secara spesifik, studi ini menyelidiki corak dan implementasi kepemimpinan *mudir* yang terjadi di dua lokus ma'had aly di Jember dan Probolinggo. Berdasarkan uraian tersebut, maka fokus penelitian meliputi tiga hal inti yakni:

1. Bagaimana visi pengembangan Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo?
2. Bagaimana strategi *mudir* dalam mengembangkan performa Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo?
3. Bagaimana kinerja *mudir* dalam mengembangkan performa Ma'had Aly Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo?

Tiga fokus penelitian tersebut terlihat jelas di dua lokus penelitian, yaitu Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo. Kepemimpinan Mudir ma'had aly menggerakkan seluruh potensi yang dimiliki untuk mencapai keinginan dan mimpi-mimpi mereka akan masa depan lembaga kader ulama tersebut. Mudir menjadi inspirator bagi perkembangan ma'had aly dan menghadapi tantangan-tantangan sumber daya manusia maupun pembiayaan.

Visi pengembangan diajukan sebagai fokus pertama karena menentukan arah dan gerak manajemen ma'had aly dalam mengelola dinamika kelembagaan

yang dihadapi. Visi pengembangan ma'had aly menjadi panduan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi-fungsi kelembagaan. Segala tantangan yang ada akan dapat dilalui suatu lembaga apabila memiliki pandangan yang efektif dan produktif mengenai masa depannya. Visi pengembangan melahirkan keyakinan seluruh *stakeholders* melampaui halangan, ancaman, tantangan dan gangguan internal maupun eksternal.

Strategi *Mudir* diajukan sebagai fokus kedua mengingat strategi sebagai inti. Terdapat pandangan bahwa strategi pemimpin memiliki pengaruh yang kuat bagi keberhasilannya menjalankan roda organisasi. Demikian pula sebaliknya, strategi yang tidak tepat mengantarkan organisasi terkubur oleh dinamikan internal dan eksternal. Oleh karena itu, strategi *mudir* diajukan sebagai fokus penelitian kedua dalam menunjang visi pengembangan ma'had aly. Strategi yang efektif menjadi kunci kepemimpinan. Strategi yang diterapkan *mudir* menunjang penguatan tim kerja dan menggerakkannya.

Kinerja *mudir* ma'had aly merupakan fokus ketiga. Keberhasilan *mudir* perlu diajukan sebagai fokus untuk melihat efektifitas dan produktifitas kepemimpinannya. Kepemimpinan yang efektif akan melahirkan produk-produk bermutu yang diakui oleh pemanfaat layanan. Kepuasan publik menjadi perhatian utama *mudir* menghasilkan *outputs* dan *outcomes* sesuai dengan kebutuhan lembaga dan tuntutan perubahan zaman.

C. TUJUAN PENELITIAN

Mengacu kepada fokus penelitian pada subbab B, maka tujuan penelitian untuk mendeskripsikan:

1. Visi pengembangan Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo?
2. Strategi *mudir* dalam mengembangkan performa Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo?
3. Kinerja *mudir* dalam mengembangkan performa Ma'had Aly Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo?

D. MANFAAT PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis bagi perkembangan keilmuan manajemen pendidikan Islam. Manfaat tersebut antara lain:

1. Untuk memberikan kontribusi keilmuan dalam disiplin kepemimpinan pendidikan dalam konteks pendidikan tinggi Islam di Indonesia dan dunia. Temuan penelitian ini akan memberikan perspektif baru dalam kajian kepemimpinan pendidikan. Teori yang ditawarkan yakni kepemimpinan *mudir* ma'had aly pada kawasan manajemen pendidikan Islam.
2. Studi ini juga berkontribusi membentuk *world view* mengenai kepemimpinan pendidikan *mudir* transformatif bagi dunia muslim. Bahwa corak penelitian mengenai kepemimpinan berorientasi pada *power* [pengaruh] pemimpin terhadap yang dipimpin. Kepemimpinan *mudir*

melahirkan sudut pandang baru mengenai visi pengembangan, strategi dan kinerja sebagai poin penting dalam gaya kepemimpinan.

3. Untuk memberikan informasi berbasis penelitian bagi otoritas ma'had aly, yakni pesantren, manajemen ma'had aly dan kementerian agama RI mengenai tipikal dan gaya kepemimpinan yang efektif dan produktif bagi pendidikan tinggi khas pesantren di Indonesia. Keberadaan *mudir* sebagai pucuk pimpinan ma'had aly merupakan sentral yang menggerakkan *turbulensi* situasi di ma'had aly menjadi performa yang transformatif.
4. Pengembangan ma'had aly formal masih dalam proses perubahan layanan kelembagaan, sehingga penelitian ini berkontribusi bagi inovasi program dan layanan yang ditentukan oleh kepemimpinan pendidikan *mudir* transformatif. Masyarakat muslim dunia sedang mencari format ideal kepemimpinan pendidikan dalam mengembangkan pendidikan tinggi di dunia Islam, sehingga informasi riset ini bermanfaat bagi mereka.
5. Untuk memberikan prinsip-prinsip bagi penelitian lanjutan mengenai kepemimpinan pendidikan tinggi Islam di Indonesia dalam mencari tipikal dan gaya kepemimpinan transformatif bagi peningkatan performa ma'had aly maupun pendidikan tinggi Islam lainnya. Dalam kerangka tersebut, *mudir* diajukan sebagai model kepemimpinan.

E. DEFINISI ISTILAH

Setelah menjabarkan manfaat penelitian, perlu dijelaskan beberapa istilah kunci yang akan diselidiki dalam penelitian ini. Definisi istilah dalam penelitian

ini menjelaskan dua konsep inti, yaitu kepemimpinan *mudir* dan ma'had aly. Penjelasan detail sebagaimana berikut.

1. **Kepemimpinan *mudir***

Kepemimpinan *mudir* merupakan konsep yang terdiri dari kata kepemimpinan dan *mudir*. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktifitas seseorang/kelompok untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu.²⁴ *Mudir* adalah pimpinan tertinggi di ma'had aly. Dia diangkat oleh pengasuh pesantren penyelenggara ma'had aly dan diberi tugas dan wewenang untuk mencapai tujuan kelembagaan.²⁵ Kepemimpinan *mudir* mencakup kualitas kepemimpinan, *skill* manajemen, profesionalitas, karakter dan sikap-sikap yang menjadi karakter dan dipraktikkan oleh *mudir* dalam memimpin ma'had aly untuk mencapai performa pendidikan pendidikan tinggi Islam berbasis pesantren yang dipraktikkan pada situasi tertentu.

2. **Performa Ma'had aly**

Performa ma'had aly adalah pencapaian pendidikan tinggi keagamaan Islam jalur formal yang diselenggarakan oleh pesantren dalam bidang penguasaan ilmu agama Islam berbasis kitab kuning bertujuan meluluskan *mutafaqqih fi al-din* dan mengembangkan ilmu agama Islam²⁶. Performa ma'had aly didasarkan kepada UU nomor 20 tahun 2003, UU nomor 12

²⁴ Hersey-Blanchard, *Manajemen...*, 100.

²⁵ Aliwafa, *Ma'had Aly* (2019), Abu Yasid, *Perguruan Tinggi* (2015), Musyahadi, *Ma'had Aly* (2010). Mastuki HS, *Kebangkitan Kelas Menengah Santri; Dari Tradisionalisme, Postradisionalisme hingga Fundamentalisme* (Banten: Pustaka Dunia, 2010). Lihat juga Geertz, *Santri...*, 84, Dhofier, *Tradisi...*, 64 dan Mastuhu, *Dinamika...* 45.

²⁶ Halim, *Modernisasi Pesantren*, 192 dan Aliwafa, *Ma'had Aly...*, 14.

tahun 2012, PP nomor 55 tahun 2007, PMA nomor 13 tahun 2014, PMA nomor 71 tahun 2015, PMA nomor 33 tahun 2016. Ma'had aly diselenggarakan pada jenjang *marhalah* 1 (setara S1), *marhalah* 2 (setara S2) dan *marhalah* 3 (setara S3).

Berdasarkan deskripsi istilah-istilah tersebut, maka yang dimaksud dengan kepemimpinan *mudir* dalam mengembangkan performa ma'had aly berarti kualitas *mudir* meliputi *skill* manajemen, profesionalitas, karakter dan sikap-sikap dalam mengembangkan mutu ma'had aly secara transformatif yang terjadi pada bidang akademik, mahasantri dan pengabdian masyarakat dan pesantren.

F. SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika pembahasan penelitian dibagi ke dalam enam bab sebagaimana berikut:

Pada bab I dikemukakan tentang konteks penelitian yang menggambarkan adanya *gaps* antara teori dan fakta tentang kepemimpinan *mudir* Ma'had Aly Nurul Qarnain dan Ma'had Aly Nurul Qodim. Dalam konteks penelitian dibahas dengan gamblang argumentasi mendasar disusunnya fokus, tujuan dan manfaat penelitian berdasarkan teori dan observasi awal terhadap lokus. Selanjutnya dikemukakan relevansi penelitian dengan kondisi Indonesia dan dunia muslim mengenai kebutuhan lembaga tinggi yang maju pada poin manfaat penelitian. Setelah itu dipaparkan definisi istilah yang akan dicari melalui penelitian ini. Pada bagian akhir bab I dikemukakan sistematika penulisan mencakup enam bab.

Bab II membahas *theoretical framework* [kerangka teoretis] yang menjadi pemandu peneliti memahami. Teori yang digunakan adalah kepemimpinan. Pembahasan diawali dengan pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli. Dan dilanjutkan dengan perspektif kepemimpinan terdiri dari perspektif sifat, perspektif perilaku, perspektif transaksional dan transformasional, perspektif implisit, perspektif kharismatik, dan perspektif tambahan. Kajian teori diteruskan dengan membahas pengertian kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan pendidikan sebagai pendekatan, kepemimpinan dan transformasi pendidikan serta kepemimpinan dan perubahan lembaga.

Bab III merupakan metode penelitian yang terdiri dari pembahasan mengenai pendekatan kualitatif dan jenis penelitian, yaitu studi multikasus. Pembahasan berikutnya mengenai lokasi penelitian, yaitu Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qodim Probolinggo. Selanjutnya dikemukakan lebih jauh mengenai kehadiran peneliti pada kedua lokus sebagai instrumen utama penelitian. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi non partisipan dan studi dokumen. Pembahasan diakhiri dengan teknik analisis data dengan tahapan-tahapan mengikuti metode analisis situs tunggal dan analisis multikasus.

Deskripsi subjek penelitian dibahas pada bab IV sebagai jawaban atas fokus berupa data-data hasil penggalian dan pemaknaan data pada fokus. Pada situs Ma'had Aly Nurul Qarnain dijelaskan tentang temuan hasil pengumpulan data meliputi topik mendefinisikan ma'had aly berhasil, tujuan utama, perumusan visi dan misi, melaksanakan program-program, komunikasi internal, komunikasi

eksternal dan prestasi-prestasi. Pada situs Ma'had Aly Nurul Qodim dideskripsikan mengenai temuan hasil pengumpulan data meliputi topik mendefinisikan ma'had aly berhasil, tujuan utama, perumusan visi dan misi, melaksanakan program-program, strategi *mudir* dan prestasi-prestasi.

Analisis data dikemukakan pada bab V dengan memunculkan tema-tema yang lebih luas dari pembahasan temuan pada dua situs penelitian. Analisis data mendialogkan temuan tentang topik mendefinisikan recognisi ma'had aly, filosofi dan tujuan utama, arah pengembangan, program-program, strategi *mudir* dan prestasi-prestasi. Analisis data dilakukan dengan analisis kasus tunggal pada Ma'had Aly Nurul Qarnain dan dilanjutkan dengan Ma'had Aly Nurul Qodim sesuai dengan fokus penelitian. Analisis data berikutnya adalah analisis multikasus Ma'had Aly Nurul Qarnain dan Ma'had Aly Nurul Qodim sesuai dengan fokus penelitian.

Bab VI merupakan penutup berisi kesimpulan dan saran-saran, implikasi teoretis, rekomendasi serta keterbatasan penelitian. Pada sub bab kesimpulan disampaikan jawaban peneliti atas fokus dan tujuan penelitian. Saran-saran merupakan jawaban atas manfaat penelitian yang ada pada bab I meliputi keilmuan, otoritas dan peneliti berikutnya. Selanjutnya dikemukakan implikasi teoretis merupakan *positioning* [letak teoritis temuan] penelitian terhadap literatur terdahulu. Hasil penelitian ini menjadi rekomendasi ilmiah kepada para otoritas dalam pengambilan kebijakan terkait ma'had aly. Akhirnya, peneliti mengakui secara objektif kelebihan dan kekurangan penelitian ini.

BAB II

KAJIAN TEORI KEPEMIMPINAN

A. Penelitian Terdahulu

Kajian terdahulu merupakan pijakan peneliti dalam menentukan posisi temuan dan *state of the art* (pernyataan kebaruan). Terdapat 22 disertasi, jurnal dan buku yang dikaji, yaitu:

1. Robert M. Diamond menyajikan perspektif baru tentang *academic leadership* dalam bukunya berjudul *Field guide to academic leadership; A publication of the national academy for academic leadership*.¹ Studi tersebut menyediakan informasi yang otoritatif tentang pengembangan lembaga pendidikan melalui kepemimpinan efektif. *Academic leadership* meliputi kepemimpinan dan perubahan lembaga pendidikan, akademik, peserta didik, kurikulum, teknologi, pengembangan kelembagan. Selain itu, juga membahas kemampuan pemimpin meraih masa depan, dan mengelola masalah menjadi program dan layanan prima

2. Penelitian P.A. Dnignan dan R.J.S. Macperson berjudul *Educative Leadership; Practical Leadership For New Administrators And Managers* merupakan buku yang otoritatif membahas kepemimpinan

¹ Robert M. Diamond, "Field guide to academic leadership; A publication of the national academy for academic leadership" (USA: Jossy-Bass, 2002).

pendidikan pada tahun 2004.² Temuan pentingnya menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan terdiri dari aktifitas filosofis untuk merumuskan nilai-nilai pendidikan. Untuk itu dilakukan perencanaan pendidikan menentukan langkah-langkah strategis yang diikuti dengan legitimasi dan mobilisasi perubahan. Lembaga pendidikan juga diminta melakukan evaluasi sebagai bentuk pertanggung-jawaban kelembagaan kepada publik.

3. Penelitian Babun³ tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada STAIN di Jawa Timur. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat dua indikator transaksional dan tiga indikator transformasional. Indikator transaksional meliputi *contingent reward* dan *management by exception*. Adapun indikator transformasional terdiri atas *Charisma*, *inspirasion*, *intelektual stimulation* dan *individualized consideration*. Indikator kepuasan bawahan meliputi lingkungan kerja, promosi dan pengakuan prestasi. Temuan Babun adalah kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh pada kepuasan bawahan, karena tidak mampu menjalankan komitmen dengan disiplin tinggi dan pengaruh budaya. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh pada kepuasan bawahan, kinerja bawahan secara langsung dengan tingkat pengaruh signifikan dan positif.

² Dnignan dan Macperson, *Educative Leadership...*,(2004)

³ Babun Suharto, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transformasional Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Bawahan Pada Stain Di Jawa Timur* (Surabaya, Disertasi UNAIR, 2005).

4. Studi Janet Moyles tentang *Effective Leadership And Management In The Early Years* tahun 2006⁴. Penelitian merupakan panduan praktis dan sumber inspiratif bagi para peneliti dan praktisi. Moyles mengungkap dan menawarkan tipikal dan pandangan mendalam tentang kepemimpinan efektif. Kepemimpinan efektif meliputi kemampuan, motivasi dan perilaku kepemimpinan dalam melakukan reformasi lembaga pendidikan menjadi transformatif dan responsif terhadap perkembangan zaman.
5. Literatur Tony Bush mengenai *Educational Leadership And Management; Theory, Policy And Practice* yang terbit pada 2007⁵. Dia menyatakan bahwa terdapat ketertarikan yang besar dari para peneliti untuk mengungkapkan perkembangan pendidikan abad 21 dan peran kepemimpinan di dalamnya. Bush menyatakan bahwa pemimpin melahirkan sekolah efektif dan siswa hebat. Dia berkesimpulan bahwa lembaga pendidikan membutuhkan pemimpin untuk membangun kesuksesan dan harapan *stakeholders*.
6. Studi Arifin berjudul *Kepemimpinan Kiai dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren; Kasus Ponpes Jombang 2010* menyimpulkan adanya peran sentral kiai dan tipologi kepemimpinannya dalam perubahan manajemen pesantren. Menurutnya, kiai telah berperan aktif dalam mengawal perubahan di berbagai bidang dalam

⁴ Moyles, *Effective Leadership...*, (2006)

⁵ Bush, *Educational Leadership...*, (2007)

masa pendirian, pengembangan dan kemajuan pesantren. Perannya antara lain sebagai peletak dasar perubahan, inspirator, motivator, komunikator dan dinamisator. Bidang-bidang perubahan manajemen yang menjadi pokok garapan kiai diantaranya adalah pendidikan, kemahasantrian, sarana prasarana, dan sumberdaya manusia, keuangan dan hubungan masyarakat⁶.

7. Buku Halim⁷ yang mengkaji lima pesantren di Madura tersebut menelaah inovasi pendidikan, baik dari unsur pemerintah, P3M (pusat pengembangan pesantren dan masyarakat) maupun internal pesantren sendiri. Terdapat tiga pola inovasi, yaitu melalui pengembangan metode pembelajaran, pengembangan kelembagaan dan melalui pengembangan ma'had aly. Penelitian tersebut memberikan analisis tentang dinamika sistem pendidikan pesantren dan kepemimpinan kiai di dalamnya dalam melahirkan inovasi.⁸ Buku tersebut belum membahas kebijakan pendidikan terkini tentang ma'had aly. Inovasi terbatas pada kebijakan pendidikan hingga tahun 2013 dan tidak membahas secara detail tentang layanan Ma'had Aly. Temuan Halim tentang inovasi ma'had aly dapat dijadikan sebagai dasar pijak bagi analisa kebutuhan kontinuitas dan perubahan layanan pesantren ke depan.

⁶ Imron Arifin dan Muhammad Slamet, *Kepemimpinan Kiai dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren; Kasus Ponpes Jombang* (Yogyakarta: Aditya Media, 2010), 131-132

⁷ Abdul Halim, *Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2013)

⁸ Abdul Halim Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam dari Ordonansi sampai UU Sisdiknas* (Jakarta: Rajawali Press, 2013)

8. Penelitian Moh. Khusnuridlo membahas *The Leadership For Instructional Improvement* (2015)⁹. Buku Guru besar manajemen IAIN Jember tersebut mengungkap penelitian-penelitian ahli kepemimpinan dunia mengenai efektifitas pemimpin yang berhasil melakukan perubahan terhadap lembaga pendidikan. Karakter dan praktik kepemimpinan pendidikan menjadi kunci kemajuan lembaga pendidikan. Penelitian tersebut merupakan *theoretical framework* bagi konsep, kebijakan dan praktik kepemimpinan transformatif.
9. Penelitian Mochammad Maola, “Framing Nationalism Through Governed Ma’had ‘Aly: Diplomating Islam Nusantara In Traditional Islamic Higher Education” tahun 2015¹⁰. Dia mengkritisi kecenderungan ma’had aly menjadi pendidikan tinggi formal. Dalam kesimpulannya dinyatakan bahwa perubahan ma’had aly menjadi pendidikan tinggi formal akan mendegradasi khazanah pendidikannya dan tercerap dalam penetrasi negara dan pasar.
10. Mardiyah meneliti tentang kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan budaya organisasi. Dalam penelitiannya, Mardiyah berkesimpulan bahwa kepemimpinan kiai berperan sebagai penjaga mutu, metode sosialisasi dan transformator lembaga pendidikan. Temuan Mardiyah memperkuat teori Maanen dan Schein dalam memelihara budaya

⁹ Khusnuridlo, *The Leadership For Instructional...*,(2015).

¹⁰ Maola, “Framing Nationalism Through Governed Ma’had ‘Aly...”, (2015)

organisasi. Dalam hal peran kiai sebagai transformator, Mardiyah memperkuat teori Burns tentang kepemimpinan transformasional.

11. Syuhud menelaah tentang pengambilan keputusan pesantren di Universitas Nurul Jadid Probolinggo dan Universitas Ibrahimy Situbondo¹¹. Hasil studinya menyatakan bahwa pendidikan tinggi pesantren memiliki kepemimpinan yang khas tercermin dari pola pengambilan keputusannya. Kepemimpinan pesantren mendasarkan keputusannya pada aspek spiritualitas melalui istikharah. Spiritualitas memberikan ruh bagi praktik kepemimpinan pendidikan tinggi pesantren dan berdampak bagi kemajuan lembaga dan prestasi mahasiswa.

12. Haya meneliti tentang kepemimpinan kiai dalam pengelolaan konflik pesantren (studi multisitus di Pesantren Istiqlal Buleleng dan Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali)¹². Hasil studi Haya menyatakan kemampuan kiai mengelola konflik pesantren dan masyarakat di Bali melalui bimbingan, inisiasi, dan prakarsa. Kepemimpinan kiai mampu menyatukan budaya lokal Bali dan pesantren sehingga berkembang dan maju di tengah multikultural. Strategi kiai adalah menyebar perdamaian, memberikan akses dan musyawarah dalam penyelesaian masalah.

¹¹ Syuhud, *Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi Pesantren (Studi Multisitus di Universitas Nurul Jadid Probolinggo dan Universitas Ibrahimy Situbondo)* (Jember: IAIN Jember, 2019).

¹² Haya, *Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Konflik Pesantren (Studi Multisitus di Pesantren Istiqlal Buleleng dan Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali)* (Jember: IAIN Jember, 2019).

13. Penelitian Mufidah¹³ mengambil *setting* di Ma'had Aly Salafiyah Syafiiyah Situbondo. Mufidah menyimpulkan bahwa Ma'had Aly merupakan lembaga yang menginisiasi pengarusutamaan gender di pesantren melalui berbagai kajian gender berbasis kitab kuning. Pengembangan feminisme di pesantren berkontribusi pada gerakan lain dengan isu kesetaraan gender dengan model Islam tradisional.
14. Studi Abu Yasid tentang Pendidikan Tinggi Di Pesantren dengan Studi Kasus Ma'had Aly Situbondo¹⁴. Dalam pandangan Yazid, Ma'had Aly merupakan sentuhan akhir kiai dalam menjaga dan mengembangkan khazanah keilmuan pesantren yang termuat dalam kitab kuning. Yazid menyatakan bahwa ma'had aly merupakan lembaga pendidikan tinggi khas pesantren yang fokus pada kajian kitab kuning. penguasaan kitab kuning di ma'had aly berbeda dari pesantren dan memiliki distingsi dibandingkan dengan pendidikan tinggi islam seperti sekolah tinggi agama islam, institut agama islam, maupun universitas islam.
15. Romadlon Himam Muhammad tahun 2019 dengan judul implementasi kurikulum ma'had aly (studi multisitus di Pondok Pesantren Iqna' Ath-Thalibin Al-Anwar Sarang Rembang Jawa Tengah dan Pondok Pesantren Nurul Haromain Pujon Malang Jawa Timur). Penelitian ini

¹³ Mufidah Ch, *Gender Di Pesantren Salaf, Why Not? Menelusuri jejak konstruksi pengarusutamaan gender di kalangan elit santri* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010).

¹⁴ Abu Yasid, "Pendidikan Tinggi Di Pesantren: Studi Kasus Ma'had Aly Situbondo". *Edukasi Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*. Vol. 8 no 2 Mei-Agustus 2010.

menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus dan desain multi situs. Hasil penelitian ini adalah; Kurikulum Ma'had Aly Iqna' Ath-Thalibin Al- Anwar memiliki prinsip keseimbangan, dan prinsip moderasi dan Ma'had Aly Nurul Haromain memiliki prinsip kemandirian. Pengembangan kurikulum memiliki dampak terhadap tipikal lulusan dan khazanah pensantren.

16. Penelitian Halimah pada tahun 2019 tentang model pembelajaran kitab kuning ilmu fikih dan ilmu tasawuf di ma'had aly" (studi multisitus di Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo Dan Ma'had Aly Darussalam Blokagung Banyuwangi Jawa Timur). Hasil penelitian mengungkapkan konsep model pembelajaran variatif dan efektif pada lokus penelitian. Ma'had aly tersebut menggunakan cara evaluasi yang berbeda, pertama di Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah yaitu evaluasi dari isi kurikulum, evaluasi kelulusan mahamahasantri, evaluasi dalam proses pelaksanaan pembelajaran, evaluasi penilaian UTS, UAS dan tugas mandiri, evaluasi dalam admistrasi, pembagian tugas dosen. Adapun di Ma'had Aly Darussalam evaluasi yaitu: evaluasi harian, evaluasi (UTS), evaluasi (UAS) lebih di fokuskan pada karya ilmiah (buku), evaluasi lisan, evaluasi peningkatan kualitas model pembelajaran, evaluasi pelayanan dan SDM dalam peningkatan dalam segi ilmu tasawuf dan tarekat.
17. Studi Ridho Riyadi tentang pengembangan kurikulum Ma'had Aly al-Aimmah (MAA) dan Ma'had Abdurrahman bin Auf Malang

menyatakan bahwa proses pengembangan kurikulum yang dilakukan di ma'had aly adalah adanya evaluasi, visi ma'had, era globalisasi, dan kebutuhan stakeholders. Prinsip pengembangan kurikulumnya adalah prinsip efektif dan fleksibel, prinsip praktis, prinsip relevansi, landasannya pengembangan kurikulum ma'had aly, adalah landasan religius, landasan psikologis, landasan sosial budaya (2) Implementasi pengembangan kurikulum di ma'had aly dengan membuat laporan pengajaran dan belum pada tahap silabus dan RPP (rencana pelaksanaan pembelajaran), pengawasan dan evaluasi, tujuannya dilakukan untuk menanamkan nilai-nilai islami. Untuk kegiatan intrakurikuler dilakukan adanya beberapa metode yaitu, metode ceramah, demonstrasi, interaktif, diskusi, dan metode gabungan. Sedangkan kegiatan ekstrakurikuler terdiri dari tiga kegiatan rutin, kegiatan pekanan, bulanan, dan tahunan.

18. Penelitian Aliwafa tentang ma'had aly; kontinuitas, diskontinuitas dan perubahan (layanan Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah, Ma'had Aly Nurul Jadid Probolinggo dan Nurul Qodim Probolinggo)¹⁵. Penelitian tersebut membahas dinamika ma'had aly dalam kontestasi pendidikan Islam di Indonesia dalam kaitannya dengan tantangan global. Aliwafa memperkenalkan konsepsi yang menarik sehubungan dengan

¹⁵ Aliwafa, *Ma'had Aly; Kontinuitas, Diskontinuitas dan Perubahan (Layanan Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah, Ma'had Aly Nurul Jadid Probolinggo dan Nurul Qodim Probolinggo)* (Jember: IAIN Jember, 2019).

perkembangan layanan ma'had aly sebagai lembaga pendidikan formal dalam kaitannya dengan penetrasi pasar dan intervensi negara.

Penelitian terdahulu tersebut membahas tentang kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan kiai dan ma'had aly. Studi-studi terdahulu tersebut menyatakan kontinuitas kepemimpinan pendidikan pesantren. Paradigma kepemimpinan pendidikan dipandang sebagai pengaruh yang didasari oleh paradigma sifat (traits). Kepemimpinan pendidikan dipahami sebagai sifat yang ada sejak lahir dan berkembang menjadi otoritas yang lebih luas di tengah-tengah masyarakat. Penelitian Halim memiliki corak dan situs yang sama dengan penelitian ini, yakni ma'had aly.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu dimana kepemimpinan mudir mengacu kepada perspektif transformasional. Dalam penelitian ini, kepemimpinan mudir ma'had aly dalam mentransformasi ketidak-pastian menjadi lembaga berkualitas. Kesuksesan ma'had aly tercipta atas visi-misi *mudir* yang memberikan bimbingan dan inisiasi terhadap *mursyid*, *musyrif*, dan mahasantri sehingga muncul kesadaran untuk belajar secara mandiri di ma'had aly. Aspek transformasional memberikan dampak yang kuat terhadap *mudir* sehingga memunculkan perilaku kepemimpinan *mudir* transformatif dalam peningkatan mutu pendidikan ma'had aly.

B. Kajian Teori

1. Definisi kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan derivasi dari teori *leadership*.¹⁶ Teori kepemimpinan telah mengalami perkembangan secara kontinu dari sifat, hubungan, hingga kontingensi. Kepemimpinan berhubungan dengan aspek pengaruh (sifat), motivasi (hubungan) dan situasi (kontingensi). Kepemimpinan lebih luas daripada manajer karena berorientasi kepada tujuan organisasi.¹⁷ Kepemimpinan terjadi antara individu dengan masyarakat untuk mencapai visi, kultur dan *brand*. Teori kepemimpinan mengalami kompleksitas sesuai dengan konteks dan pandangan pemerhati yang mendefinisikan kepemimpinan.

Kompleksitas pandangan tentang kepemimpinan dapat ditelusuri dari varian pengertian tentang kepemimpinan. Foreman menyatakan bahwa definisi tentang kepemimpinan sangat banyak, sama banyaknya dengan pemerhati yang memberikan definisi tersebut.¹⁸ Berikut dikemukakan beberapa pengertian tentang kepemimpinan.

- a. Kepemimpinan sebagai suatu fokus dari beberapa proses dalam rangka mencapai tujuan secara sukarela.¹⁹ Dalam hal ini dapat dilihat dengan

¹⁶ Ingo Winkler, *Contemporary leadership theory; Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership* (Denmark: Physica-verlac, 2010), 5-9.

¹⁷ Hersey dan Blancard, *Manajemen...*, 4-5. Lihat juga Keith Porter, Paul Smith, And Roger Fagg, *Leadership and Management for HR Professional* (Harvard: Elsevier, 2006), 20-29.

¹⁸ James A.F Stoner, R. Edward Freeman dan Daniel R Gilbert Jr. *Manajemen Jilid II* (Simon & Schuster, 1996), 161.

¹⁹ George R. Terry, *The Principle of Management* (Homewood: Richard D. Irwin, 1960), 5.

realita bahwa seorang pemimpin merupakan berbagai sumber kesukarelaan dalam mencapai tujuan.

- b. Kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan, melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.²⁰ Definisi Stoner mengacu kepada pengaruh yang menggerakkan seseorang atau kelompok dalam menggapai tujuannya.
- c. Kepemimpinan adalah upaya memengaruhi orang-orang untuk ikut dalam mencapai tujuan bersama.²¹ Koontz dan O'donnel juga menjadikan pengaruh sebagai keutamaan dalam kepemimpinan. Aspek tujuan juga menjadi konsentrasi mereka dalam menandai suatu kepemimpinan seseorang.
- d. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktifitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.²² Dengan demikian, kepemimpinan merupakan sumber aktifitas untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan secara bersama.
- e. Kepemimpinan adalah kuasa.²³ Artinya kepemimpinan merefleksikan kekuasaan bagi yang menduduki kuris tersebut dengan beberapa wewenang di tangannya.

²⁰ Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler, Fred Massarik, *Leadership and Organization; A behavioral science approach* (Newyork: Mcgraw-Hill book company, 1959).

²¹ Harold Koontz And Cyril O' Donnel, *Principle of MAnagement*(Newyork: Mcgraw-Hill book company, 1959), 435.

²² Hersey And Blanchard, *Organisational behaviour..*, 99.

²³ Syaiful, Sagala, *Supervisi Pembelajaran* (Bandung : Alfabeta, 2012), 45.

- f. Dalam pandangan Robbins kepemimpinan adalah proses memengaruhi seseorang atau kelompok untuk meraih suatu tujuan yang telah disepakati.²⁴
- g. Dalam pandangan Gibson *leadership* dimaknai dengan penggunaan pengaruh dalam kerangka menyemangati pengikut melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang berkaitan dengan ketercapaian suatu maksud organisasional.²⁵
- h. Sedangkan Certo mengemukakan kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas yakni bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai beberapa tujuan.²⁶

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut dikatakan bahwa pada dasarnya terdapat kesamaan pengertian kepemimpinan menyangkut unsur pengaruh, motivasi dan situasi dan mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian kepemimpinan adalah proses di mana seseorang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan membuat orang lain memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi dan terjadi pada situasi tertentu.

Dengan demikian, Kepemimpinan menyangkut beberapa unsur, yaitu individu atau kelompok, komunikasi, tujuan dan terjadi dalam ruang dan waktu. Pemahaman tersebut didasari oleh adanya pengaruh dan

²⁴ Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 21. Lihat juga Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008), hlm. 56

²⁵ Gibson, Ivancevich, Donnely Jr. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Jilid I Edisi Lima, (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 32

²⁶ Certo.C , Certo .T, *Modern Management: Concept and Skills*, Eleventh Edition (New Jersey: Perason. Prentice Hall, 2009), hlm. 103

motivasi seorang pemimpin kepada pengikutnya pada konteks situasi tertentu. Konteks situasi tersebut membedakan tipikal pemimpin satu dengan lainnya.

2. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang diperkenalkan oleh dua orang ahli kepemimpinan yaitu, Paul Hersey dan Kennet H. Blanchard.²⁷ Dia memasukkan dimensi situasi sebagai unsur penting dalam kepemimpinan. Kepemimpinan situasional adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.²⁸ Dalam pengertian tersebut terdapat komponen pengaruh, orang/kelompok, adanya tujuan dan situasi. Empat komponen tersebut menjadi faktor penentu dalam membentuk kepemimpinan situasional.

Menurut Hersey dan Blanchard kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.²⁹ Dari pengertian ini berarti kepemimpinan merupakan sebuah proses sesuatu yang dilakukan secara terus menerus dan bertahap. Aspek mempengaruhi menunjukkan bahwa terjadi proses saling memengaruhi antara pemimpin dengan yang dipimpin. orang terpengaruh

²⁷ Paul Hersey dan Kennet H Blanchard, *Manajemen perilaku organisasi; pendayagunaan SDM* (Jakarta: Erlangga, 2004). Lihat juga Kennet H. Blanchard, *Leadership and the one minute manager* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2002).

²⁸ Hersey-Blanchard, *Manajemen...*, 100.

²⁹ Paul Hersey Ken Blanchard, *Manajemen Prilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber daya Manusia*, Penerjemah, Agus Dharma, (Jakarta, Penerbit Erlangga, 1994), 100.

dan dipengaruhi secara berproses untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam pencapaian tujuan. Ada dalam melakukan aktivitasnya tentu memiliki tujuan, yaitu perubahan secara efektif dan efisien. Jadi kepemimpinan yang baik menurut Hersey dan Blanchard itu menyatakan tidak ada kepemimpinan yang paling baik yaitu kepemimpinan yang sesuai dengan situasinya. Tidak ada kepemimpinan yang paling baik/tidak cocok tetapi tipe atau gaya-gaya kepemimpinan sesuai dengan situasinya. Dalam definisi tersebut juga ada situasi. Bahwa kepemimpinan terjadi dalam situasi tertentu sehingga terdapat perlakuan yang berbeda dalam keadaan genting tidak sama dengan situasi biasa.

Yang dimaksudkan dengan situasi harus memenuhi empat unsur, yaitu; *delegating*, *participating*, *selling* dan *telling*. Yang dimaksud dengan *delegating* (mendelegasikan) adalah situasi mengenai rendahnya hubungan dan rendah tugas. Adapun *participating* [mengikut-sertakan] meliputi situasi organisasi sehubungan dengan tingginya hubungan dan rendahnya pelaksanaan tugas. Aspek *selling* [menjajakan] dalam kepemimpinan situasional meliputi performa organisasi yang ditandai dengan tingginya pelaksanaan tugas sehingga berdampak pada terjadinya tinggi hubungan. Yang terakhir adalah *telling* yakni memberitahukan. Pada unsur keempat ini mewujud dalam situasi ideal organisasi, yakni tingginya pelaksanaan tugas dan rendah hubungan.³⁰

³⁰ Hersey dan Blanchard, *Manajemen...*, 181.

Berdasarkan penjelasan tersebut, kepemimpinan situasional merupakan salah satu teori penting dalam memahami praktik kepemimpinan. Dalam literasi kepemimpinan teori tersebut dikenal dengan *leadership contingency theory*. Teori kepemimpinan situasional memerhatikan kesiapan dan kematangan para pengikut atau orang/kelompok yang dipimpin. Dalam hal ini praktik kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kesiapan dan kematangan pengikut, sehingga penerapan gaya kepemimpinan dapat berbeda-beda.

Pada pendekatan situasional, aspek situasi dan kondisi yang dihadapi menjadi fokus utama. Pemimpin memiliki titik tekan yang kuat pada perbedaan kemampuan yang dimiliki manusia. Pemimpin situasional memahami pluralitas kemampuan manusia yang bertingkat-tingkat antara satu dengan lainnya. Pada praktiknya, kepemimpinan situasional memerhatikan dengan seksama karakteristik orang atau kelompok di sekitarnya lalu menentukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memengaruhi mereka melaksanakan aktifitas untuk mencapai tujuannya.

Kemampuan pemimpin mengarahkan perilaku pengikutnya merupakan suatu proses yang dilakukan secara simultan. Kepemimpinan situasional berasumsi bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik atau paling jelek. Gaya-gaya kepemimpinan akan memiliki dampak yang efektif dalam mencapai tujuan apabila di dalamnya memasukkan aspek situasi sebagai pertimbangan utama. Dengan demikian, pemimpin situasional dicirikan oleh adanya kemampuan memahami konteks yang

terjadi atau melatar-belakangi antara pemimpin dan pengikut. Unsur-unsur yang menjadi perhatian seperti sifat bawaan, jenis tugas, fungsi dan wewenang yang diemban, serta tantangan internal dan eksternal yang dihadapi.

Teori kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard, pakar dan penulis *The Minute Manager*, yang kemudian menulis pula buku *Management of Organizational Behavior*. Teori kepemimpinan tersebut pada awalnya diperkenalkan sebagai "*Life Cycle Theory of Leadership*". Sampai kemudian pada pertengahan 1970an "*Life Cycle Theory of Leadership*" berganti dengan sebutan "*Situational Leadership Theory*". Di akhir 1970an dan awal 1980an, masing-masing penulis mengembangkan teori kepemimpinannya sendiri-sendiri. Paul Hersey menelaah dengan seksama untuk mengembangkan *Situational Leadership Model* dan Ken Blanchard meneliti untuk mengembangkan *Situational Leadership Model II*. Hasil penelitiannya digabungkan menjadi pendekatan kepemimpinan situasional atau kontingensi.

Dalam perjalanannya, Hersey dan Blanchard terus bersepakat dengan teori aslinya hingga 1977. Ketika mereka sepakat untuk menjalankan pemahaman masing-masing pada akhir 1970-an, Hersey merubah nama dari kepemimpinan situasional menjadi teori kepemimpinan situasional dan Blanchard menawarkan Teori Kepemimpinan Situasional

sebagai Pendekatan Situasional untuk Mengelola Orang. Blanchard dan rekan-rekannya terus merevisi pendekatan situasional untuk mengelola orang, dan pada tahun 1985 diperkenalkan Kepemimpinan Situasional II (SLII).

Pada tahun 1979, Ken Blanchard mendirikan Blanchard Training & Development Inc, (kemudian menjadi The Ken Blanchard Companies) bersama-sama dengan istrinya Margie Blanchard dan dewan pendiri. Dalam perkembangan selanjutnya, kedua ahli teori kepemimpinan tersebut membuat langkah yang besar kontribusinya bagi perubahan konsep dari teori kepemimpinan situasional awal pada beberapa bidang utama, termasuk penelitian dasar, gaya kepemimpinan, dan kontinum tingkat perkembangan individu.

Model penelitian kepemimpinan situasional II (SLII) mengakui penelitian yang ada dari teori kepemimpinan situasional dan merevisi konsep berdasarkan umpan balik dari klien, manajer, dan karya peneliti terkemuka pada bidang pengembangan kelompok. Kepemimpinan situasional menurut Harsey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa manajer yang berhasil harus seorang pendeteksi yang baik dan dapat menghargai semangat mencari tahu. Apabila kemampuan motif serta kebutuhan bawahan sangat bervariasi, seorang pemimpin harus mempunyai kepekaan dan kemampuan mendiagnosis agar mampu membaca dan menerima perbedaan-perbedaan itu.

Pemimpin hendaknya memiliki kemampuan mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi di lingkungannya tetapi kemampuan mendiagnosis belum cukup untuk berperilaku yang efektif. Manajer harus mampu untuk melakukan adaptasi kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan dimana dia memperagakan kepemimpinannya. Dimana seorang manajer harus mempunyai fleksibilitas yang bervariasi. Kebutuhan yang berbeda pada anak buah membuat dia harus diberlakukan berbeda pula, walaupun banyak praktisi yang menganggap tidak praktis kalau dalam setiap kali mengambil keputusan harus terlebih dahulu mempertimbangkan setiap variabel situasi.

a. Asumsi dasar kepemimpinan situasional

Kepemimpinan situasional dibangun atas beberapa asumsi dasar. Asumsi-asumsi tersebut penting untuk dipahami. Adanya kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas). Selain itu diperlukan adanya kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan). Asumsi berikutnya meliputi tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan

oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu.

Asumsi tersebut memiliki peran penting dalam menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya. Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin.

Selanjutnya perlu dipahami perihal kematangan pengikut. Asumsi tentang kematangan adalah bukan dipahami secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Jadi, variable kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam melaksanakan tugas masing-masing tidak berarti kematangan dalam segala hal.

1) Kategorisasi pengikut

Kematangan anak buah adalah kemampuan yang dimiliki oleh anak buah dalam menyelesaikan tugas dari pimpinan, termasuk didalamnya adalah keinginan atau motivasi mereka dalam menyelesaikan suatu tugas. Kematangan individu dalam teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dibedakan

dalam 4 kategori kematangan yang masing-masing punya perbedaan tingkat kematangan sebagai berikut:

Kategori pertama adalah M1. Pada kategori ini tingkat kematangan anggota rendah yang ditandai dengan ciri-ciri dimana anggota tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas. Dalam asumsi tersebut kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas rendah dan anggota tersebut juga tidak mau bertanggung jawab. Hal ini terjadi karena tugas dan jabatan yang dijabat memang jauh dari kemampuan, kurang mengerti apa kaitan antara tugas dan tujuan organisasi, mempunyai sesuatu yang diharapkan tetapi tidak sesuai dengan ketersediaan dalam organisasi.

Kategori kedua disebut dengan M2. Tingkat kematangan anggota rendah ke Sedang atau Moderat Rendah. Tanda-tandanya anggota tidak mampu melaksanakan tapi mau bertanggung jawab, yaitu walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi. Mereka yakin akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai.

Faktor penyebabnya adalah anggota belum berpengalaman atau belum mengikuti pelatihan dan pendidikan tetapi memiliki motivasi tinggi, menduduki jabatan baru dimana semangat tinggi tetapi bidangnya baru dan selalu berupaya mencapai prestasi,

punya harapan yang sesuai dengan ketersediaan yang ada dalam organisasi.

Kategori ketiga adalah M3, yaitu tingkat kematangan anggota sedang ke tinggi atau moderat tinggi. Anggota memiliki ciri-ciri mampu melaksanakan tetapi tidak mau. Yaitu mereka yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tetapi karena suatu hal tidak yakin akan keberhasilan sehingga tugas tersebut tidak dilaksanakan. Faktor penyebabnya anggota merasa kecewa atau prustasi misalnya: baru saja mengalami alih tugas dan tidak puas dengan penempatan yang baru.

Kategori keempat adalah M4 yang ditandai dengan tingkat Kematangan Anggota Tinggi. Pada kategori tersebut anggota mau dan mampu. Pada kategori M4 pengikut mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi serta besar tanggungjawabnya. Mereka adalah yang berpengalaman dan punya kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Mereka mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil.

Merujuk pada tingkat kematangan masing-masing kelompok atau anggota kelompok pada suatu organisasi atau lembaga, maka perilaku kepemimpinan harus disesuaikan demi tercapainya efektifitas kepemimpinan berdasarkan analisis pemimpin

terhadap tingkat kematangan anggota, digunakan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Terdapat beberapa kombinasi perilaku kepemimpinan yang merujuk pada kematangan. Perilaku kepemimpinan seseorang menghadapi kelompok secara keseluruhan harus berbeda-beda dengan menghadapi individu anggota kelompok, demikian pula perilaku kepemimpinan manajer dalam menghadapi tiap-tiap individu harus berbeda-beda tergantung kematangannya. Masing-masing punya perbedaan tingkat kematangan. Menurut teori ini pemimpin haruslah situasional, setiap keputusan yang dibuat didasarkan pada tingkat kematangan anak buah, ini berarti keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila mereka menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah.

Kematangan pengikut dapat dibagi menjadi empat tingkat yaitu instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi. Gaya instruksi diterapkan untuk pengikut yang rendah kematangannya, orang yang tidak mampu dan mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. bawahan seperti ini masih sangat memerlukan pengarahan dan dukungan, masih perlu bimbingan dari atasan tentang bagaimana, kapan dan dimana mereka dapat melaksakanya tanggung jawab atau tugasnya.

Gaya Konsultasi diterapkan untuk tingkat kematangan rendah ke sedang, orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Pimpinan perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communications*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya.

Gaya partisipasi cocok bagi tingkat kematangan dari sedang kerendah, orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan sesuatu tugas yang diberikan. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.

Delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang pada tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya.³¹

³¹ Hersey-Blanchard, *Manajemen...*, 181

3. Kepemimpinan Pendidikan

Konsep kepemimpinan pendidikan merupakan isu baru dalam disiplin ilmu manajemen. Konsep tersebut dikembangkan oleh Sue Law and Derek Glover, Alexander W Wiseman³², Diamond, Dnignan dan Macperson, Moyles, Law, Glover dan Bush. Di Indonesia kepemimpinan pendidikan dikembangkan oleh Babun Suharto dan Moh. Khusnuridlo. Penjelasan detail mengenai konsep kepemimpinan pendidikan sebagaimana konsep berikut.

a. Pengertian kepemimpinan pendidikan

Robert M. Diamond³³ mengartikan kepemimpinan pendidikan sebagai kemampuan merubah lembaga pendidikan, akademik, peserta didik, kurikulum, teknologi, pengembangan kelembagaan. Selain itu, juga membahas kemampuan pemimpin meraih masa depan, dan mengelola masalah menjadi program dan layanan prima.

Dnignan dan Macperson³⁴ menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah aktifitas filosofis untuk merumuskan nilai-nilai pendidikan. Untuk itu dilakukan perencanaan pendidikan dalam menentukan langkah-langkah strategis yang diikuti dengan legitimasi dan mobilisasi perubahan. Lembaga pendidikan juga diminta melakukan evaluasi sebagai bentuk pertanggung-jawaban kelembagaan kepada publik.

³² Sue Law and Derek Glover, *Educational Leadership and Learning, Practice, policy and reseach* (USA: Open University Press, 2003), 14. Lihat juga Alexander W Wiseman (eds), *Educational Leadership in Global contexts and International Comparation* (UK: Umerald, 2009), 20.

³³ Robert M. Diamond, "Field guide to academic leadership; A pulication of the national academy for academic leadership" (USA: Jossy-Bass, 2002), 23.

³⁴ Dnignan dan Macperson, *Educative Leadership..*, 15.

Moyles³⁵ mendefinisikan kepemimpinan pendidikan sebagai panduan praktis dan sumber inspiratif bagi perubahan lembaga pendidikan dan praktisi. Moyles mengungkap dan menawarkan tipikal dan pandangan mendalam tentang kepemimpinan efektif meliputi kemampuan, motivasi dan perilaku kepemimpinan dalam melakukan reformasi lembaga pendidikan menjadi transformatif dan responsif terhadap perkembangan zaman.

Sue Law and Derek Glover mengistilahkan kepemimpinan pendidikan dengan *educational leadership and learning*³⁶. Menurutnya kepemimpinan pendidikan adalah aktifitas inti dari kurikulum, yaitu pembelajaran. Kelas menjadi fokus kepemimpinan belajar. Jadi, kepemimpinan pendidikan adalah pengaruh guru dalam membimbing dan mengarahkan peserta didik agar belajar untuk tahu, memahami, menghayati, mengamalkan dan menjadi.

Kepemimpinan pendidikan berlangsung pada level kelas yang dilakukan oleh seorang guru. Dengan demikian, guru adalah pemimpin. Kepemimpinan belajar memberi perspektif baru dimana, pemahaman sebelumnya, kepemimpinan pendidikan dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan, baik pada level kelembagaan maupun pembelajaran. Kepemimpinan pendidikan memberikan pengaruh yang luas terhadap perkembangan lembaga pendidikan menjadi maju.

³⁵ Moyles, *Effective Leadership*...,23.

³⁶ Law and Glover, *Educational*...,20.

Tony Bush³⁷ menyatakan bahwa perkembangan pendidikan abad 21 dipengaruhi oleh peran kepemimpinan di dalamnya. Bush menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan menghasilkan lembaga pendidikan efektif dan peserta didik yang hebat. Menurutnya lembaga pendidikan membutuhkan pemimpin untuk membangun kesuksesan dan harapan *stakeholders* pendidikan.

b. Visi kepemimpinan

Babun³⁸ mengatakan bahwa kepemimpinan pendidikan meliputi *contingent reward* dan *management by exception*. Adapun indikator transformasional terdiri atas *Charisma, inspirasi, intelektual stimulation* dan *individualized consideration*. Indikator kepuasan anggota meliputi lingkungan kerja, promosi dan pengakuan prestasi. Kepemimpinan pendidikan memberikan pengaruh pada kepuasan anggota, sehingga kinerjanya secara langsung dengan tingkat pengaruh signifikan dan positif.

Kepemimpinan pendidikan merupakan pengembangan dari teori *instructional leadership* Gorton.³⁹ Kepemimpinan pendidikan menelaah secara cermat keberadaan dan perkembangan pemimpin dari individual kepada pentingnya membangun tim kerja.⁴⁰ Istilah *instruction* menunjukkan bahwa telaah Gorton diarahkan kepada aspek *classroom management* dimana terjadi interaksi langsung antara guru murid dan guru dengan pimpinan lembaga pendidikan. Konsep Gorton menyatakan bahwa

³⁷ Bush, *Educational Leadership...*,12.

³⁸ Babun, *Pengaruh Kepemimpinan...*,32.

³⁹ Richard A. Gorton, *School Based Leadership: Challenges and Opportunities*, third edition (USA: WCB, 1991), 320-321.

⁴⁰ Hoy Miskel, *Educational Administration* (New York: Random House, 1978), 248-249.

pimpinan lembaga pendidikan tidak lagi ditempatkan sebagai penjaga arsip, lebih dari itu dapat berperan sebagai manajer handal.

Kepemimpinan pendidikan lebih pada manajemen kurikulum dan pembelajaran yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan. Istilah kepemimpinan pendidikan ini muncul dari gerakan lembaga pendidikan efektif yang berkeyakinan bahwa kunci keberhasilannya ditentukan oleh pemimpin. Dia memahami kurikulum sebagai proses manajemen sesuai yang diharapkan. Pemahaman terhadap kurikulum ini akan menentukan gaya kepemimpinannya. Jadi, kepemimpinan pendidikan merupakan *style* kepemimpinan lembaga pendidikan yang terkait erat dengan pemahaman terhadap kurikulum.

Kepemimpinan pendidikan mengembangkan mutu pembelajaran di kelas. Teori tersebut merupakan inovasi kepemimpinan agar pembelajaran bermutu.⁴¹ Kepemimpinan belajar merupakan gaya kepemimpinan yang menjadikan pendidik sebagai model. Pendidik menjadi *uswah* dengan membiasakan hal-hal baik sehingga menjadi karakter. Karakter ini akan memberi dampak terhadap orang lain sehingga menginspirasi.⁴²

Kepemimpinan pendidikan bertumpu pada empat keterampilan dasar yaitu: *effective use of resource* (menggunakan sumberdaya secara efektif), *communication skill* (memiliki kemampuan berkomunikasi),⁴³

⁴¹ Carl D Glickman, *Leadership For Learning; How To Help Teacher succeed* (USA: ICED Inc, 2002), 3-5.

⁴² Graham Tyrer, *Learning to Lead; Using Leadership Skill to Motivate Student* (New York: CIPG, 2010), 43-44.

⁴³ John Adair, *inspiring Leadership; Learning from Great Leader* (London: Thorogood, 2002), 109.

servicing as an instructional resource (memanfaatkan sumber kurikulum) *and being visible and accessible* (memiliki visi dan akses).⁴⁴ Dalam hal ini, kepemimpinan pendidikan berorientasi pada kemampuan manajerial, pembelajaran, kepemimpinan lembaga pendidikan, dan memengaruhi peserta didik. Kepemimpinan pendidikan mengharuskan dirinya sebagai model untuk terus menerus belajar. Pemimpinan pendidikan dituntut memiliki beragam kapasitas untuk memperkuat kepemimpinannya.

Lembaga pendidikan menjadi sarana tercapainya nilai-nilai sosial. Kepemimpinan pendidikan memiliki peran strategis dalam mewujudkan hal tersebut dengan menjaga kondisi belajar yang inklusif. Visi ini menjadi penting mengingat pluralitas warga belajar, baik tenaga pendidik maupun kependidikan serta peserta didik. Seorang pemimpin pendidikan bersikap inklusif karena itu adalah permintaan negara. Sikap inklusif menjadi keutamaan moral etik Kepemimpinan pendidikan.

Terdapat beberapa indikasi kepemimpinan pendidikan yang inklusif yaitu;

- 1) Mengakomodir keberagaman tenaga pendidik, kependidikan dan peserta didik terkait kemampuan, kultur, kebiasaan, kearifan lokal dan harapan orang tua yang berbeda (*cultural background and characteristic*).

⁴⁴ Graham Tyrer, *Learning to Lead; Using Leadership Skill to Motivate Student* (New York: CIPG, 2010), 43-44, 96-97 dan 144-145.

- 2) Mendengar suara *members* (tenaga pendidik, kependidikan dan peserta didik), karena suara adalah nilai bukan sekedar bunyi-bunyian, (*voice is not only a sound but a value*).⁴⁵
- 3) Bersikap demokratis.⁴⁶ Dalam hal ini ada tujuan-tujuan bahwa nantinya *members* adalah bagian dari masyarakat yang nantinya akan menjadi warga masyarakat sehingga di sekolah harus diberi modal untuk menjadi anggota yang bertanggung-jawab.
- 4) Menghubungkan antara sekolah dan masyarakat. Pemimpin, melalui perspektif di atas, menghubungkan *decision making* atau mata pelajaran dengan kenyataan hidup anggota.

Perspektif tersebut berarti peran dan fungsi Kepemimpinan pendidikan dalam mengelola keberagaman, baik kompetensi maupun kultur yang dibawa dari rumah menuju masyarakat kelak. Kepemimpinan pendidikan memiliki pengertian yang mendalam akan karakter dan kultur pengikut serta harapan orang tua dan masyarakat. Karena sikap inklusif mencakup, bukan hanya, akademik tapi budaya, sehingga pengikut bisa evaluasi diri dan orang. Sikap ini memunculkan toleransi yang tinggi terhadap orang lain di masyarakat.

Kepemimpinan pendidikan memberi instruksi yang berbeda sesuai dengan kemampuan dan tradisinya. Karena kalau disama-ratakan tujuan pendidikan tidak akan tercapai. Selain itu perlu diperhatikan adanya

⁴⁵ Nick Couldry, *why does Voice Matter?* (Sydney: AERA, 1993), 98.

⁴⁶ Gary D Fenstermacher, dalam Wilma F. Smith and Garry D. Fenstermacher (ed), *Ladership for Educational Renewal* (USA: Jossey-Bass, 1999), 5.

*multiple intelegence*⁴⁷ (kemampuan majemuk) members. Kepemimpinan pendidikan dikatakan tidak inklusif apabila gagal memahami kemajemukan pengikutnya. Pandangan ini lebih mendasarkan bahwa inklusif berada di balik pencapaian akademik.⁴⁸ Jadi, pemimpin pendidikan tidak hanya berpikir kemampuan atau prestasi akademik, lebih penting dari itu adalah perubahan masyarakat. Masyarakat menjadi penting karena masyarakat itu ada, sehingga perspektif pemimpin harus berbanding lurus dengan kebutuhan masyarakat.

Kepemimpinan pendidikan harus memanfaatkan karakteristik dan kultur members sehingga terjadi iklim yang reflektif. Karena terdapat anggapan bahwa keberagaman sebagai masalah. Dalam hal ini memungkinkan adanya penghargaan terhadap keberagaman ditanamkan melalui pembiasaan dan *uswah*, tidak bisa lewat jalur komando. Nilai-nilai sosio-moralitas tidak bisa dikomando tapi harus diinspirasikan.⁴⁹ Harus disadari bahwa hal ini adalah proses panjang yang memerlukan kesabaran dan ketekunan.

Pengambilan keputusan yang inklusif bersifat *bottom up*, berdasarkan realitas dan harapan masyarakat. Kebijakan dan aturan dalam pendidikan dibahas bersama dengan melibatkan semua elemen, sehingga

⁴⁷ Jerry Aldridge-Renitta Golman, *Current Issues and Trends in Education* (Boston: Allyn and Bacon, 2012), 72.

⁴⁸ Lihat Halim Soebahar, *Dasar-Dasar Kependidikan* (Jember: Pena Salsabila, 2009), 92. Dalam hal ini Halim melihat peserta didik sebagai manusia berkembang (bayi, anak-anak, remaja hingga dewasa). Dan akhirnya menjadi anggota masyarakat.

⁴⁹ Kim Tumbul James and James Collin, *Leadership Learning; Knowledge into Action*, (New York: Palgrave Macmillan, 2008), 93-94.

terkonstruksi aturan akhir berdasarkan harapan bersama. Kondisi ini memungkinkan munculnya rasa memiliki. Dengan demikian aturan dan kebijakan tidak hanya menjadi berkas yang terarsip tetapi menjadi milik bersama yang harus diimplementasikan.

Kepemimpinan pendidikan senantiasa menghubungkan warga belajar dengan kondisi sosial sekitar. Hal ini bisa dilakukan melalui *home visit* untuk mendengar harapan-harapan orang tua. Siswa juga bisa diajak mengunjungi institusi pemerintah desa, kecamatan, atau kabupaten baik eksekutif, legislatif maupun yudikatif, perusahaan serta organisasi sosial kemasyarakatan-keagamaan. Mereka akan mengenal dan memahami struktur sosial masyarakat serta budaya, tradisi maupun adat istiadat. Dengan demikian, sekolah menjadi jembatan yang menghubungkan antara latar belakang siswa dengan masa depannya di masyarakat.

Lembaga pendidikan yang demokratis menyajikan *range of option*. Terdapat pilihan-pilihan yang diberikan pemimpin dalam pengambilan keputusan pendidikan. Hal ini sebagai antitesa dari kebiasaan orde baru yang monolitik dan mono loyalitas. Semua serba seragam, perbedaan menjadi haram jadah, sehingga harus dibuang sejauh mungkin agar tidak mengganggu stabilitas.

Kepemimpinan pendidikan berorientasi pada kemampuan anggota dalam berargumentasi (*reasoning ability*). Keterbukaan pemimpin semacam ini akan mendorong sikap kritis dan terbiasa memiliki alasan terhadap apa yang dilakukan. Anggota merasa dihormati keberadaannya

sebagai manusia bermartabat. Martabat manusia hendaknya tidak diingkari hanya dengan kegunaannya saja. Hanya dengan perhatian yang penuh kearifan terhadap kebutuhan tenaga pendidik, pendidikan serta peserta didik, pendidikan akan tumbuh sukses dan sejahtera.⁵⁰

Iklim demokrasi yang baik memberi banyak pilihan pada tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. Kondisi ini memunculkan suasana reflektif dan mendorong munculnya inovasi yang diperlukan agar lembaga pendidikan bisa berkembang dalam persaingan global saat ini. Inovasi tidak akan terjadi pada iklim yang kaku dan beku, tapi butuh dinamika.

c. Strategi kepemimpinan pendidikan

Deskripsi konsep kepemimpinan pendidikan, sebagaimana di atas, memberi pemahaman bahwa pengaruh kepemimpinan pendidikan didasarkan pada keutamaan⁵¹, dalam hal ini adalah keutamaan moral. Yaitu keutamaan etik⁵² yang terdapat pada diri seseorang terkait satunya ilmu dan amal. Artinya seorang pemimpin idealnya memiliki integritas antara rasio dan tindakan.

Kepemimpinan pendidikan harus dikaitkan dengan nilai praksis dari ilmu pengetahuan yang dimiliki agar diamalkan dalam praksis

⁵⁰ Khusnuridlo....*Standar Nasional Pendidikan*, 50

⁵¹ Lihat QS al-Nisa ayat 34. Dalam ayat ini disampaikan bahwa ketokohan itu adalah karunia yang diberikan oleh Allah sehingga seseorang mendapat keutamaan dari yang lain

⁵² Thomas s Bateman & Scott Shell, *Management: Leading and Collaboration in Competitive World* (Mc Graw-Hill education, 2014), 191-192. Dalam konteks moral etik pengambilan keputusan yang etik diperlukan. Selain itu Bateman menyebut keberanian sebagai salah satu tawaran penting dalam kesuksesan pemimpin.

manajerial/kepemimpinannya. Praksis dalam arti siapapun yang terlibat dalam proses pembelajaran, maka berlaku padanya nilai praksis kepemimpinan. Keutamaan moral ini lahir dari aspek teologis dari kepemimpinan belajar, yaitu melaksanakan perintah Allah dimana manusia diciptakan sebagai khalifah di bumi dan ditugaskan untuk mengelola dan memakmurkan bumi (tugas manajerial).

Dalam al-Qur'an terdapat ayat yang menjelaskan tentang *uswah* yang menunjuk pada Nabi Muhammad sebagai model. Seseorang dikatakan sebagai *uswah* apabila melakukan sesuatu lebih awal, sebelum menyuruh orang lain melakukannya. Seorang pemimpin menjadi *uswah* bagi orang yang dipimpin, apabila ia menjadi model perilaku bagi anggota. Di lembaga pendidikan, guru adalah *uswah* bagi para peserta didik, sedangkan pemimpin pendidikan adalah contoh bagi warganya. *Uswah* seorang pemimpin lembaga mencakup holistik, baik dalam etos akademik, dan dedikasi.

Etos akademik ditunjukkan dengan kemauan belajar yang tinggi, lingkungan yang gemar membaca, *sharing* pengetahuan dan meneliti. Kegiatan yang diselenggarakan senantiasa memompa motivasi warga belajar agar memiliki semangat ilmu untuk amal kebaikan, bukan saja *science is for science* (ilmu hanya sebagai pengetahuan. Dalam kerangka ini, ilmu pengetahuan yang diajarkan akan melahirkan karakter yang dibangun dengan *uswah*.

Dedikasi yang tinggi memunculkan kultur kerja yang maksimal. Hal ini ditunjukkan melalui sikap disiplin, komunikatif dan sikap empati.⁵³ Disiplin menjadi penting untuk menunjukkan bahwa waktu adalah karunia Tuhan yang diberikan agar dimanfaatkan secara efektif dan bermutu. Disiplin dalam tugas akan memunculkan tanggung-jawab yang prima sehingga *performance* (penampilan) lembaga pendidikan sebagai entitas yang belajar secara dedikatif berdampak terhadap perubahan di masyarakat. Kepemimpinan belajar menyadari tanggung jawab moral sebagai *agent of social change*.

Fungsi sebagai pelaku perubahan sosial mengharuskan perubahan dalam dirinya. Seorang pemimpin harus melakukan revolusi diri sebelum memimpin orang lain. Seorang guru yang memiliki sikap sosial sebelum mengajar, berarti ia layak digugu dan ditiru. Etos akademik dan dedikasi akan menjadi cermin yang akan berdampak terhadap karakter peserta didik dan warga sekolah secara umum. Etos kerja merupakan etika kepemimpinan agar bisa memengaruhi individu di dalamnya.⁵⁴

Keutamaan moral di atas memunculkan *trust* sehingga seorang pemimpin dapat memengaruhi pengikutnya. Tenaga pendidik, kependidikan dan siswa menilai pemimpinnya secara rasional, ia diukur berdasar sikap yang terpuji, pengetahuan yang mendalam dan *skill* yang

⁵³ Richard Hughes, Robert C Ginnet & Gordon C Curphy, *Leadership; Enhancing the Lesson of Experience* (Mc Graw Hill, 2012), 266-268. Dalam hal ini dinyatakan bahwa pentingnya komunikasi terutama terletak pada mengkomunikasikan tujuan dengan memilih konteks yang tepat dan memberi sinyal yang jelas serta memastikan members memahami pesan yang diutarakan. Sikap menedngarkan merupakan modalitas penting dalam kepemimpinan untuk menunjukkan sikap empati.

⁵⁴ Hoy Miskel, *Educational...*248

mumpuni. Dalam hal ini, berlaku level kepemimpinan Ary Ginanjar meliputi pemimpin yang dicintai, pemimpin yang dipercaya, sebagai pembimbing, pemimpin yang berkepribadian, dan pemimpin abadi.⁵⁵

Tokoh pendidikan dari kalangan muslim menempatkan pendidikan sebagai elan vital perubahan. Pendidikan memiliki dampak yang tidak kecil dalam perubahan di tengah-tengah masyarakat. Menurut Oumar Mohammad al-Thaoumy al-Syaibani menyatakan bahwa pendidikan adalah sekitarnya, dengan cara pengajaran sebagai suatu aktifitas asasi dan sebagai profesi diantara profesi-profesi proses mengubah tingkah laku individu pada kehidupan pribadi dan masyarakat serta alam asasi di masyarakat.⁵⁶

Al-Syaibani mengatikusasikan pendidikan sebagai proses kemasyarakatan, sehingga setiap falsafah yang dianut suatu masyarakat bersifat khas dan memiliki distingsi dengan lainnya. Falsafah tersebut bersamaan dengan karakter serta peradaban yang melingkupinya. Kedua hal tersebut berhubungan erat dengan spiritualitas dan falsafah yang dianut dalam kehidupannya.⁵⁷ Pandangan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan tidak berdiri sendiri. Ia senantiasa dipengaruhi oleh *worldview* suatu masyarakat dimana pendidikan dilangsungkan.

⁵⁵ Ary Ginanjar Agustian, *ESQ Emosional, Spiritual Quotient* (Jakarta: Arga, 2001), 102-113.

⁵⁶ Oumar Mohammad al-Thaoumy al-Syaibani, *Falsafah al-Tarbiyyah al-Islamiyyah*, (terj) Hasan Langgulung, (Jakarta: Bulan Bintang, 1979), 399.

⁵⁷ Ali Khalil Abu al-Ainain, *Falsafah al-Tarbiyyah al-Islamiyyah fi al-Qur'an al-Karim* (Beirut: Dar al-Fikr al-Arabiy, 1980), 38.

Tujuan pendidikan keselamatan dan kebahagiaan manusia, tidak hanya bersifat pembangunan tapi sering pula merupakan perjuangan. Pendidikan berarti memelihara hidup tumbuh ke arah kemajuan; tak boleh melanjutkan keadaan kemarin menurut alam kemarin. Pendidikan adalah upaya kebudayaan, berasas peradaban, yaitu memajukan hidup agar mempertinggi derajat kemanusiaan.⁵⁸ Kepemimpinan pendidikan memberi arah yang jelas bahwa pendidikan merupakan proses membentuk peradaban, dimana pendidikan berasal dari, oleh dan untuk manusia.

d. Performa kepemimpinan pendidikan

Kepemimpinan pendidikan mengharuskan adanya otonomi dalam mengembangkan kualitas lembaga melalui keleluasaan dalam mengelola pendidikan sesuai potensi yang dimiliki. Otonomi dalam kepemimpinan pendidikan akan mengarahkan dunia pendidikan untuk memiliki spesialisasi tertentu. Pendidikan tidak bisa diseragamkan, karena potensi dan sumberdaya serta tantangan yang dihadapi beragam.

Otonomi pendidikan merupakan model pendidikan yang dikembangkan berdasarkan *local wisdom* (kearifan lokal). Pendidikan yang otonom memiliki distingsi karena berbasis kebutuhan lokalitasnya, baik kurikulum, metode maupun sarana prasarana. Otonomi pendidikan merupakan jalan tengah antara model sentralistik dan liberal. Model sentralistik menjadikan sekolah sebagai objek kebijakan pusat, sementara

⁵⁸ Ki Hajar Dewantara, *Bagian Pertama Pendidikan* (Yogyakarta: Taman Siswa, 1962), 165-166.

liberalistik begitu menjunjung kebebasan yang tanpa kendali, padahal lembaga pendidikan berada dalam kekuasaan negara.

Otonomi pendidikan harus disambut dengan inovasi, untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Upaya yang bisa dilakukan adalah rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kemauan kuat dan mau berkembang. Mereka dilatih agar menjadi amanah terhadap tugas dan memiliki tanggung jawab moral yang tinggi untuk mendidik peserta didik sesuai tujuan pendidikan nasional dan kearifan lembaga.

Pengembangan kurikulum juga menjadi sangat mungkin dalam otonomi pendidikan. Kurikulum diorientasikan untuk mengembangkan peserta didik sesuai karakter dan latar belakang kulturalnya. Pengembangan kurikulum diarahkan untuk membangun pengetahuan yang holistik, yaitu bukan pengetahuan yang sekular. Kultur akademik lembaga pendidikan tidak membedakan antara ilmu pengetahuan dan agama.

Kemandirian lembaga pendidikan memiliki kaitan erat dengan kepemimpinan pendidikan. pemimpin yang visioner bekerja sesuai dengan visi yang diyakini. Dia mengembangkan potensi internal dan eksternal lembaga dengan melakukan komunikasi secara komprehensif. Kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi memiliki dampak yang besar bagi anggotanya. Mereka akan melakukan apa yang telah menjadi visi bersama dan menjadikannya sebagai tujuan dan indikator keberhasilan.

Kepemimpinan pendidikan mampu menggerakkan potensi internal dan eksternal menjadi potensi untuk mengembangkannya sesuai dengan tuntutan kebutuhan zaman. Kemandirian lembaga pendidikan dapat dimaknai sebagai khazanah atau kekhasan lembaga yang membedakannya dari lainnya. Kepemimpinan pendidikan memiliki kemampuan mengembangkan kekhasan tersebut menjadi daya saing yang bersifat lokal, nasional, regional maupun internasional. Visi kepemimpinan pendidikan membuatnya mampu melihat jauh ke depan sehingga mampu menembus sekat-sekat penghalang menjadi efektif.

4. **Kepemimpinan kiai**

Penelitian tentang kepemimpinan kiai mengalami perkembangan yang cukup pesat. Hasil penelitian mereka berkisar pada perspektif kelembagaan, sosial-budaya, manajemen hingga kepemimpinan. Sehubungan dengan kepemimpinan kiai, Geertz tercatat sebagai peneliti pertama yang memperkenalkan kepemimpinan kiai sebagai pialang budaya.⁵⁹ Dia menempatkan kiai sebagai sosok yang memiliki kekuatan moral dan menjadi sentrum di lingkungannya. Kiai memberikan pengarahan spiritual kepada masyarakatnya untuk menjadi pegangan hidup.⁶⁰ Karenanya, kiai menjadi patron masyarakat sehingga pandangan dan perilakunya diikuti.

⁵⁹ Clifford Geertz, *The Javanese Kiai, The Changing Role of Cultural Broker* dalam *Comparative studies in society and history*, vol 2. Bandingkan dengan Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan tradisi* (Yogyakarta: LKiS, 2011).

⁶⁰ Penelitian Horikoshi merupakan koeksi terhadap teori Geertz tentang kiai sebagai makelar budaya. Lebih lengkap lihat Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1987).

Studi tentang kiai di awal abad 21 berpijak pada perspektif kharisma Weberian.⁶¹ Menurut mereka kiai memiliki kewenangan dan *power* yang kuat sehingga berpengaruh terhadap masyarakat. Studi tentang otoritas kiai masih dipakai dan berlaku hingga saat ini. Kharisma kiai dipahami sebagai sesuatu di luar dunia keseharian dan mengacu pada aspek keprofanan serta bersifat luar biasa.⁶² Kharisma kiai dipandang sebagai ‘luar biasa’ sehingga semakin berbeda, kepemimpinannya menjadi semakin luas.

Penelitian kepemimpinan kiai berkembang menjadi kajian khusus dalam kawasan manajemen pendidikan Islam. Besarnya minat peneliti dunia terhadap khazanah pendidikan pesantren menunjukkan bahwa pesantren memiliki aspek *magnitude* yang besar. Penelitian tentang perilaku kiai dilakukan oleh Haryanto. Dalam pandangannya, kiai memiliki tiga tipikal berdasarkan komparasi teori kharisma. Komparasi tersebut memunculkan varian baru tipikal kepemimpinan kiai dalam kancah keislaman.

Kajian mutakhir tentang kepemimpinan kiai⁶³ mengemukakan tiga proposisi dalam yaitu; 1) integrasi kharismatik, motivasi, keteladanan, inspiratif, penghargaan, dan pendelegasian dalam kepemimpinan kiai

⁶¹ Max Weber, *On Charisma and Institution Building* (Chicago: University of Chicago Press, 1968. Bandingkan dengan *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism* (London: Allen & Unwin, 1976).

⁶² Max Weber, “The Routinization of Charisma”, dalam Haavely, Eva Etzioni (eds), *Social Change* (New York: Basic Book, 1973), 53

⁶³ Sugeng Haryanto, *Representasi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren; Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan*, disertasi, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2011).

merupakan perilaku untuk melahirkan kepemimpinan religio-transformatif. 2) interaksi kiai dengan santri di pondok pesantren sebagai pola interaksi yang ekuevalen merupakan determinasi lahirnya varian model interaksi, yaitu interaksi fisik, interaksi pola pikir, dan interaksi ruh. 3) kepemimpinan religio-transformatif berperan dalam membangun interaksi mahasantri untuk mewujudkan keseimbangan fungsi dan makna kehidupannya.

5. Kepemimpinan kiai

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang bersama orang lain untuk mencapai tujuan melalui pengaruh, power dan nilai-nilai yang dianut. Aspek nilai-nilai menjadi landasan utama dipakai oleh kiai untuk memimpin. Kiai dipandang sebagai sosok yang lekat dengan nilai-nilai agama diterapkan untuk mencapai tujuan pesantren. Kajian lebih rinci disampaikan pada poin pembahasan tentang kiai.

Tholchah Hasan mendefinisikan kepemimpinan kiai dengan kemampuan membimbing masyarakat, keilmuan yang mendalam, kedalaman spiritual dan kemampuan administrasi.⁶⁴ Empat hal tersebut menjadi indikator *leadership* kiai terhadap masyarakat dan santri sebagai *follower*. Mereka memberikan pengakuan terhadap kiai karena memiliki kemampuan dalam bidang keilmuan dan ahlak yang mulia. kemampuan-kemampuan tersebut ditopang oleh ketrampilan administrasi.

⁶⁴ Tholchah, Hasan, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasahada, 1993), xii.

Dengan beragamnya dimensi yang melekat di pribadi kiai, maka keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pondok pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Sebab, kiai sebagai pimpinan sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan bertugas pula sebagai pembina dan pendidik ummat serta menjadi pemimpin masyarakat.⁶⁵

Sidney Jones memberikan kontribusi yang menarik. Menurutnya kepemimpinan kiai adalah kharisma. Di mata Jones, kiai dipandang sebagai sosok hebat yang memiliki kepribadian yang istimewa sehingga dapat mengendalikan lingkungannya. Sifat kepribadian yang melekat pada diri kiai menjadi *magnitude* kiai sehingga bisa memengaruhi masyarakat untuk mengikuti bimbingan kiai. Kepribadian istimewa yang dimiliki kiai menjadikannya patron bagi masyarakat yang menjadi kliennya.⁶⁶

Usman mendefinisikan kepemimpinan kiai dari tiga karakter, yakni: *legitimasi*, *pengaruh*, dan *visibilitas*. Indikator legitimasi ditinjau aspek sosial, ekonomi bahkan politik. Aspek visibilitas ditunjukkan derajat pengakuan pengikutnya.⁶⁷ Tiga aspek tersebut terlihat dominan

⁶⁵ Imron, Arifin, Ibid.... 45.

⁶⁶ Zainal Arifin Thoha, *Runtuhnya Singgasana Kiai NU* (Yogyakarta: Kutub, 2003), 23.

⁶⁷ Suprayogo, Ibid..., 36.

pada diri kiai sehingga mendatangkan kesadaran pengikut untuk mengembangkan pesantren.

Kepemimpinan kiai juga bisa merujuk pada konsep *Wilayatu al-Imâm* yang dikemukakan oleh Al-Mawardi. Dalam hal ini kiai diposisikan sebagai pwaris para nabi dalam fungsinya memelihara agama dan mengatur kehidupan umat di dunia.⁶⁸ Definisi tersebut mengacu kepada hadis ulama sebagai pewaris para nabi. Kiai disebut sebagai ulama karena memiliki kedalaman ilmu dan keluhuran akhlak.⁶⁹ Aspek keilmuan dan spiritualitas menjadi dasar utama kepemimpinan kiai sehingga mendapatkan pengakuan dari masyarakat sekitar.

Kepemimpinan kiai dibedakan dengan pengikut. Kepemimpinan kiai memiliki aspek efektifitas sehingga dapat memengaruhi perilaku masyarakatnya. keberadaan kiai sebagai pemimpin mengejawantahkan keberadaannya sebagai imam⁷⁰ mewujudkan dalam kepemimpinan *religio-paternalistik*. Dalam hal ini kepemimpinan kiai mencerminkan adanya hubungan kiai dengan santri dan masyarakat berdasar kekuatan nilai-nilai Islam.⁷¹

Selain itu, kepemimpinan kiai memunculkan konsekuensi *paternalistic-otoriter*. Para peneliti menyatakan bahwa kepemimpinan kiai bersifat tidak aktif. Dalam konteks tersebut, hubungan kiai dengan

⁶⁸ Al-Mawardi, Ibid.... ,5.

⁶⁹ Imron Arifin, *Kepemimpinan...*, 46.

⁷⁰ Imron Arifin, Ibid..., 47.

⁷¹ Imron Arifin, Ibid..., 145.

pengikutnya diibaratkan sebagai hubungan emosional bapak-anak.⁷² Hubungan tersebut memang tidak didasarkan kepada ikatan darah maupun perkawinan, namun lebih pada hubungan sanad keilmuan yang berlangsung dari kehidupan di pesantren dan masyarakat.

Varian kepemimpinan kiai juga terjadi dalam konteks *legal-formal*. Dalam konteks ini hubungan kiai-santri-masyarakat berlangsung dalam suasana kerja dimana terdapat tugas pokok dan fungsi untuk mencapai tujuan kelembagaan.⁷³ Tupoksi tersebut terselenggara dengan perjanjian kinerja berupa ketaatan santri-masyarakat kepada kiai. Ikatan perjanjian tersebut bersifat kesadaran dan berlangsung dalam koridor keihlasan tanpa adanya paksaan.

Varian kepemimpinan bercorak alami, model kepemimpinan ini kiai tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut penentuan kebijakan pondok pesantren, mengingat hal itu menjadi wewenangnya secara mutlak. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda sama sekali dari kebijakan kiai justru direspon secara negatif.⁷⁴

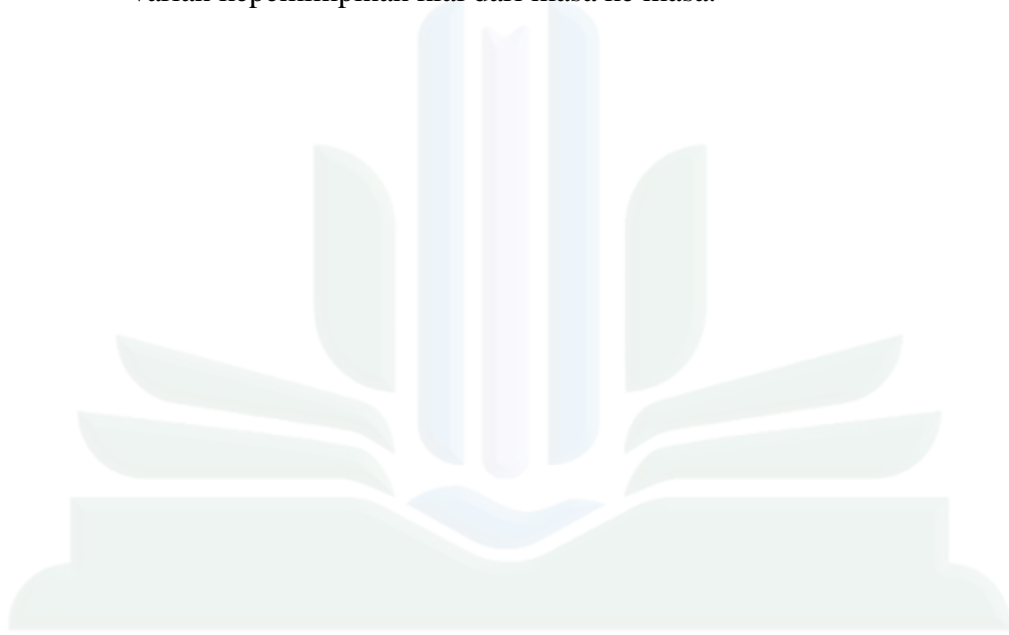
Varian kepemimpinan kiai *karismatik-tradisional-rasional*. Dalam konteks tersebut kiai diposisikan sebagai seorang yang hebat tanpa cacat. Kepemimpinan kiai *karismatik-tradisional-rasional* merupakan turunan dari teori karisma dari Max Weber. Kiai menjadi sentrum utama sebagai acuan perilaku santri dan masyarakat. Penguasaan

⁷² Mastuhu, *Sistem...*, 80.

⁷³ Sukanto, *Kepemimpinan...*, 324.

⁷⁴ Mujammil Qomar, *Pondok Pesantren...* 40.

keilmuan, dan spiritualitas kiai memunculkan adanya partisipasi masyarakat yang dikelola secara profesional.⁷⁵ Varian kepemimpinan kiai terus mengalami perkembangan sesuai dengan kebutuhan tuntutan zaman. Perkembangan masyarakat juga memberikan kontribusi terhadap varian kepemimpinan kiai dari masa ke masa.



UIN

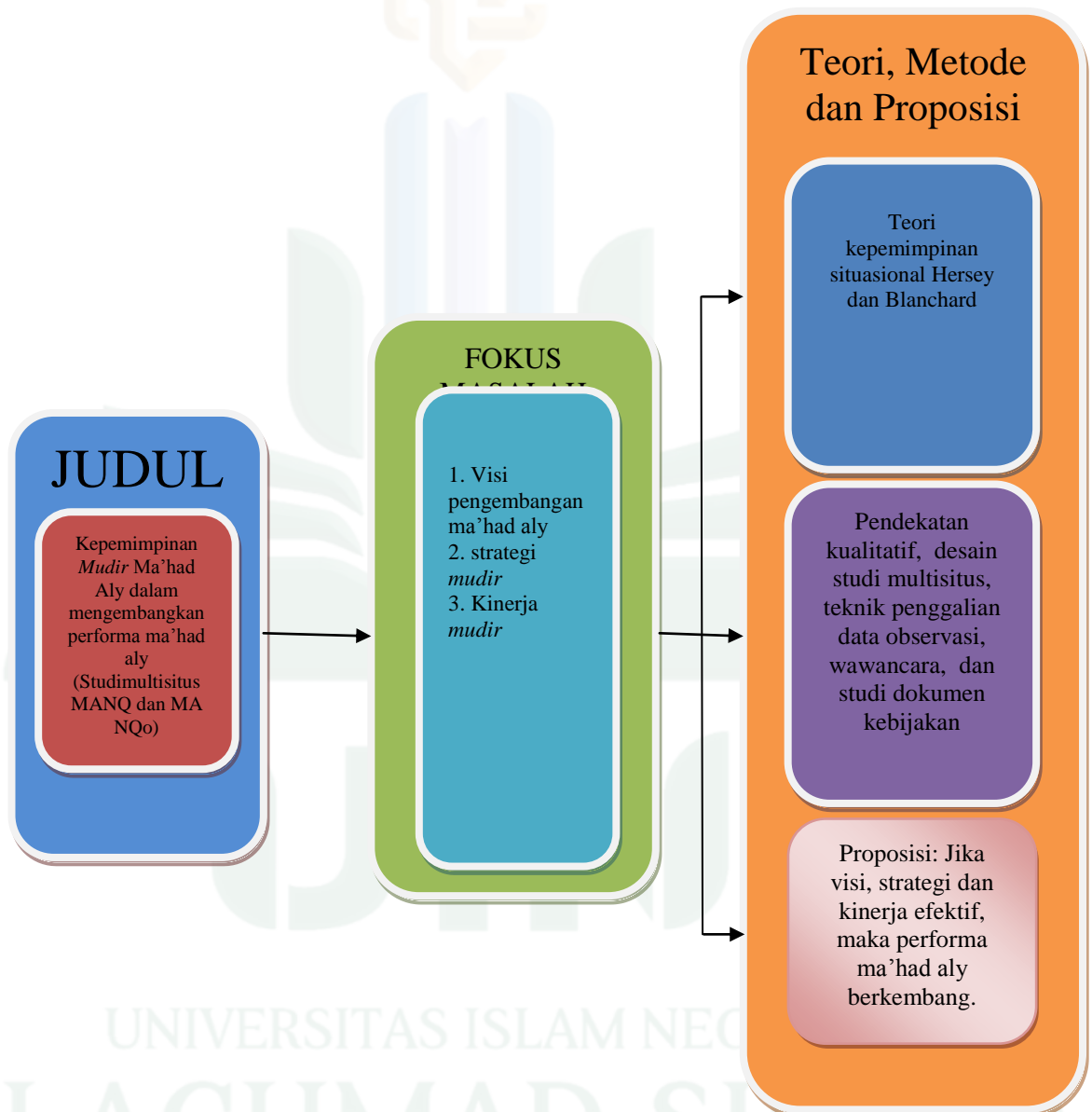
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

⁷⁵ Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 327-328.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian dapat dilihat pada diagram berikut:



Gambar 3 tentang kerangka konseptual penelitian.

Flowchart kerangka konseptual 3 menunjukkan bahwa Kehidupan mandiri mahasantri terjadi dalam sistem pendidikan ma'had aly melalui berbagai

kebiasaan dan aturan yang ketat di dalamnya. Iklim belajar yang kondusif dan adanya peraturan yang ketat sepanjang 24 jam harus dilalui oleh mahasiswa pada layanan kurikuler maupun ekstra. Kehidupan disiplin dalam mengikuti peraturan dalam sistem pendidikan ma'had aly memudahkan pencapaian tujuan pendidikannya. Kepemimpinan *mudir* memberikan arah dan acuan bagi mahasiswa untuk berkembang secara mandiri dalam mencapai tujuan belajarnya. Dengan demikian, terjadi kondisi atas pengaruh kepemimpinan *mudir* yang transformatif terhadap perkembangan belajar mahasiswa.

Kepemimpinan *mudir* yang transformatif meliputi visi-misi, bimbingan, strategi dan pola komunikasi terhadap kalangan internal manajemen maupun terhadap masyarakat luas yang memiliki kepedulian terhadap perkembangan ma'had aly. Perubahan layanan ma'had aly menjadi formal yang terjadi pada tahun 2015 akan sukses apabila ditopang oleh tipikal dan gaya kepemimpinan *mudir*. Upaya transformasi ma'had aly akan menjadi sia-sia di tangan pemimpin *mudir* yang tidak memiliki visi serta komunikasi yang stagnan.

Kemampuan *mudir* melakukan pengembangan kelembagaan ma'had aly melalui beragam layanan dan program mampu meningkatkan performa secara lokal, provinsi maupun nasional. Performa tercipta melalui atmosfer belajar yang dinamis dan konstruktif. Dalam hal ini, keberadaan *mudir* transformatif merupakan suatu keniscayaan. Harus disadari bahwa ma'had aly membutuhkan iklim belajar yang kondusif dengan ditopang oleh berbagai layanan dan fasilitas yang memadai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (*qualitative research*) dengan desain multisitus. Metode tersebut digunakan karena relevan dalam menggali data, pengolahan data dan analisisnya.¹ Desain multisitus relevan untuk mengungkap desain, bimbingan, dan kepemimpinan *mudir* dalam kaitannya dengan kualitas pendidikan ma'had aly sebagai isu kontemporer. Studi pendahuluan terhadap dua situs penelitian yaitu, Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo ditemukan dominannya aspek keunikan daripada kesamaan.

Ada enam alasan pemakaian studi multisitus sebagai berikut. *Pertama*, studi multisitus dapat menjangkau dimensi yang sesungguhnya, dilaksanakan secara praktis dan relatif lebih murah.² *Kedua*, studi multisitus dapat memberikan informasi penting, memberikan kesempatan untuk memperoleh data dengan wawancara dan penyelidikan intensif dengan titik tekan pada dimensi kedalaman³.

¹ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry & Research Design: "Choosing Among Five Approaches*, terj. Ahmad Lintang Lazuardi, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di antara Lima Pendekatan, Edisi III*" (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 135-136. Lihat Juga, Burhan Bugin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2001), 94-98.

² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 6. Bandingkan dengan John W. Creswell, *Research dan Desain Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed* (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2013) 4, sehubungan multi situs dapat dipadukan dengan Josee Audet and Gerald d'Amboise, *The Multi-Site Study: An Innovative Research Methodology Journal* he *Qualitative Report*, vol. 6 no 2 June 2001.

³ Kasiram, *Metode penelitian Kualitatif-Kuantitatif* (Malang, UIN Malik Press, 2010), 121. Lihat pula Adrijana Biba Staran, *The Case Study as a Type of qualitative research*, *Jurnal Of*

Disamping itu, menyajikan data dan temuan yang kontemporer sebagai dasar untuk membangun latar belakang permasalahan bagi perencanaan penelitian yang lebih mendalam dalam rangka pengembangan ilmu⁴.

Alasan *ketiga*, dua situs yang menjadi subjek penelitian memiliki karakteristik yang unik dalam hal filosofi pendidikan, sejarah pesantren, metode pembelajaran berbasis kitab kuning maupun praktik pendidikannya. *Keempat*, pesantren yang menjadi penyelenggara dua ma'had aly merupakan pesantren salaf yang memiliki pengalaman dan dinamika dalam penguasaan kitab kuning. Dua pesantren tersebut memiliki kultur yang berbeda, dalam hal kepemimpinan. Yang satu bersama mahasantri, lainnya memimpin dari jauh.

Kelima, mahasantri memiliki motivasi yang kuat dalam mempelajari kitab kuning pada jenjang pendidikan tinggi. Mereka ditempa dengan beragam metode pembelajaran dan penguasaan kitab kuning. *Keenam*, Dua ma'had aly tersebut merupakan ma'had aly formal yang telah mendapatkan SK dari Kementerian Agama RI pada tahun 2017⁵.

Cara kerja penelitian ini meliputi tiga tahapan, yaitu a) penggalian data, b) deskripsi data dan c) menemukan makna data⁶. Cara kerja mendapatkan data dengan menggunakan teknik penggalian data wawancara, observasi dan dokumentasi. Cara kerja kedua dilakukan dengan penyajian data hasil wawancara,

Contemporary Educational Studies (1) 2013. Master of Library science, Bergantova 13, SI-1215 Medvode, Slovenia, 2013.

⁴ Abdul Aziz, *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus: Kumpulan Materi Pelatihan Metode Kualitatif*, (Surabaya: BMPTSI Wilayah VII Jawa Timur, 1998,) 6. Bandingkan dengan Susan Rose, Nigel Spinks dan Ana Isabel Canhoto, *Case study research desain*, Journal Management Research: Applying the Principles, 2015. 5-7.

⁵ SK. Kemenag RI nomor 3384 tahun 2017 tentang lembaga yang mendapatkan SK penyelenggara ma'had aly.

⁶ Creswell, *Penelitian...*, 236-238.

observasi dan dokumentasi secara trianggulatif. Cara kerja ketiga merupakan analisis data dengan membandingkan temuan penelitian dengan literatur terdahulu untuk menentukan posisi hasil penelitian.

B. Lokasi Penelitian

Ma'had aly yang dijadikan lokus penelitian adalah Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo, yang menampung sejumlah mahasantri⁷. *Compagny profile* Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo sebagai berikut.

1. Ma'had Aly Nurul Qornain Jember

Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember didirikan pada tahun 2005 oleh KH. Yazid Karimullah sebagai wadah bagi pembelajaran kitab kuning pada jenjang pendidikan tinggi.⁸ Kiai Yazid memahami bahwa kitab kuning merupakan ciri khas pesantren dan menyatakan bahwa tanpa kitab kuning tidak layak disebut pesantren.⁹ Penguasaan kitab kuning dipandang sebagai keutamaan, sehingga dipandang perlu mandiri lembaga khusus kitab kuning pada jenjang pendidikan tinggi, yaitu Ma'had Aly Nurul Qarnain. Tujuan tersebut bersamaan dengan kebutuhan masyarakat terhadap penguasaan ilmu-ilmu keislaman berbasis kitab kuning pada jenjang pendidikan tinggi.

⁷ Profil data mahasantri Ma'had Aly Nurul Qarnain tahun 2017-2020 sebanyak 27 mahasantri. Jumlah mahasantri Ma'had Aly Nurul Qadim 170 orang.

⁸ Dokumen Ma'had Aly Nurul Qarnain, *Data Mahasantri tahun 2016*.

⁹ Kementerian Agama RI, *Majalah Khazanah*, vol 01 tahun 2014.

Pembelajaran kitab kuning di Ma'had Aly Nurul Qarnain dilakukan secara intensif.¹⁰ Pada mulanya, mahasantri diberikan orientasi untuk menguasai kitab kuning selama 1 tahun. Setelah itu mereka ditempa untuk menguasai ilmu-ilmu pengantar menguasai kitab kuning secara tekstual dan kontekstual. Proses pembelajaran menggunakan tekstual, masalah, diskusi dan menulis karya ilmiah. Tradisi membaca dan menulis karya berbasis kitab kuning menjadi konsentrasi utama di Ma'had Aly Nurul Qarnain.

Distingsi Ma'had Aly Nurul Qarnain terletak pada konsentrasi jurusannya, yaitu *fiqh siyasah* (ilmu politik). Pilihan terhadap penguasaan ilmu politik di kalangan mahasantri tidak banyak ditemui di pesantren lainnya. Dari 35 ma'had aly di Indonesia, hanya Ma'had Aly Nurul Qarnain yang mendalami ilmu politik.¹¹ Tradisi politik di kalangan santri bersifat alamiah, tidak melalui penguasaan secara teoritis. Padahal, kebutuhan terhadap teori-teori politik berbasis kitab kuning menjadi kepentingan tersendiri bagi mereka yang akan mendalami keilmuan, maupun politik praktis.

Ma'had Aly Nurul Qarnain memilih *fiqh siyasah* karena didasarkan pada pertimbangan kalangan pesantren terhadap kancah politik.¹² Mereka bermaksud memberikan perspektif pesantren dalam kancah perpolitikan di Indonesia dan dunia. Kitab utama yang menjadi acuan adalah al-ahkam al-sulthoniyah karya al-Mawardi.¹³ Selain itu juga diajarkan beberapa kitab komplementer untuk menguasai disiplin ilmu politik sebagai bahan

¹⁰ NU Online, *edisi 30/12/2019*.

¹¹ Kementerian Agama RI, *Data Ma'had Aly* tahun 2019.

¹² Profil Ma'had Aly Nurul Qarnain, tahun 2015.

¹³ Kurikulum Ma'had Aly Nurul Qarnain, tahun 2016.

pembandingan dalam kegiatan musyawarah maupun *bahtul masail* (pembahasan masalah-masalah keagamaan).

2. Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo

Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo terletak di Desa Kalikajar, Kecamatan Paiton Probolinggo. Lokasinya berada di areal Pondok Pesantren Nurul Qadim. Lembaga kader ahli fiqh tersebut didirikan oleh KH. Nuruddin Musyiri pada tahun 2014 sebagai upaya mempertahankan dan mengembangkan khazanah pembelajaran ilmu dan kitab salaf.¹⁴ Eksistensi Ma'had Aly Nurul Qadim untuk menjawab kebutuhan masyarakat terhadap keberlanjutan tradisi keilmuan pesantren salaf pada jenjang pendidikan tinggi.

Ma'had Aly Nurul Qadim mengalami perkembangan. Kementerian Agama RI memberikan predikat sebagai Ma'had Aly Formal sebagaimana dalam SK Menteri Agama RI pada tahun 2017 dengan konsentrasi tafsir wa ulumuhu.¹⁵ Pilihan terhadap jurusan tafsir mengingat kebutuhan pesantren dan pengembangan keilmuan tafsir yang masih langka di pesantren. Kajian di pesantren terbatas kepada penguasaan tafsir jalalain. Jenis tafsir yang didalami di Ma'had Aly Nurul Qadim adalah tafsir ayat-ayat hukum, karena masih berkaitan dengan kecenderungan pesantren terhadap ilmu fiqh maupun usul fiqh.

¹⁴ Dokumen Ma'had Aly Nurul Qadim, *Data Mahasantri tahun 2017*.

¹⁵ Ma'had Aly Nurul Qadim, *Buku Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Program Sarjana (S1)* (Probolinggo: Yayasan Nurul Qadim, 1438 H), 1-3.

Proses pembelajaran ma'had aly murni tradisi salaf dengan menyelenggarakan manajemen pembelajaran sorogan (*individual learning*), bandongan (*studium general*), menghafal (*mastery learning*), musyawarah (*discussion*)¹⁶ dengan titik tekan pada penguasaan materi ilmu-ilmu alat dan dasar-dasar fiqh pada tahun pertama. Pada tahun kedua, mahasantri digembleng dengan materi tafsir ahkam, usul fiqh dan fiqh.¹⁷ Mereka diharuskan memiliki karya yang berkaitan dengan fiqh dan tafsir. Mereka digembleng dengan tradisi menulis makalah, jurnal dan tugas akhir dengan karakter penulis tafsir salaf maupun kontemporer.

C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian studi multisitus, kehadiran peneliti merupakan instrumen kunci (*key instrument*) mengingat peran serta peneliti sebagai subjek penelitian¹⁸. Peneliti menjadi subjek dan media untuk menentukan teknik, ketercukupan dan reliabilitas data. Instrumen itu dipersiapkan sebelum, ketika maupun setelah terjun ke lokasi penelitian. Kehadiran peneliti meliputi: pemahaman topik, penjelajahan data, kerjasama *stakeholders*, keikut-sertaan yang semua dilakukan di situs penelitian¹⁹.

¹⁶ Peneliti, *Observasi*, 15 Januari 2020.

¹⁷ Tim Penyusun, *Kurikulum Ma'had Aly Nurul Qadim*, tahun 2014.

¹⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif* (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2005), 163. Lihat Iskandar, *Metode penelitian kualitatif* (Jakarta, Gaung Persada Press, 2009), 117. Bandingkan dengan Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metode penelitian kualitatif* (Bandung, Alfabeta, 2014), 61-62.

¹⁹ Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta, Rineke Cipta, 2009), 173-176. Dia menyatakan enam alasan manusia sebagai instrumen utama penelitian, responsif, mampu menyesuaikan diri, imajinatif dan kreatif, pengetahuan yang luas, cepat, klarifikatif dan merangkum, dan dapat memahami respon yang di luar dugaan.

Dari penjelasan yang sudah dipaparkan, maka kehadiran peneliti meliputi kegiatan berikut:

1. Menemui pengasuh untuk mendapatkan ijin penelitian. Dalam hal ini, peneliti menyampaikan surat dari kampus asal untuk melakukan penelitian sebagaimana judul yang telah disetujui IAIN Jember.
2. Melakukan wawancara kepada Mudir, civitas akademik, beberapa dosen dan mahasantri di Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo.
3. Turun langsung ke lokasi penelitian untuk melakukan observasi dan dokumentasi.

D. Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian memiliki peran penting. Keberadaannya menentukan data dan hasil penelitian. Dalam penelitian ini, digunakan istilah informan untuk menyebut sumber data penelitian. Informan adalah tokoh yang otoritatif mengenai kepemimpinan pendidikan kiai. Informasi mengenai informan dikumpulkan melalui buku, radio maupun media sosial yang berkaitan dengan informan.

Informan penelitian ini terdiri dari pengasuh pesantren penyelenggara ma'had aly, *mudir*, *mursyid*, *musyrif*, mahasantri Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo. Sumber data penelitian yang akan memebrikan informasi sebanyak 23 orang terdiri dari:

1. Dr. KH. Musolly Ready (Mudir Ma'had Aly Nurul Qadim)

2. KH. Badrud Tamam (Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain)
3. KH. Yazid Karimullah (Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain Jember)
4. KH. Abdul Jalal (Pengasuh Pesantren Nurul Qadim)
5. KH. Abdul Hadi (Katua Yayasan Nurul Qadim Probolinggo)
6. Dr. KH. Abdul Jalal (Ketua Asosiasi Ma'had Aly Indonesia)
7. KH. Afifuddin Muhadjir (Dewan masyayikh ma'had aly)
8. KH. Fawaid Yazid (Naib Mudir MA'had Aly Nurul Qarnain)
9. Moh. Jamil Khan (Katib Ma'had Aly Nurul Qarnain)
10. Dr. KH. Abdul Jalal (Ketua Amali)
11. Syaiful Anam (Wakil Mudir 1 Ma'had Aly Nurul Qadim)
12. Muhammad Babun (Wakil Mudir 2 Ma'had Aly Nurul Qadim)
13. Ahmad Taufiq (Wakil Mudir 3 Ma'had Aly Nurul Qadim)
14. KH. Badrut Tamam (Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember)
15. KH. Fawaid Yazid (Wakil Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain)
16. Kiai Muhammad Jamil Khan (Wakil Mudir 1 Ma'had Aly Nurul Qarnain)
17. Agus Supriyadi (Dosen Ma'had Aly Nurul Qadim)
18. Rawaqid Siddiq (Dosen Ma'had Aly Nurul Qadim)
19. Sahroni (Kemahasantrian Ma'had Aly Nurul Qarnain)
20. Abdul Ghafur (Bagian Kurikulum Ma'had Aly Nurul Qadim)
21. Syauqi (Musyrif Ma'had Aly Nurul Qarnain)
22. Ainol Yaqin (Mahasantri Ma'had Aly Nurul Qadim)
23. Muhammad Ainul Yakin (Mahasantri Ma'had Aly Nurul Qadim)

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data penelitian ini digunakan beberapa cara yaitu *wawancara, observasi dan dokumentasi*. Tiga teknik pengumpulan data tersebut dipakai secara bergantian. Metode tersebut relevan untuk mendapatkan data sesuai fokus penelitian. Proses pengumpulan data meliputi tiga langkah yaitu, orientasi, eksplorasi dan *member check*²⁰. Penjelasan detail teknik pengumpulan data sebagai berikut.

1. Wawancara

Wawancara merupakan dialog yang dilaksanakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi atau data secara mendalam sesuai dengan fokus dari dua ma'had aly yang menjadi subjek penelitian. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*Indepth interview*), yaitu proses memperoleh keterangan melalui cara tanya jawab secara bertatap muka dengan informan²¹.

Di samping itu, peneliti juga menggunakan wawancara bebas terpimpin, yaitu peneliti membawa pedoman yang merupakan garis besar tentang hal-hal yang ditanyakan kepada informan. Adapun data yang diperoleh dari wawancara ini adalah: desain pengembangan ma'had aly, strategi *mudir*, dan kinerja *mudir* di Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo.

²⁰ Iskandar, *Metodologi...*, !50-151. Tahap oreintasi meliputi studi pendahuluan di lokus penelitian. Tahap eksplorasi dilakukan dengan pengumpulan data. Dan *member check* merupakan tahap pemerolehan data.

²¹ John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset; Memilih diantara lima pendekatan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 227-231. Lihat juga Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2011), 490.

Tahapan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Menentukan lokus penelitian. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di dua ma'had aly, yaitu:
 - 1) *Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo.*
 - 2) *Ma'had Aly Nurul Qarnain Sukowono Jember.*
- b) Menetapkan informan wawancara. Mereka yang diwawancara adalah tokoh yang otoritatif mengenai kepemimpinan pendidikan kiai. Informasi mengenai informan dikumpulkan melalui buku, radio maupun media sosial yang berkaitan dengan informan.
 - 1) Menyiapkan sumber masalah yang digunakan bahan wawancara.
 - 2) Konfirmasi pernyataan informan
 - 3) Menulis hasil wawancara
 - 4) Mengidentifikasi dan mengevaluasi hasil wawancara

2. Observasi

Dalam penelitian ini, dipakai observasi non partisipan, dimana peneliti melakukan pengamatan dari jauh tanpa ada interaksi dengan subyek penelitian dengan model *on off*²². Observasi dilakukan untuk memahami permasalahan penelitian di dua lokus dengan melihat langsung fenomena desain pengembangan ma'had aly, cara-cara *mudir* mengembangkan dan prestasi yang dicapai.²³

²² Satori dan Komariah, *Metodologi...*, 119

²³ Moleong, *Metodologi...*, 177. Adapun Bugin menyebutnya dengan observasi tidak terstruktur. Bugin, *Penelitian...*, 116. Bandingkan dengan Wahyu Purhantara, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), 87. Bandingkan dengan M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif; Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana 2007), 115-117

Observasi akan dilakukan di Ma'had Aly Nurul Qarnan dan Ma'had Aly Nurul Qadim. Dalam hal ini, peneliti akan melihat secara langsung kegiatan pengasuh, *mudir*, *mursyid*, dan *musyrif* dalam mengelola kegiatan akademik dan non akademik. Penting diketahui komunikasi antara *mudir* dengan pengasuh, *mursyid*, *musyrif* dan mahasantri untuk memastikan tipikal kepemimpinan yang diterapkan. strategi pengembangan yang dikaukan *mudir* dengan pihak luar juga penting didalam untuk mengetahui pelibatan mereka dalam pengembangan ma'had aly.

Selain itu, dilihat secara langsung proses dan pengalaman belajar mahasantri selama berproses di ma'had aly. Interaksi mahasantri dengan dosen di kelas dan di luar kelas serta kebersamaannya dengan pendamping. Hubungan antar pengelola, pengelola dan mahasantri serta pihak luar juga harus didalam untuk melihat pengaruh kepemimpinan *mudir* terhadap proses dan hasilnya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan proses mencari data riil dengan menggunakan profil, foto, catatan sejarah dan karya tulisan tentang pokok pembahasan²⁴. Teknik dokumentasi informasi diperoleh dari sumber utama²⁵ yang berkaitan dengan fokus dan tujuan penelitian. Data dokumentasi memperkuat hasil wawancara dan observasi. Dokumen kebijakan ma'had aly

²⁴ Andi Prastowo, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian" (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 231

²⁵ Suharsini Arikunto, "Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik", (Jakarta: Rienieka Cipta, 1998), 200

dan kepemimpinan *mudir* di dalamnya diambil secara langsung maupun berupa arsip lembaga.

Dalam penelitian ini digunakan data dokumentasi berupa catatan, transkrip, buku agenda dan sebagainya yang terkait dengan *compagny profile*, kebijakan *mudir* Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo, serta prestasi-prestasi yang telah dicapai. Dokumen-dokumen tersebut dikumpulkan sebagai data-data pendukung untuk memahami dan menganalisis visi-misi *mudir*, bimbingan *mudir*, strategi *mudir* yang menggambarkan tipikal dan praktik kepemimpinannya.

Selain itu, akan ditelusuri dokumen-dokumen sehubungan dengan dorongan *mudir* kepada *mursyid* dan *musyrif* dalam mengembangkan pembelajaran dan strategi *mudir* serta prestasi yang diraih. Bentuk-bentuk pembinaannya meliputi layanan akademik dan non akademik. Dokumen layanan mahasantri juga diperlukan sebagai hasil dari pembinaan dan bimbingan yang telah diberikan. Dokumen-dokumen tersebut akan diambil secara langsung maupun arsip kelembagaan di Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo.

F. Analisis Data

Analisis data merupakan cara kerja terakhir penelitian ini. Analisis data dilakukan dengan proses mengelola data, mengurutkan data ke dalam pola memilah-memilih dan meneliti dengan cermat, sehingga nantinya didapati temuan

penelitian. Proses analisis data lebih sering dilakukan sejak pengumpulan data”.²⁶ Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif secara terus menerus untuk menemukan makna, konteks, hasil dan perspektif kepemimpinan pendidikan mudir yang dapat dikolaborasikan dengan teori kepemimpinan pesantren sebagaimana termuat dalam beberapa literatur penelitian terdahulu.

Analisis data meliputi situs tunggal dan multisitus yang dilakukan pada masing-masing subjek, yaitu di Ma’had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma’had Aly Nurul Qadim Probolinggo. Dalam analisis digunakan desain analisis data Milles dan Huberman.²⁷ Penelitian ini memakai tiga tahapan dalam melakukan analisis data kualitatif yaitu meliputi reduksi data, *display* data, dan verifikasi data.

Analisis pada masing-masing situs terdiri dari pengujian, kategorisasi, tabulasi atau kombinasi ulang data-data sebagaimana proposisi awal. Analisis penelitian menjawab pertanyaan substantif dan rasional. Tiga teknik analisis yang dapat memakai strategi yang sesuai dengan fokus penelitian, isu teoritis dan temuan data pada dua situs. Terdapat teknik dominan dan teknik tambahan dalam analisis data sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya.

Teknik analisis data dilakukan atas pertimbangan kebutuhan dan keahlian. Peneliti harus memiliki pemahaman yang mendalam terhadap topik analisis. Kalau tidak, penelitian akan mengalami hambatan besar, karena peneliti mengalami bias, yaitu mengabaikan data situs yang telah dikumpulkan dalam

²⁶ J. Moleong, *Metodologi Penelitian*, 326.

²⁷ M.B Miles & A.M, Huberman, *Qualitative data Analysis*, Berverly Hills, Calofornia : Sage Publication Inc.,2014, 21-23.

waktu yang cukup lama, tanpa tahu harus melakukan apa. Pada tahap ini dibutuhkan ketangguhan berpikir, penyajian data dan pemaknaan.

Miles dan Haberman memberi saran penggunaan berbagai teknik analisis seperti: kategorisasi informasi, matriks kategori data, analisis data *flowchart* dan perangkat lainnya, tabulasi frekuensi peristiwa dan memeriksa kompleksitas tabulasi. Teknik ini bisa digunakan ketika peneliti mengalami hambatan dengan teknik yang ada sebelumnya. Yang lebih penting lagi, peneliti harus memiliki strategi umum untuk membantu menetapkan teknik analisa yang tepat dan mendukung tingkat akurasi yang tinggi.

Dua strategi umum yang bisa dimanfaatkan adalah proposisi teoritis dan deskripsi data. Proposisi teoritis mengarah pada pertanyaan penelitian, tinjauan pustaka dan perspektif baru. Proposisi tersebut membentuk rencana pengumpulan data dan prioritas pada relevansi strategi analisis. Proposisi teoritis juga membantu manajemen studi situs dan menyiapkan alternatif jawaban atas pertanyaan penelitian, yaitu *bagaimana* dan *mengapa*. Strategi deskripsi studi multisitus mencerminkan pengorganisasian yang berujung pada deskripsi. Deskripsi dapat dilakukan secara induksi maupun deduksi. Deskripsi mengarah kepada penghitungan, tabulasi dan kuantifikasi. Deskripsi dipakai untuk identifikasi tipe peristiwa yang dapat dikuantifikasi dan keseluruhan pola kompleksitas.

Bentuk-bentuk analisis dominan adalah pola penjadohan, eksploratoris, dan deskriptif. Pola penjadohan meliputi konsep non equivalen, penjelasan tandingan, dan pola-pola yang lebih sederhana. Penjadohan pola terdiri atas

empirik dan prediktif dimana penelitian akan mencapai validitas internal apabila kedua ada. Pola eksploratoris meliputi variabel dependen atau independen. Pola deskriptif relevan dengan variabel spesifik.

Untuk mendapatkan validitas data dipakai cara Linclon dan Guba menyatakan bahwa untuk memperoleh data yang valid dapat ditempuh teknik pengecekan data melalui: (1) kredibilitas,(2) transferabilitas, (3) dependabilitas, (4) konfirmabilitas.²⁸

1. Kredibilitas data

Aspek kepercayaan dapat diketahui dengan melakukan teknik triangulasi.²⁹ Triangulasi dipahami sebagai proses memastikan bahwa data penelitian telah tercukupi dan utuh melalui proses lainnya; berupa sumber, metode, penyelidikan atau teori lainnya dengan cara membandingkan suatu informasi dengan sumber data maupun teori lainnya. Perbandingan dilakukan untuk memperoleh ketercukupan data penelitian.

2. Pengecekan data

Kategori *transferability* terkait dengan pemaknaan data melalui teknik *thick description*.³⁰ Teknik tersebut memerlukan ketelitian dan kecermatan untuk menemukan konteks yang benar. Penafsiran data tidak bisa lepas dari situasi dan kondisi yang mengitarinya.

3. Kebergantungan

²⁸ Linclon. Y. S dan E. G Guba. *Naturalistic Inquiry*, (Beverly Hills: Sage Publications 1985) hlm. 289

²⁹ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), 230.

³⁰ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 337.

Aspek dependability akan dilakukan melalui proses audit, dimana promotor bertindak sebagai auditor dan peneliti sebagai objek.³¹ Peneliti dan promotor bersepakat untuk melakukan proses lebih lanjut untuk mendapatkan temuan penelitian berdasarkan proses yang telah dilakukan sebelumnya.

4. Terkonfirmasi

Proses yang terakhir adalah peneg-check-an untuk memastikan kebenaran proses dan hasil melalui teknik *auditing*. Proses *confirmability* akan fokus pada pemeriksaan pemerolehan data dan langkah-langkah penelitian.³² Melalui empat kategori tersebut, keabsahan data penelitian telah melalui prosedur ilmiah.



³¹ Moleong, *Metode*, 338-339.

³² *Ibid*, 342-343.

BAB IV

KEPEMIMPINAN *MUDIR* DI MA'HAD ALY NURUL QARNAIN

DAN MA'HAD ALY NURUL QADIM

Deskripsi subjek penelitian yang dibahas pada bab IV meliputi situs Ma'had Aly Nurul Qarnain dan Ma'had Aly Nurul Qadim. Pada situs Ma'had Aly Nurul Qarnain dijelaskan tentang temuan hasil pengumpulan data meliputi topik indikasi ma'had aly berhasil, tujuan utama, melaksanakan program-program, ketersediaan SDM pelaksana, membangun kerjasama, kinerja akademik, kinerja kemahasantrian dan kinerja pengabdian. Pada situs Ma'had Aly Nurul Qadim dideskripsikan mengenai temuan hasil pengumpulan data meliputi topik indikasi ma'had aly berhasil, tujuan utama, melaksanakan program-program, ketersediaan SDM pelaksana, membangun kerjasama, kinerja akademik, kinerja kemahasantrian dan kinerja pengabdian. Deskripsi hasil penggalian data secara detail pada masing-masing situs sebagai berikut.

A. Visi Pengembangan Ma'had Aly

Pada subbagian ini dikemukakan data-data terkait dengan fokus penelitian pada Ma'had Aly Nurul Qarnain. Data-data yang diungkap meliputi indikasi ma'had aly berhasil, filosofi dan tujuan utama, melaksanakan program-program, ketersediaan SDM pelaksana, membangun kerjasama, kinerja akademik, kinerja kemahasantrian dan kinerja pengabdian. Detail deskripsi sebagaimana berikut.

1. Indikasi Ma'had Aly Berhasil

Ma'had Aly merupakan lembaga pendidikan tinggi berbasis pesantren yang setara dengan universitas, institut, dan sekolah tinggi. Keberadaannya, menurut regulasi, mutlak di pesantren mengingat ketersambungan dan kesinambungannya dengan khazanah Islam tradisional. Sebagai lembaga pendidikan tinggi khas pesantren, ma'had aly memiliki perbedaan dengan pendidikan tinggi lainnya dan kekhasan jika dibandingkan dengan pesantren dari sisi isi maupun strukturnya.

Gambar 4.1
Pesantren penyelenggara ma'had aly



Lokasi ma'had aly Nurul Qarnain Jember

Sehubungan dengan indikator sukses ma'had Aly, *Mudir* Ma'had Aly Nurul Qarnain mengatakan:

“Ma'had aly itu adalah lembaga-lembaga tinggi pondok yang orientasinya kader ulama. Artinya lembaga tersebut mencetak orang yang siap untuk menjadi ulama”.¹

Dalam perspektif Kiai Badrud Tamam, ma'had aly merupakan lembaga pendidikan tinggi yang hanya berada di pesantren. Ma'had aly tidak diperkenankan dibangun di luar pesantren.

¹ Wawancara KH. Badrud Tamam, Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember, 10/09/2020. Kiai Badrud Tamam merupakan mudir pertama. Dia memiliki inisiatif dan upaya-upaya mendirikan ma'had aly. Kiai Badrud merupakan menantu dari Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain, KH. Yazid Karimullah.

Ma'had aly memiliki orientasi yang jelas, yakni mencetak kader ulama.² Menurut Kiai Badrud, kader ulama merupakan ahli ilmu-ilmu agama Islam yang disiapkan memiliki kapasitas, kapabilitas dan karakter sebagai sosok agamawan. Senada dengan Badrud, Jamil menyatakan bahwa ulama memberi arah dan memandu kehidupan umat sesuai dengan tuntunan agama.³ Ma'had aly memiliki komitmen untuk menyiapkan mahasantri menjadi kader ulama untuk menjawab tantangan kebutuhan zaman.

Upaya ma'had aly dalam menyiapkan kader ulama mengacu kepada empat unsur yang disebut dengan etos keulamaan.⁴ Dalam perspektif ma'had aly, etos keulamaan menjadi orientasi lembaga kader ulama tersebut. Menurut Kiai Badrud ada empat hal pokok dari etos keulamaan tersebut meliputi religius, populis, egaliter dan humanis. Secara umum Kiai Badrud menjelaskan:

“Pertama ma'had aly. Kalau ada orang kumpul-kumpul dalam satu asrama tapi tidak ada kegiatan dan sikap-sikap religius ya bukan pesantren namanya, asrama. Sikap keagamaan itu harus terwujud dalam pesantren”.

Dalam pandangan Kiai Badrud, religius menjadi penanda sukses ma'had aly. mahasantri tampak melaksanakan kegiatan religius meliputi ubudiah seperti salat berjamaah⁵, wirid-wirid, puasa wajib maupun sunnah, serta amaliah lainnya yang dimaksudkan sebagai bentuk penghambaan kepada Allah SWT.

Para mahasantri giat melaksanakan ibadah, baik langsung maupun tidak langsung.⁶ Mahasantri selalu mengikuti kegiatan salat berjamaah yang dilaksanakan di Masjid. Mereka telah bersiap melaksanakan salat berjamaah 15

² Statuta ma'had aly Nurul Qarnain

³ Muhammad Jamil Khan, *Wawancara* 10/09/2020

⁴ Profil Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember, 2016.

⁵ *Observasi*, 10/09/2020

⁶ *Observasi*, Ma'had Aly Nurul Qarnain 10 Januari 2020.

menit sebelum salat berjamaah dilaksanakan. Selain di masjid, mahasantri juga tampak melaksanakan salat berjamaah di musalla yang dekat dengan asrama ma'had aly.

Mahasantri juga melaksanakan kegiatan salat sunnah, baik *rawatib* maupun *nawafil*.⁷ Kegiatan tersebut diyakini sebagai penunjang terhadap keberkahan ilmu yang akan mereka peroleh.⁸ Aspek kebermanfaatannya ilmu yang ditunjang dengan ibadah *sunnah nawafil* maupun *rawatib* diyakini memiliki dampak terhadap keilmuan maupun ketercapaian hidup di masyarakat.⁹

Sehubungan dengan aspek daripada etos keagamaan kedua, Kiai Badrud Tamam menyatakan:

“Etos ma'had aly yang kedua adalah *populis*, merakyat. Kalau santri *petitik petitik* [semaunya dan seenaknya] begitu seperti tidak peduli pada orang kecil begitu ya bukan watak keulamaan lagi”.

Menurut Kiai Badrud *populis* sebagai etos mencerminkan adanya kepedulian mahasantri terhadap nasib atau masalah yang dihadapi orang banyak.

Sebagai kader ulama, mahasantri diharapkan memiliki rasa empati terhadap kondisi sosio-kultural masyarakat. Hal ini merupakan keniscayaan, karena mahasantri pasti pulang hidup bersama masyarakat. Mereka akan menjadi mitra dalam menjalankan ajaran-ajaran keagamaan.¹⁰ dalam hal ini, mahasantri memahami dengan baik mengenai situasi dan kondisi yang dialami masyarakatnya.

⁷ Observasi, Ma'had Aly Nurul Qarnain 20/01/2020.

⁸ Fajar Ainol Yakin, Mahasantri Ma'had Aly Nurul Qarnain, 21/01/2020.

⁹ KH. Yazid Karimullah, Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain, 20/01/2020.

¹⁰ RIP (rencana induk pengembangan) Ma'had Aly Nurul Qarnain, 2017.

Ulama dan masyarakat merupakan dua entitas yang menyatu. Keduanya memiliki hubungan yang tidak terlihat namun terasa. Ulama memerlukan masyarakat, dan sebaliknya, masyarakat memerlukan ulama sebagai pemberi arah bagi kehidupan yang mereka tuju.¹¹ Ulama tidak bisa lepas dari umatnya, mengingat ulama lahir¹², berada dan bersama masyarakat dalam mengamalkan ajaran keagamaan.

Adapun etos yang ketiga disebutkan oleh Kiai Badrud sebagai berikut:

“Ketiga, etos ma’had aly itu *egaliter* (kesetaraan) mana ada pesantren itu kotaannya anaknya bupati beda dengan anaknya lurah. Kalau sekarang ada *ya wallahu a’lam*. Lha anaknya siapa saja kalau di ma’had aly ya sama. Itu karena ada sikap *egaliter*”.

Dalam pandangan Kiai Badrud penting ditekankan mengenai kesetaraan. Yaitu prinsip keagamaan yang memandang sama antara satu manusia dengan manusia lainnya. Dia menyebutnya dengan istilah *egaliter*.

Sikap *egaliter* ditanamkan di ma’had aly dengan tidak membeda-bedakan latar belakang mahasantri.¹³ Semua mahasantri ditempatkan pada satu kompleks asrama yang sama.¹⁴ Mereka hidup bersama dengan sesama santri, mudir, dan pendamping. Dengan sistem tersebut terjadi interaksi yang aktif dan saling memengaruhi secara positif membentuk karakter para mahasantri. Mereka berinteraksi selama 24 jam sejak bangun tidur, salat, belajar di dalam kelas ataupun secara mandiri. Menurutnya sikap egalitarian telah tertanam dan berlaku di pesantren dalam waktu yang lama.

¹¹ KH. Yazid, *Wawancara*, 20/01/2020.

¹² Jamil Khan, *Wawancara* 10/09/2020.

¹³ *Observasi*, Ma’had Aly Nurul Qarnain 22/01/2020

¹⁴ *Observasi*, 23/01/2020.

Gambar 4.1¹⁵
Mahasantri puteri



Potret kebersamaan mahasantri puteri

Pergaulan sehari-hari, baik di dalam maupun di luar kelas, mereka tidak mengacu kepada kelas sosial. Mahasantri melebur dengan para dosen dan pembina.¹⁶ Mereka terlihat akrab, meskipun ada batas tertentu yang menjadi ukuran kesopanan seorang mahasantri kepada gurunya. Mereka tampak berdiskusi di dalam dan di luar kelas mengenai topik yang baru selesai dibahas di dalam kelas bersama dengan dosen.

Gambar 4.1¹⁷
Mahasantri Putera



Kakraban mahasantri putera

¹⁵ Dokumen Ma'had Aly Nurul Qarnain.

¹⁶ *Observasi*, 23/01/2020.

¹⁷ Dokumen Ma'had Aly Nurul Qarnain

Sehubungan dengan sikap humanis, Kiai Badrud melanjutkan keterangannya:

“Lalu yang terakhir adalah sikap *humanis*, manusiawi. Ma’had aly itu kalau ada apa-apa khan *rame-rame*, kerjakan. Ada bencana alam *rame-rame* ikut menanggulangi”.¹⁸

Menurut Kiai Badrud sikap humanis mengacu kepada rasa peduli terhadap nasib sesama. Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Kiai Yazid bahwa mahasantri diajarkan tentang rasa empati terhadap keadaan sosial maupun ekonomi sesamanya.¹⁹ Tentu saja, dalam kehidupan di ma’had aly terdapat mahasantri yang hidup dalam kekurangan, sementara lainnya memiliki kelebihan. Mereka tidur dengan alas yang sama,²⁰ sehingga sama sekali tidak terlihat perbedaan latar belakang sosial, budaya maupun kehidupan ekonomi.

Dalam mencapai ma’had aly yang berhasil, Kiai Badrud juga menyampaikan tentang pentingnya *hard skill* (perangkat keras) dan *soft skill* (perangkat lunak). Keduanya diajarkan dan diteladankan secara bertahap. Dia memberikan keterangan:

“Begini ya, orang itu bisa berpengaruh dengan ilmu itu bukan masalah *hard skill* nya, bukan masalah ilmu yang utamanya itu, Ilmu kasarnya. Tapi lebih banyak orang berhasil di tengah-tengah masyarakat ilmunya itu dengan *soft skill*nya”.²¹

Kiai Badrud mengategorikan adanya ilmu kasar dan ilmu halus. Ilmu kasar adalah ilmu yang bisa dibaca dalam buku-buku maupun kitab klasik. Seperti ilmu *nahw*, *sharraf*, *kalam*, *fiqh* maupun metode penelitian.²² Adapun *soft skill* meliputi

¹⁸ Kiai Badrud, *Wawancara*, 10/01/2020.

¹⁹ Kiai Yazid, *Wawancara*, 20/01/2020.

²⁰ *Observasi*, 15/01/2020.

²¹ Wawancara Kiai Badrud 10/01/2020.

²² Kurikulum Ma’had Aly Nurul Qarnain, 2017.

etos ma'had aly sebagaimana telah disebutkan meliputi sikap religius, populis, egaliter, dan humanis.

Sehubungan dengan *soft skill*, Kiai Badrud menekankan adanya sikap kepemimpinan yang harus dimiliki oleh mahasantri.²³ Hal tersebut diyakininya timbul bukan dari hasil bacaan maupun pelatihan. Akan tetapi, merupakan buah dari latihan secara intensif dalam pergaulan sehari-hari di kelas maupun di asrama. Empat etos ma'had aly ditekankan dan diamalkan pada kemampuan mahasantri dalam kehidupan berorganisasi.

Sehubungan dengan *soft skill*, Kiai Badrud memberikan keterangan lebih lanjut:

“Orang ahli teknik tapi tidak punya kepemimpinan kemampuan berkomunikasi itu jauh lebih sulit untuk bisa maju daripada seorang teknolog yang sekaligus seorang leader sekaligus komunikator. Nah menjadi *leader* [pemimpin], kompetensi seorang *leader* dan komunikasi adalah *soft skill* bagi seorang teknolog”.

Dalam pandangan Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain tersebut *soft skill* dalam hal kepemimpinan ditunjukkan dalam kemampuannya melakukan komunikasi. Pandangan tersebut dikuatkan oleh salah seorang mahasantri bahwa terjadi interaksi antara satu dengan lainnya di asrama maupun di kelas.²⁴

Kiai Badrud, lebih jauh, menyampaikan perumpamaan pada seorang dokter. Menurutnya masalah-masalah dalam disiplin ilmu kesehatan dapat dikembangkan dengan adanya kemampuan *soft skill* yang dimiliki para dokter.

Lebih lanjut dikatakan:

²³ Observasi 09/09/2020. Dalam konteks latihan kepemimpinan mahasantri dilaksanakan secara otodidak melalui interaksi antar teman di asrama maupun di dalam kelas saat kurikuler.

²⁴ Fajar Ainol Yaqin, *wawancara*, 19/09/2020. Menurut Yaqin pembelajaran kepemimpinan yang diberikan secara langsung memiliki arti yang penting baginya, sehingga perlu terus dikembangkan.

“Dokter, itu *hard skill*nya adalah masalah-masalah ilmu-ilmu kedokteran. Tapi seorang dokter yang ramah, yang selalu salam kepada temannya itu lebih disukai oleh masyarakat. Itu *soft skill*nya, di *situ* masalahnya. Sekarang bagaimana menyampaikan orang itu bukan semata-mata *hard skill* tetapi juga *soft skill*”.

Dalam pandangan Kiai Badrud, dokter disukai oleh pasiennya karena mereka memiliki pelayanan yang berbasis pada hati nurani. Keilmuan para dokter dalam bidang kesehatan memang penting. Tidak kalah pentingnya adalah perhatian dan kepedulian mereka dengan memberikan rasa aman dan kenyamanan.

Dalam hal keilmuan, para mahasiswa dipersiapkan untuk menguasai keilmuan Islam secara detail dan mendalam.²⁵ Penguasaan materi dan metodologi diajarkan secara seimbang.²⁶ Sehubungan dengan hal tersebut Kiai Badrud mengatakan:

“Sehubungan dengan materi-materi di ma’had aly itu harus tahu *bener* perkembangan fiqh itu dari awal sampai sekarang itu bagaimana dan apa saja tantangannya. Harus tahu bagaimana caranya menghadapi di masa sekarang. Dan kita hanya tahu tentang masalah-masalah *ya...tentang* dilarangnya ijtihad, tanpa melihat bahwa tidak semua masalah dalam fiqh diijtihadi semua”.

Menurut Kiai Badrud keilmuan, sejarah, serta pemahaman kebudayaan suatu masyarakat penting dikuasai secara komprehensif dan utuh. Pendapat tersebut dikuatkan oleh Kiai Yazid bahwa pemahaman yang utuh akan melahirkan adanya sikap keilmuan yang bijak²⁷, yaitu tidak mudah menyalahkan pihak lain yang berbeda.

²⁵ Jamil Khan, *Wawancara* 10/09/2020.

²⁶ Dokumen Kurikulum ma’had aly.

²⁷ Kiai Yazid, *Wawancara*, 04/09/2020.

Pengembangan keilmuan di ma'had aly, dalam rangka menyiapkan kader ulama terus dilakukan. Sehubungan dengan pengembangan keilmuan tersebut, Kiai Badrud menyatakan:

“Ijtihad itu *lam yazal maftuhan*, tapi *wa al-shurut lam yazal matluban*. Kemudian ada pemecahan *ijtihad jama'iy*. Itu yang dibahas dalam al-muktamar al-alami al-islami/*majmak fiqh al-alami al-islami*. Yaitu bagaimana mendekati fiqh dengan realitas-realitas dan dinamika sosial. *Khan gak* cukup hanya dengan usul fiqh. Kalau sampean akan membicarakan bayi tabung itu hanya dengan usul fiqh *khan gak enak*. Itu butuh dengan dokter, ahli biologi”.²⁸

Dia menyadari bahwa pengembangan keilmuan di ma'had aly didasarkan pada peta keilmuan yang sudah ada. Demikian pula menurut Kiai Abdul Jalal bahwa para pengembang dalam disiplin keilmuan keislaman menguasai keilmuan dasar²⁹, penunjang dan yang pokok.

Hal terpenting yang ditekankan Kiai Badrud mencakup hubungan antara keilmuan Islam dengan realitas sosial budaya. Juga perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal-hal tersebut menjadi pertimbangan penting pengembangan keilmuan. Dia menyadari secara mendalam bahwa ilmu pengetahuan keislaman tidak boleh mengalami kejumudan. Ilmu-ilmu keislaman hendaknya berjalan seiring dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat. Namun demikian, hal-hal yang sifatnya prinsipil tidak boleh diabaikan karena akan menceraiberaikan keilmuan keislaman dari akarnya, yaitu tujuan utamanya.

Kasus ini menjelaskan pandangan narasumber mengenai keinginan-keinginan mereka terhadap lembaga ma'had aly. Pendapat para informan tersebut mencerminkan adanya kebutuhan yang kuat terhadap adanya kader-kader yang

²⁸ Kiai Badrud, Wawancara 10/01/2020.

²⁹ Kiai Abdul Jalal, Wawancara, 14/06/2019.

memiliki motivasi dan perhatian yang tinggi terhadap khazanah keilmuan pesantren. Pandangan para narasumber merepresentasikan adanya pandangan ideal mengenai ma'had aly.

Mudir Ma'had Aly Nurul Qadim merupakan doktor ilmu tafsir di Universitas Islam Syarif Hidayatullah Jakarta. Sehubungan dengan indikator ma'had aly, dia menyatakan:

“Indikatornya sederhana, lahirnya kader ahli fiqh (*faqih zama'ni*) sebagai generasi *khair ummah*. Jadi ada dua fokus sebagai kader fiqh pada zamannya dan bisa berkiprah untuk mewujudkan masyarakat *khair ummah*”.³⁰

Berdasarkan data di atas, mudir menyebut dua hal penting sebagai indikator keberhasilan ma'had aly, yaitu kader ulama dan kiprah mereka di tengah-tengah masyarakat.

Gambar 4.B.1
Kantor ma'had aly



Mencetak kader Kiai-Ulama

Mudir, secara khusus, ingin menyiapkan kiai yang memiliki keahlian dalam bidang tafsir. Sehubungan dengan keahlian tersebut, mudir menjelaskan:

³⁰ Kiai Musholli, Mudir Ma'had Aly Nurul Qadim, wawancara, Kantor ma'had aly, 10/01/2020.

“Secara spesifik, citra ideal lulusan Ma’had Aly Nurul Qadim adalah mencetak ahli tafsir. Ahli tafsir itu, sekarang, dibutuhkan oleh umat. Keberadaannya, menurut saya, semakin jarang ditemukan. Tentunya, seperti KH. Maimun Zubair, Habib Quraish Shihab, atau Gus Baha. Mereka adalah pakar-pakar tafsir di Indonesia”.³¹

Menurut Kiai Musholli, citra ideal lulusan Ma’had Aly Nurul Qadim adalah ahli dalam bidang keilmuan tafsir. Dia menyebut KH. Maimun Zubair³², Habib Quraisy Shihab³³ dan KH. Bahaudin Nursalim sebagai *prototype*.

Pernyataan Musholli dibenarkan oleh Ketua Asosiasi Ma’had Aly Indonesia (Amali), KH. Abdul Jalal. Menurutnya perhatian pesantren terfokus pada fiqh, sehingga keilmuan tafsir kurang mendapatkan perhatian. Sehubungan dengan fakta tersebut, Kiai Jalal mengatakan:

“Kalau seperti itu, *khan* penting merevitalisasi sistem *bahthul masail* misalnya di tataran NU, sampai kepada membenahi *bahthul masail* sehingga tidak stagnan hanya pada persoalan hukum, tapi juga pengembangan tafsir”.³⁴

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa terjadi stagnasi keilmuan tafsir di pesantren, sehingga keilmuan tafsir perlu mendapatkan perhatian serius oleh ma’had aly.

Amali memberikan dukungan terhadap visi pengembangan Ma’had Aly Nurul Qadim. Dalam perspektifnya, pilihan fokus terhadap kajian tafsir sudah tepat dan memberikan dukungan terhadap pengembangan keilmuan yang

³¹ Kiai Musholli, *Wawancara*, 10/01/2020.

³² KH. Maimun Zubair wafat tahun 2020 di Makkah al-Mukarramah. Dia merupakan kiai kharismatik. Para ulama di Indonesia mengenal KH. Maimun Zubair sebagai ulama ahli tafsir.

³³ Habib Quraisy Shihab merupakan menteri agama di masa Orde Baru. Habib Quraisy dikenal sebagai pakar tafsir kontemporer di Indonesia. Karyanya dibidang ilmu tafsir cukup banyak. Karya tafsir yang banyak mendapat apresiasi adalah Tafsir Al-Misbah yang terdiri dari 15 jilid dan 4 jilid ringkasannya. Tafsir tersebut merupakan persembahan Habib Quraisy untuk pengembangan keilmuan tafsir di Nusantara.

³⁴ KH. Jalal, *Wawancara*, Sukorejo, 02/01/2020.

berhubungan dengan tafsir.³⁵ Menurut Kiai Jalal, apa yang dilakukan Ma'had Aly Nurul Qadim merupakan jawaban atas stagnasi keilmuan tafsir yang terjadi di pesantren secara khusus dan di dunia Islam pada umumnya. Fakta tersebut perlu mendapatkan jawaban konkret.

Lebih lanjut Kiai Jalal menjelaskan mengenai hubungan antara ma'had aly dan persoalan keumatan. Tokoh ma'had aly tersebut mengharapkan:

“Sehingga ada dinamika, perkembangan itu yang diharapkan. Sehingga masyarakat ini tidak lepas dari pantauan keilmuan tafsir di seluruh pelosok tanah air. Kekurangan ulamanya adalah menjawab persoalan umat dengan panduan *tafsir ahkam*”.³⁶

Dalam pandangan Kiai Jalal tafsir memiliki posisi penting dalam memberikan pemahaman kepada umat Islam di Indonesia.

Secara lebih spesifik, ditetapkan indikator keberhasilan ma'had aly berkaitan dengan sumber keilmuan tafsir. Menurut Mudir hubungan tafsir dengan kitab kuning merupakan integrasi, sebagaimana dinyatakan:

“Ya tentu harus memiliki kemampuan baca kitab. *In sha Allah* lulus dari sini hampir bisa dipastikan bisa baca kitab. Tidak hanya kitab yang diajarkan disini, kitab kuning lain juga bisa. Dan telah diberi ijazah oleh kiai. Tidak hanya yang dibaca disini, tapi semua kitab idealnya seperti itu. Itu sebagai prasyarat memahami tafsir”.³⁷

Dalam pandangan mudir, penguasaan kitab kuning merupakan sentral.³⁸

Kemampuan tersebut merupakan media dari indikator keberhasilan ma'had aly.

³⁵ Dokumen Amali, Situbondo, 02/01/2020.

³⁶ Kiai Jalal, *Wawancara*, 02/01/2020.

³⁷ Kiai Musholli, *Wawancara*, 10/01/2020.

³⁸ Profil Pesantren Nurul Qadim, 2016. Pesantren tersebut diakui memiliki tradisi kuat dalam bidang kitab kuning.

setiap mahasantri yang mendalami keilmuan tafsir, disyaratkan memiliki kemampuan membaca dan memahami kitab kuning terlebih dahulu.³⁹

Mudir memastikan bahwa lulusan Ma'had Aly Nurul Qadim memiliki kemampuan membaca dan menguasai kitab kuning sebagai rujukan menguasai keilmuan *tafsir ahkam*,⁴⁰ sebagaimana dikatakan:

“Pandangan saya terhadap Ma'had Aly Nurul Qadim sangat positif. *Santrre-santrre se epercajeh maca ketab se ampon bedhe e Ma'had Aly* [Pen: santri-santriyang dipercaya mampu membaca kitab adalah ma'had aly]. Sudah pilihan. Ma'had aly menjadi *alternatif*”.⁴¹

Berdasarkan pernyataan Mudir, keilmuan tafsir yang menjadi indikator keahlian mahasantri ma'had aly termuat di dalam kitab-kitab kuning yang membahas mengenai *tafsir ahkam*, misalnya karya Syekh Ali al-Sabuni.

Untuk menghindari salah tafsir mengenai kitab kuning, Kiai Hadi memberikan batasan yang jelas mengenai pengerian kitab kuning yang menjadi kajian mahasantri ma'had aly Nurul Qadim, sebagaimana pernyataan berikut:

“Kitab kuning itu pengertiannya apa, *khan begitu*. Kitab kuning adalah kitab keislaman berbahasa arab yang sudah menjadi rujukan pesantren di Indonesia. Banyak sekali kitab kuning yang menjadi rujukan pesantren dari dulu sampai sekarang. Misalnya bidang tauhid, fiqh, akhlak, tafsir, hadis, ilmu alat (*nahw, sarraf, balaghah*)”.⁴²

Merujuk kepada data tersebut, maka dipahami bahwa visi pengembangan ma'had aly berbasis pada penguasaan kitab kuning dan merupakan rujukan mahasantri

³⁹ *Observasi*, 07/02/2020

⁴⁰ Lulusan Nurul Qadim memang dikenal memiliki kemampuan dalam menguasai kitab kuning, hal itu terbukti mewarnai pelaksanaan bahthul masail di Kabupaten Probolinggo. Selain itu mereka juga mengajar kitab di beberapa madrasah diniyah. *Observasi*, 07/02/2020.

⁴¹ Wawancara dengan Kiai Afifuddin Muhadjir, Inisiator Ma'had Aly, 15 Januari 2020.

⁴² Kiai Hadi, *Wawancara*, 08/02/2020.

dalam memahami keilmuan tafsir meliputi ilmu substansi, ilmu penunjang (alat)⁴³ dan metodologi.

Dalam rangka kelembagaan, ma'had aly menetapkan indikator capaian-capaian kompetensi. Indikator tersebut memandu para pengelola dalam proses layanan mahasiswa. Kiai Musholli mengatakan sebagai berikut:

“Indikatornya alumni mampu menjawab, memandu gerak masyarakat bangsa dan negara ini dengan *tafsir ahkam*, semua *melek* (paham) *tafsir ahkam*”.⁴⁴

Berdasarkan pernyataan tersebut, standar kemampuan yang ingin dicapai, mahasiswa ma'had aly harus memiliki kemampuan dibidang tafsir sebagai bekal hidup di masyarakat.

Mudir juga menyatakan:

“*Ghi mon caen guleh* [menurut saya] pesantren salaf ditambah metodologi. Kita tidak membedakan keilmuan. Semua jenis keilmuan yang terkait dimasukkan dalam kerangka kurikulum yang lengkap”.⁴⁵

Sebagaimana dinyatakan oleh Mudir bahwa keilmuan *tafsir ahkam* yang menjadi konsentrasi Ma'had Aly Nurul Qadim memiliki kualifikasi kompetensi mahasiswa⁴⁶ yang memadukan antara keilmuan dan metodologi.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa indikator keberhasilan Ma'had Aly Nurul Qadim meliputi aspek kapasitas dan kapabilitas sebagai kiai ahli tafsir.

Lulusannya adalah kiai ahli tafsir yang menguasai keilmuan *tafsir ahkam* dan memiliki perhatian penuh dalam menyelesaikan permasalahan yang berkembang di tengah masyarakat. Mereka memiliki tugas yang tidak ringan untuk memandu

⁴³ Kurikulum ma'had aly.

⁴⁴ Wawancara dengan Kiai Musholli, Mudir Ma'had Aly Nurul Qadim

⁴⁵ Kiai Musholli, *Wawancara*, 10/01/2020.

⁴⁶ Kurikulum ma'had aly, tahun 2016.

kehidupan masyarakat sesuai dengan keilmuan tafsir ahkam berbasis pada kitab kuning.

2. Tujuan Utama Ma'had Aly

Penyiapan kader ulama melalui pendidikan di ma'had aly memerhatikan hal-hal yang filosofi dan bertumpu pada tujuan utama.⁴⁷ Sehubungan dengan tema tersebut Kiai Badrud mengatakan:

“Ya..seperti yang saya katakan, tujuannya ma'had aly adalah mempertahankan, memperkuat dan mengembangkan tradisi pesantren. Penguatan tradisi beserta pengembangan mutlak diperlukan melalui ma'had aly ini”.⁴⁸

Dalam pandangannya keberadaan ma'had aly memperkuat tradisi pesantren. pernyataan tersebut dikuatkan oleh KH. Fawaid Yazid bahwa keberadaan ma'had aly⁴⁹ ditujukan untuk mendalami ilmu-ilmu keislaman berdasarkan kitab kuning.

Dalam statuta disebutkan tujuan ma'had aly adalah:

- 1) Terwujudnya lembaga kader ahli fiqh yang mengintegrasikan keilmuan pesantren sebagai ciri khas Islam-Indonesia dan keilmuan modern perguruan tinggi;
- 2) Terwujudnya lulusan yang mampu memediasi antara kelompok tekstualis (literalis) yang cenderung radikal dan kontekstualis yang rentan liberal;
- 3) Terwujudnya fiqh yang sesuai dengan perkembangan zaman;
- 4) Terwujudnya lulusan yang berilmu tinggi dan beramal shaleh seperti para salafuna as-shalih.

⁴⁷ Profil Ma'had Aly Nurul Qarnain 2017.

⁴⁸ Kiai Badrud , *Wawancara*, 20/02/2020.

⁴⁹ KH. Fawaid Yazid, *Wawancara*, 20/02/2020. Kiai Fawaid merupakan Wakil Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain. Menurutnya keberadaan ma'had aly diwujudkan dalam kerangka menyelamatkan budaya pesantren tradisional yang sudah mulai terkikis oleh zaman.

Tujuan tersebut mencerminkan kelembagaan, lulusan, outcomes. Hal tersebut menegaskan terjadinya proses dan pencapaiannya.

Khazanah keislaman klasik tersebut terlembagakan dengan adanya ma'had aly. Ma'had aly sebagai tradisi keilmuan didasarkan pada kenyataan mengenai kelangkaan para ahli agama, sebagaimana pernyataan Kiai Badrud :

“Untuk itu, siapkan kader *fuqaha* (ahli fiqh). Perbanyak kader fuqaha karena nanti diakhir zaman akan menjadi langka. Sementara kebutuhan masyarakat terhadap fuqaha itu semakin tinggi”.

Dalam perspektif Kiai Badrud banyaknya para ulama yang meninggal dunia, akhir-akhir ini, perlu disikapi secara sistematis. Peristiwa tersebut tentunya mendatangkan duka yang mendalam di kalangan umat Islam.

Secara legal-formal filosofi dan tujuan utama ma'had aly termaktub dalam PMA nomor 32 tahun 2020.⁵⁰ Ketua Asosiasi Ma'had Aly (amali), KH. Abdul Jalal menyebutkan tujuan tersebut sebagai berikut:

“Tujuan Ma'had Aly sesuai PMA dinyatakan bahwa tujuannya adalah menciptakan (kalau di PMA) lulusan yang ahli dalam bidang agama Islam atau *mutafaqqih fi al din* dan mengembangkan ilmu agama Islam berbasis kitab kuning. Jadi itu tujuan Ma'had Aly”.⁵¹

Menurut Kiai Jalal, *mutafaqqih fi al din* (para ahli dalam bidang ilmu-ilmu keagamaan) menjadi maksud utama keberadaan ma'had aly.

Lebih jauh dijelaskan oleh Kiai Jalal bahwa terdapat kekhasan yang dibangun oleh ma'had aly sebagai tradisi, bahwa rumpun keilmuan yang dikuasai bersumber dari kitab kuning. Sarjana lulusan ma'had aly memikul beban ganda, yaitu penguasaan terhadap materi keilmuan klasik dan metodologi yang menjadi

⁵⁰ PMA nomor 71 tahun 2015.

⁵¹ KH. Abdul Jalal, *Wawancara*, 14/06/2019. Kiai Jalal merupakan Ketua Asosiasi Ma'had Aly Indonesia dan dosen Ma'had Aly Nurul Qarnain.

trend keilmuan modern. *Mutafaqqih fi al din* menjadi tipe ideal produk ma'had aly di masa yang akan datang.⁵² Mereka memiliki tugas mulia dalam mengembangkan khazanah keilmuan Islam.

Tujuan ma'had aly didasarkan terhadap adanya keprihatinan para ulama terhadap situasi dan kondisi di Indonesia. Keprihatinan tersebut diungkapkan oleh KH. Afifuddin Muhadjir, inisiator ma'had aly di Indonesia sebagaimana dinyatakan:

“Bahkan tambah lama tambah dekat dengan uang daripada Tuhan. Sekarang ini orang ngaji, orang belajar lebih dekat dengan uang daripada Tuhan. Takut, karena yang mereka harapkan adalah uang. Tapi orang yang dekat dengan Tuhan tidak ada yang takut kehilangan Tuhan, kan gak ada. *Man khafa Allah, khafahu kullu shaik, man khafa ghaira Allah, khafa min kulli shaik*”.⁵³

Menurutnya filosof produk ma'had aly mengacu kepada indikator keulamaan, yaitu ahli dalam bidang keilmuan Islam dan memiliki karakter sebagai ulama.

Menurut Kiai Jalal, kondisi tersebut menjadi keprihatinan dan filosofi adanya ma'had aly. Untuk itulah produk Ma'had Aly Nurul Qarnain ditempa dengan sikap-sikap keulamaan. Sehubungan dengan karakter out put dan out comesnya, Kiai Jalal:

“Kalau takutnya bukan kepada Allah, tapi kepada jabatan, maka menjadi takut *gak* dapat materi. Kalau orang belajar takutnya bukan pada Allah, tapi *ghair* (selain) Allah. Dia nanti jadi apa saja akan *khafa kulla shaik* (Dia takut pada segala-galanya). Waktu dapat jabatan takut *gak* naik pangkat atau dipecat. *Lha* begitu nanti seterusnya”.⁵⁴

⁵² Statuta ma'had aly.

⁵³ KH. Afifuddin Muhadjir, *Wawancara*, 14/06/2019. Kiai Afif merupakan salah seorang inisiator ma'had aly. saat ini beliau aktif sebagai dosen di Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah Situbondo.

⁵⁴ Kiai Jalal, *Wawancara*, 24/06/2019.

Menurutnya filosofi kedekatan dan rasa takut kepada Allah menjadi inti dari tujuan keulamaan di ma'had aly. Dua karakter tersebut menjadi ciri utama ulama. Sikap tersebut ditanamkan kepada mahasiswa sebagai kader ulama.

Penanaman karakter keulamaan dilakukan secara sistematis, baik kurikuler maupun non kurikuler.⁵⁵ Hal tersebut memerlukan metode yang efektif, sebagaimana dinyatakan Kiai Jalal:

“Lha kalau orang sejak belajar sudah dibiasakan, diyakinkan *khafa Allah*. *Khafahu kullu shaik*. Dia akan ditakuti segala sesuatu, yang lain takut pada dia. *Lha* kiai-kiai dahulu itu *khafa Allah*, bukan *khafa ghair Allah*. Nah, karakter ma'had aly itu harus, karakter ulama harus ditiru. Orang alim (cendikia) sambil menjadi *scientist* itu bisa *koq*. Seorang ulama yang punya karakter intelektual, itu ada”.⁵⁶

Dalam pandangan Kiai Jalal, kiai-kiai sepuh dapat menjadi teladan dan model bagi penanaman karakter keulamaan. Keteladanan yang dimaksud meliputi dua aspek yakni akhlak dan ilmunya.

Tujuan tersebut juga dikuatkan oleh Kiai Afif. Menurutnya karakter keulamaan dibentuk melalui ma'had aly. Dosen, pembina dan pengelola memiliki peran sentral dalam pembentukan karakter tersebut, sebagaimana disampaikan Kiai Afif:

“Dalam Islam *faabawahu an yunassiranih, aw yumajjisanih aw yuhawwidanih* [orang tua berpengaruh, menjadikan anaknya nasara, *mujassimah* atau yahudi]. Baik orang tua termasuk guru memengaruhi anaknya atau anak didiknya ini beragama dengan beragama yang baik. Itu bukan hanya *transfer of knowledge* [memindah ilmu], *value* [nilai] atau *skill*. Ini sudah *transfer of worship* (keyakinan)”.⁵⁷

⁵⁵ Dokumen kurikulum ma'had aly, 2017.

⁵⁶ Kiai Jalal, *Wawancara*, 24/06/2019.

⁵⁷ Kiai Afif, *Wawancara*.

Menurut Kiai Afif karakter keulamaan tidak hanya diajarkan melalui teks. Selain pengetahuan dan keterampilan, mahasantri hendaknya juga ditempa keyakinannya agar menjadi orang yang berkarakter ulama.

Dalam perspektif Kiai Afif, aspek transfer keyakinan inilah yang menjadi kekhasan dalam pendidikan ma'had aly. pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Kiai Fawaid bahwa penanaman keyakinan kepada mahasantri melalui pengalaman-pengalaman spiritual, baik ibadah langsung maupun tidak langsung.⁵⁸ Mahasantri juga ditempa dengan menjalani hidup secara prihatin. Kesederhanaan, kemandirian, kesabaran dan rasa syukur dijalani mahasantri dalam kehidupan di ma'had aly.

Kiblat dalam pendidikan penting dikemukakan. Selama ini, pendidikan di Indonesia banyak mengadopsi pendidikan Eropa maupun Amerika. Kecenderungan tersebut menjadi keprihatinan Kiai Afif sebagaimana pernyataannya:

“Lha kalau kita *ngikuti* Barat terus, akhirnya kita bersemangat mengajarkan ilmu, keterampilan, nilai-nilai tapi kita tidak sempat mengajarkan keyakinan yang benar kepada anak didik kita. Itu harus kita sadari *bener*. Kalau tidak kita akan jadi budaknya Barat”.⁵⁹

Menurut Kiai Afif, khazanah pendidikan pesantren dikuatkan dengan menanamkan aspek keilmuan dan karakter secara utuh. Pendidikan ma'had aly tidak boleh memisahkan antara aspek tangan, otak dan hati.

Tujuan pendidikan ma'had aly mencerminkan kesatuan dalam pembentukan karakter. Kiai Jalal memberikan penekanan sebagai berikut:

⁵⁸ Kiai Fawaid, *Wawancara*.

⁵⁹ Kiai Afif, *Wawancara*.

“Kalau ma’had aly, dalam pendidikan paradigma-paradigma pendidikan Islam tidak dicermati dengan baik, kita menggunakan paradigma Barat, kita punya orang-orang yang alim, yang pintar *ngomong*, yang pandai berpikir, tapi hatinya kosong (tersenyum)”.⁶⁰

Pendidikan ma’had aly menyatukan antara perspektif pendidikan Islam dan Barat.

Aspek-aspek positif dari Barat bisa diadopsi, sementara yang negatif diabaikan.

Ma’had Aly Nurul Qarnain mengikuti pandangan ulama pesantren dalam pengelolaan dan pengembangan pendidikannya.⁶¹ Spiritualitas menjadi kata kunci penting sebagai filosofi pendidikan, sebagaimana dikatakan:

“Spiritualitas seperti itu yang menjadi kegalauan di dunia pendidikan kita? *lha ya* itu, kita terlalu menggunakan paradigma Barat memang tidak peduli dengan yang spiritualistik, bahkan ada yang tidak mengakui sama sekali. Apa perlunya spiritualitas”.

Dalam pandangan Kiai Jamil spiritualitas menjadi jalam utama bagi murid mencapai tujuannya. Spiritualitas sebagai tujuan menjiwai setiap kegiatan mahasantri di Ma’had Aly Nurul Qarnain.

Gambar 4.3
Spiritualitas Mahasantri



Kegiatan membaca wirid-qirid setelah salat berjamaah

⁶⁰ Kiai Jalal, *Wawancara*, 24/06/2019.

⁶¹ Profil Ma’had Aly 2017.

Dengan demikian, *mudir* bersama jajarannya terus menerus menjaga, mengawasi, dan membina para mahasantri mencapai tujuannya. Kiai terlihat mengontrol ibadah mahasantri, menjadi imam salat, mengawasi kegiatan musyawarah dan lain-lain.⁶² Mahasantri menempatkan kiai sebagai teladan pelaksanaan ajaran Islam sebagaimana telah diketahui di kitab-kitab. Terutama kehidupan kiai sebagai ulama, pendidik dan pemangku ma'had aly.

Mudir Ma'had Aly Nurul Qadim memberikan penjelasan yang cukup unik mengenai asal mula keberadaan lembaga kader kiai pengasuh pesantren tersebut, sebagaimana diungkapkan:

“Ma'had Aly Nurul Qadim harus ada karena memang kebutuhan terhadap semakin minimnya kader-kader ulama yang berkualitas. Pertimbangan tersebut menjadi dasar utama dan menguat pada pandangan pendiri, yang merupakan pengasuh saat itu (KH. Nuruddin Musiri)”.⁶³

Berdasarkan pernyataan Mudir diketahui bahwa eksistensi Ma'had Aly Nurul Qadim didasarkan kepada adanya kebutuhan tentang adanya kader-kader ulama yang berkualitas.

Sehubungan dengan hal tersebut, Kiai Musholli mengatakan:

“Ya, kalau menurut PMA (peraturan menteri agama), ma'had aly memang harus di Pesantren. Pendirian Ma'had Aly harus memenuhi persyaratan, yaitu harus berada dan dimiliki oleh pesantren”.

Dalam pandangan Mudir, ma'had aly sesuai dengan keinginan KH. Nuruddin Musiri dan harapan masyarakat⁶⁴ yang membutuhkan layanan Pesantren Nurul Qadim.

⁶² Observasi, 15/01/2020.

⁶³ Kiai Musholli, *Wawancara*, 10/01/2020.

⁶⁴ RIP ma'had aly, 2016.

Dalam hal visi pengembangan keilmuan ma'had aly, Mudir menyampaikan beberapa permasalahan serius, yaitu:

“Konsentrasi keilmuan di Indonesia terlalu fiqh sentries. Padahal keilmuan keislaman yang lain itu sangat dibutuhkan agar kita bisa memahami agama Islam dengan lebih baik. Itu juga yang menjadikan dorongan al-Ghazali menulis kitab *Ihya Ulumuddin*, karena orang belajar agama itu parsial, yang fiqh, fiqh saja, hadith, hadith saja, tafsir tafsir saja, yang kalam kalam saja, yang tasawuf tasawuf saja. Menurut al-Ghazali semua itu satu kesatuan dalam keilmuan Islam”.⁶⁵

Mudir berpandangan bahwa peta keilmuan Islam di Indonesia mengalami penyempitan, terbatas pada kajian fiqh. Lebih jauh dikatakan bahwa muncul pemahaman keilmuan Islam hanya menyangkut masalah hukum Islam.⁶⁶ Pandangan tersebut memunculkan implikasi yang cukup besar di kalangan umat muslim.

Sehubungan dengan implikasi tersebut, Mudir menyatakan:

“Nah di Indonesia ini saya lihat terlalu fiqh sentries. Sehingga penguasaan terhadap usul fiqh dan fiqh itu sendiri tidak seimbang. Orang sudah belajar kitab fiqh itu sendiri yang *je rajeh* [kitab besar] usul fiqhnya masih kecil-kecil. Ini saya anggap ada kesenjangan antara fiqh sebagai produk ketimbang fiqh sebagai proses. Fiqh sebagai produk itu ya kitab-kitab kuning fiqh itu. Itu khan produk, pemikiran fiqh. Tapi justru usul fiqhnya yang merupakan metodologi pemahaman fiqh tidak dikuasai. Sehingga menjadikan orang melihat fiqh menjadi dogmatis. Padahal sebenarnya fiqh itu solutif, pemecahan masalah”.⁶⁷

Mudir berpandangan perlunya menguasai keilmuan Islam secara komprehensif mencakup filsafat, sejarah, dan kaidah-kaidah terkait. Dalam kenyataannya, fiqh hanya disajikan sebagai produk, bukan sebagai proses.

⁶⁵ Kiai Musholli, *Wawancara*, 07/02/2020.

⁶⁶ Saiful Anam, Wakil Mudir I, *Wawancara*, 27/10/2020.

⁶⁷ Kiai Musholli, *Wawancara*, Kantor ma'had aly, 05/09/2020.

Selain itu terdapat dampak berupa penyempitan fiqh sebagai produk. Implikasi lainnya berupa minimnya perhatian terhadap disiplin keilmuan tafsir, sebagaimana dikatakan:

“Yang kedua tafsir. Dulu di pondok-pondok pesantren itu mati urip tafsirnya ya kitab tafsir *jalalain*. Padahal tafsir-tafsir yang lain itu banyak. Visi pesantren kita itu bukan salafi. Bahkan di *Jalalain* sendiri bukan salafi, khalafi itu karena sudah menggunakan takwil yang banyak *koq*. Hadith juga demikian. Apalagi *hadith ahkam*, *ayat ahkam* itu sangat banyak ditinggalkan oleh dunia pesantren kita”.⁶⁸

Menurut Kiai Hadi, pembelajaran tafsir merupakan kekayaan pesantren. Pada kenyataannya kini, kitab tafsir yang diajarkan di kebanyakan pesantren adalah tafsir *jalalain*.

Visi kelembagaan tersebut juga bersinambung dengan keinginan KH. Nuruddin dan masyarakat pemanfaat layanan ma'had aly. Adanya kesinambungan antara jurusan yang ditetapkan oleh Kemenag RI, Mudir, masyarakat dan cita-cita para pendahulu merupakan esensial yang dimasukkan dalam kerangka kurikulum.⁶⁹ Sehubungan dengan kurikulum tafsir, Mudir menyatakan:

“Nah untuk bisa itu, supaya pemahaman-pemahaman tersebut masuk dalam kerangka kurikulum yang bagus, itu sebaiknya ada lembaga formal. Nah, lembaga formal itu ya lalu kita gagas jadi ma'had aly yang konsentrasi pada keilmuan tafsir dan ilmu-ilmunya itu”.⁷⁰

Perspektif Mudir menyatakan bahwa adanya lembaga formal yang konsentrasi pada bidang tafsir bersamaan dengan tujuan yang digariskan oleh para pendahulu dan pesantren penyelenggara.

⁶⁸ Kiai Hadi, *Wawancara*, 08/02/2020..

⁶⁹ RIP ma'had aly.

⁷⁰ Kiai Musholli, *Wawancara*, Kantor UNUJA 24/10/2020.

Tujuan yang ingin didapatkan dari konsentrasi tafsir dan keilmuannya dilakukan dengan pertimbangan yang matang melibatkan berbagai pihak berkompeten. Wakil Mudir 1 menyampaikan pertimbangannya:

“Tapi kalau kepada masyarakat, kita pada waktu itu, sudah berulangkali ada pembicaraan agar supaya pondokan [ok-pondok besar dan yang punya sejarah keilmuan baik, itu mengembangkan keilmuan tafsir. Pilihan *takhassus* [konsentrasi] pada tafsir, kalau mahasantri kita ingin mendalami bidang apa tersebut, *ya anda belajar kesana*”.⁷¹

Berdasarkan pernyataan tersebut, Wakil Mudir 1 (bagian kurikulum) menjelaskan mengenai tujuan memilih konsentrasi tafsir dan keilmuannya.

Selanjutnya dinyatakan bahwa Ma’had Aly Nurul Qadim menempuh jalur formal karena jenjangnya lebih teratur, baik dalam hal perencanaan, proses pelaksanaan maupun evaluasi, sebagaimana dinyatakan oleh Wakil Mudir 1:

“Ma’had aly itu sifatnya *khan* lebih formal *ya*, dan jenjangnya lebih teratur. Kalau di pesantren dulu tanpa diberi standar khusus, tanpa diberi batas waktu. Siapa yang mau ngaji, *ya ngaji*. Kalau di sini *khan* tidak, yang masuk ma’had aly paling tidak harus bisa begini. Bisa membaca ini, mengenal nahwu ini, balaghahnya harus sekian. Itu namanya *khan* ada standardisasi. Itu kalau dibedakan dengan pesantren dimana semua pengajian itu bersifat terbuka tidak ada ketentuan orang boleh mengaji ini kalau tamat kitab ini”.

Dalam pemaparannya, dia memberikan perbandingan meliputi kelebihan dan keunggulan⁷² ma’had aly daripada lembaga pendidikan tinggi lainnya maupun pesantren.

Tujuan tersebut, sebagaimana pernyataan Mudir mengenai kualifikasi kader ulama. Menurutnya kualifikasi ulama penting, sebagaimana disampaikannya:

⁷¹ Saiful Anam, *Wawancara*, 27/10/2020.

⁷² RIP ma’had aly, 2016.

“Tapi kalau ulama-ulama pesantren, tambah *pinter* tambah dekat dengan masyarakat. Itu yang sampai sekarang masih terasa. Ulama-ulama yang alim, itu kalau ada kenduri *nyepasari* anak saja, itu mau datang. Ada musalla kecil, dia mau datang meletakkan batu pertama. Jadi, kedekatan terhadap masyarakat itu sebetulnya ciri dari ulama yang dekat dengan masyarakat. *Lha* ini kita harapkan ulama yang dari MA, secara karakter tidak sama dengan ulama kampus itu. Tapi dengan ulama pesantren mereka lebih punya kedekatan secara keilmuan dan sikap”.

Berdasarkan data tersebut menyatakan bahwa disebut ulama ketika memiliki karakter bersama masyarakat. Mereka memenuhi kebutuhan masyarakat pada level akar rumput.⁷³ Itulah yang menjadi filosofi dan tujuan utama ma’had aly.

Mudir juga menyampaikan hal penting mengacu kepada karakter ulama sebagaimana termuat dalam kitab *ihya ulum al-din*.⁷⁴ Lebih lengkapnya Mudir menyatakan:

“Coba kalau kita baca kitab *ihya* al-Ghazali yang jilid empat itu ya, saat bicara syukur itu, segala hal dibicarakan mulai IPA, IPS hingga apa saja dibedakan. Itu menunjukkan bahwa ketika *ngaji*, bicara agama dia tidak hanya bicara halal haram saja. Ketika bicara syukur saja, itu kita lihat begini mengingatkan kepada kita, makanan saja banyak sekali yang harus dipikirkan. Belum caranya mendapatkan makanan, hingga caranya makan. Keilmuannya tidak hanya masalah halal haram”.⁷⁵

Dalam kerangka keilmuan ma’had aly, Mudir mengatakan adanya keilmuan yang lengkap, bukan hanya menyangkut hal-hal yang dibolehkan maupun yang dilarang, juga meliputi moralitas dan tata cara berkehidupan sosial.

Secara spesifik, tujuan Ma’had Aly Nurul Qadim sebagaimana tertulis di dalam statuta meliputi empat hal.⁷⁶ Tujuan Ma’had Aly Nurul Qadim sebagaimana disebutkan adalah:

⁷³ *Observasi*, 25/02/2020.

⁷⁴ Kitab *Ihya ulum al-din* merupakan salah satu kitab rujukan yang diajarkan di Ma’had aly Nurul Qadim.

⁷⁵ Kiai Musholli, *Wawancara*, 05/09/2020.

⁷⁶ Statuta ma’had aly, tahun 2016.

“*Pertama* adalah terwujudnya lembaga kader mufassir yang mengintegrasikan keilmuan pesantren sebagai ciri khas Islam-Indonesia dan keilmuan modern perguruan tinggi”.⁷⁷

Mudir menyatakan perlunya kader *mufassir* (ahli tafsir) sebagai tujuan pertama keberadaan ma’had aly. Dalam pandangannya tipikal *mufassir* produk ma’had aly harus bisa memadukan antara penguasaan materi keilmuan khas pesantren dan metodologi keilmuan modern.

Tujuan selanjutnya mencakup *outputs* ma’had aly sehubungan dengan konteks Indonesia dan dunia saat ini sedang menghadapi tantangan radikalisme atas nama agama.⁷⁸ Sehubungan dengan konteks tersebut, Mudir mengatakan tujuan ma’had aly:

“*Kedua* terwujudnya lulusan yang mampu memediasi antara kelompok tekstualis (literals) yang cenderung radikal dan kontekstualis yang rentan liberal”.⁷⁹

Dalam perspektif Mudir, lulusan ma’had aly harus memiliki keahlian untuk memadukan kecenderungan kaum tekstual di satu sisi dan kaum kontekstual pada sisi lainnya. Keduanya dipadukan untuk menemukan kebaruan pandangan dalam disiplin ilmu tafsir kontemporer.

“Tujuan ketiga adalah terwujudnya penafsiran yang sesuai dengan perkembangan zaman. Hal ini masih jarang dipikirkan oleh para pemangku pesantren”.⁸⁰

Menurut Mudir, lulusan ma’had aly harus memiliki produk tafsir yang memadai memberikan solusi permasalahan masyarakat dengan pendekatan tafsir. Pendapat tersebut diperkuat oleh Saiful Anam bahwa aspek perkembangan zaman juga

⁷⁷ Kiai Musholli, *Wawancara*, 05/09/2020.

⁷⁸ Jawa Pos, *Radikalisme Agama*, 20/02/2015.

⁷⁹ Kiai Musholli, *Wawancara*, 05/09/2020.

⁸⁰ Kiai Musholli, *Wawancara* via WA, 11/09/2020.

menjadi perhatian mengingat kebermanfaatan produk keilmuan⁸¹ untuk menjawab tantangan kebutuhan zamannya.

Pada bagian akhir dari tujuan keberadaan ma'had aly juga masih berbicara tentang *outputs* ma'had aly.⁸² Dalam hal tersebut, lulusan ma'had aly memiliki sikap dan perilaku tertentu sebagaimana disampaikan Mudir:

“Adapun tujuan *keempat* mencakup terwujudnya lulusan yang berilmu tinggi dan beramal shaleh seperti para *salafuna as-shalih*. Ilmu dan amal tidak bisa dipisahkan, tapi menyatu dalam sikap, pandangan dan perilaku kader ulama”.⁸³

Tujuan ma'had aly merupakan inti sari dari cita-cita pendiri dan pengasuh. Kesenambungan tersebut dinyatakan secara tegas.

Tujuan esensial dari ma'had aly terkait erat dengan arti penting kader kiai, pengasuh pesantren dan ahli ilmu. Maksud inti tersebut sebagaimana disampaikan oleh Kiai Hadi:

“Karena lembaga inilah yang diharapkan memproduksi kader-kader pengasuh pesantren, kader-kader kiai, ulama, kader-kader ahli ilmu-ilmu Islam”.⁸⁴

Dalam pandangan Ketua Yayasan yang juga dosen ma'had aly tersebut, keberadaan kiai dan pengasuh pesantren yang memiliki kualifikasi keilmuan penafsir serta karakter ulama sangat penting dipersiapkan. Jika tidak maka akan mengganggu eksistensi masyarakat muslim di masa yang akan datang.

Mudir meminta berbagai pihak ikut serta menjaga keberadaan ma'had aly. Menurutnya keberadaan ma'had aly berhubungan erat dengan perhatian *stakeholders* lainnya⁸⁵, sebagaimana pernyataannya:

⁸¹ Saiful Anam, *Wawancara*, 11/09/2020.

⁸² Statuta ma'had aly, 2016.

⁸³ Kiai Musholli, *Wawancara*, 11/09/2020.

⁸⁴ Kiai Hadi, *Wawancara*, 05/02/2020.

“Itu perlu dijaga substansinya. Jangan dikotori dengan yang lain. *Ya* itu saya kira, semuanya harus memiliki keprihatinan dan peran yang sama. *In sha Allah*, kalau ma’had aly eksis, saya membayangkan pondok-pondok akan hidup seperti dulu lagi”.⁸⁵

Dalam perspektif Mudir, keberadaan ma’had aly terkait erat dengan masa depan pesantren. Dia meyakini bahwa eksistensi ma’had aly menjaga keberlangsungan pesantren di masa yang akan datang. Untuk itu dia meminta semua pihak ikut andil menjaga dan mengembangkan ma’had aly sebagai destinasi keilmuan Islam Indonesia dan dunia. Semua itu dirumuskan menjadi visi dan misi ma’had aly.

3. Perumusan Visi dan Misi

Poin penting pada pasal ini mendeskripsikan perumusan visi dan misi ma’had aly. Penyampaian para informan menggambarkan poin-poin pada topik yang dikategorikan pada membentuk visi dan misi, menyampaikan visi dan misi serta harapan-harapan para *stakeholders*.

Statuta menyatakan visi dan misi ma’had aly Nurul Qarnain. Visi dan misi pendidikannya adalah:

“Menjadi lembaga pendidikan yang melahirkan kader ahli dalam ilmu fiqh sebagai kader Islam yang berkompeten dizamannya. Menyelenggarakan dan melaksanakan pendidikan, pengajaran, dan kajian fiqh-ushul fiqh dengan memadukan sistem pesantren dan perguruan tinggi. Melaksanakan pengabdian dan pemberdayaan kepada pesantren dan masyarakat. Menyelenggarakan dan melaksanakan kaderisasi keulamaan. Menanamkan karakter ilmiah dan amaliah salafuna as-shalih melalui studi fiqh-ushul fiqh”.⁸⁷

⁸⁵ Yang dimaksud dengan *stakeholders* lainnya seperti pesantren penyelenggara, wali mahasantri, pemerintah dan masyarakat luas.

⁸⁶ Kiai Musholli, *Wawancara*, di kediamannya, 30/10/2020.

⁸⁷ Statuta Ma’had Aly Nurul Qarnain dan Profil tahun 2016

Berdasarkan statuta, disebutkan bahwa visi ma'had aly adalah kader faqih (ahli fiqih) pada zamannya. Untuk mencapainya, ma'had aly melaksanakan empat upaya yaitu pendidikan, pengabdian, kaderisasi keulamaan dan penanaman⁸⁸ karakter dan amaliah keulamaan.

Sehubungan dengan visi misi tersebut *mudir* menyampaikan harapan-harapannya sebagai berikut:

“Visi dan misi yang merupakan orientasi kita intinya bagaimana mahasantri bisa baca kitab kuning. Kemudian bisa menganalisa isi kitab kuning dan yang terakhir adalah bisa memproduksi kitab”.⁸⁹

Mudir menyampaikan bahwa mahasantri mampu membaca, menganalisa dan menulis kitab sesuai dengan standar akademik ma'had aly.

Sehubungan dengan penguasaan kitab kuning, Kiai Jalal mengatakan:

“Kriteria ma'had aly di Indonesia sementara diutamakan pondok-pondok yang punya tradisi kitab kuning yang kuat, lalu di SK lalu kemudian membuka ma'had aly. Saya kira yang di SK itu rata-rata masih memiliki tradisi pengajian kitab kuning yang kuat. yang belum di SK juga sama, hanya nasibnya saja yang belum di SK. Ya itu pilihan-pilihan strategis. Jadi, Secara umum seperti itu, pondok yang besar, tua dan memiliki tradisi kitab kuning yang terjaga dengan baik”.⁹⁰

Berdasarkan pernyataan Kiai Jalal diketahui bahwa keberadaan kitab kuning sebagai kekhasan ma'had aly mutlak diperlukan dalam mempertahankan dan mengembangkan tradisi *salaf al-salih* [para ulama salaf] yang ajaran-ajarannya dituangkan dalam kitab-kitab *turath*.

⁸⁸ RIP ma'had aly 2017.

⁸⁹ Kiai Badrud , *Wawancara* 04/09/2020.

⁹⁰ Kiai Jalal, *wawancara*, 24/06/2019.

Harapan yang tinggi disampaikan kepada mahasantri agar mereka mempelajari ilmu-ilmu agama secara tuntas pada berbagai disiplin ilmu keagamaan. Sehubungan dengan hal tersebut Kiai Badrud mengatakan:

“Kita memfasilitasi mahasantri yang mau belajar agama secara tuntas. Tentunya, dengan kemauan yang tinggi. Karena ma’had aly merupakan lembaga pendidikan ilmu-ilmu keagamaan klasik tingkat tinggi”.⁹¹

Berdasarkan pernyataan Kiai Badrud bahwa ketuntasan belajar mahasantri menjadi titik tekan dalam visi misi ma’had aly. Lebih jauh dikatakannya bahwa ketuntasan belajar merupakan tradisi dan khazanah keislamaan. Para pencari ilmu dimotivasi memiliki kemauan yang tinggi untuk mencapainya.

Visi dan misi pengembangan ma’had aly disebarakan kepada pengelola, dosen dan pembina.⁹² Hal itu dilakukan mudir supaya ada kesamaan pandangan dalam mengembangkan ma’had aly.

“Pertama yang saya lakukan kita harus mengacu kembali kepada visi dan misi ma’had aly, karena visi dan misi adalah sentral. Ma’had aly ingin mengkader mahasantri untuk menjadi kader ulama”.⁹³

Mengacu pada pendapat Kiai Badrud bahwa semua kebijakannya harus berorientasi kepada visi dan misi kelembagaan sebagaimana termuat di dalam statuta.

Kemampuan membaca, menganalisa dan menulis tentunya terus diasah dan dikembangkan secara konsistens. Jamil Khan berpandangan bahwa kemampuan tersebut dikembangkan melalui penelusuran terhadap kitab-kitab lainnya, sebagaimana dikatakan:

⁹¹ Kiai Badrud, *Wawancara* 04/09/2020.

⁹² Abdul Ghafur, *wawancara* 04/09/2020.

⁹³ Kiai Badrud, *Wawancara* 04/09/2020.

“Tapi kalau ingin menjadi ahli harus merujuk kepada kitab-kitab yang besar, seperti *majemuk syarh al-muhaddab* itu tidak ada terjemahannya sampai sekarang karena 27 juz. Kemudian kitab *al-mushotul fihiyah al-ghathiyah* misalkan itu ada ad 48 juz tidak ada yang menterjemahkan. Ada juga *fath al-bari* dan lain-lain itu tidak ada yang menterjemahkan”.⁹⁴

Menurut Jamil Khan bahwa kitab-kitab tersebut dianjurkan untuk dipelajari secara individual. Ma’had aly memberikan kerangka-kerangka umum bagi penguasaan kitab-kitab induk tersebut.

Visi ma’had aly dalam menyiapkan kader ulama mengacu kepada cara-cara dan metode para ulama terdahulu, sebagaimana dikatakannya:

“Sistem ulama-ulama *mutaqaddimin* (terdahulu) itu adalah bagaimana mereka menampilkan dalil dan memproses secara *instinbat al-hukm* kemudian muncullah kesimpulan seperti kita membaca kitab *majmu’ syarah muhaddab* sebagaimana menampilkan dalil terlebih dahulu dan muncul kesimpulan dan adanya itu ada dikitab kuning maka visi dan misi ma’had aly ke arah itu”.

Dalam pandangannya metode yang telah diterapkan dan dicontohkan para ulama terdahulu dapat dijadikan acuan pengembangan keilmuan ma’had aly. Cara-cara ulama tersebut telah terbukti sukses⁹⁵ melahirkan para ulama yang berkompeten di bidangnya.

Mudir juga mengingatkan akan pentingnya unsur perjuangan dan dakwah dalam pengembangan ma’had aly. Dia berkomitmen bahwa apapun yang menjadi cita-citanya tidak lepas dari kerangka perjuangan dakwah Islam sebagaimana dijelaskan:

“Ya itu...visi awal mestinya kepada misi perjuangan dan dakwah. Tapi kalau di sini *kan*, orientasinya kepada semua sektor (ekonomi, politik dst). Ilmu-ilmu itu diajarkan untuk selanjutnya dikembangkan”.⁹⁶

⁹⁴ Kiai Jamil Khan, *Wawancara* 19/09/2020.

⁹⁵ Alumni ma’had aly yang telah berkiprah seperti Abdul Jalal (dosen UIN Surabaya, Imam Nakhai Komnas Perempuan, Wawan Juwandi (Rektor IAI Ibrohimy)

⁹⁶ Kiai Badrud, *Wawancara* 04/09/2020.

Dalam perspektif Kiai Badrud, unsur perjuangan dan dakwah merupakan utama. Karena adanya ma'had aly merupakan wujud perjuangan kiai pesantren untuk memertahankan prinsip dan ajaran Islam melalui pendidikan.

Menurut Kiai Jalal bahwa dakwah melalui bidang keilmuan Islam klasik menjadi penting mengingat keberadaannya sebagai khazanah intelektual muslim.⁹⁷ Para ulama terdahulu telah memberikan kerangka dasar untuk kemudian dikembangkan sesuai dengan prinsip Islam dan perkembangan tantangan zaman. Dahwah melalui pengembangan keilmuan membutuhkan perjuangan yang panjang dan terus menerus. Pengembangan keilmuan tidak mengenal kata akhir, sehingga terus dilakukan oleh manajemen ma'had aly dalam bentuk pengembangan program-program.

Mudir Ma'had Aly Nurul Qadim menyatakan visi sebagaimana disebutkan dalam statuta, yaitu:

“Menjadi lembaga pendidikan *tafaqquh fi al-din*⁹⁸ konsentrasi *Tafsir wa Ulumuhu* jenjang tinggi bertaraf internasional yang unggul dan kompetitif dalam melahirkan generasi muslim *khaira ummah* [umat terbaik]⁹⁹”¹⁰⁰.

Berdasarkan pernyataan Mudir tersebut, dokumen visi tersebut menyatakan mimpi-mimpi kelembagaan mengenai suatu capaian yang jauh di masa mendatang.

⁹⁷ Kiai Jalal, *Wawancara*, 14/06/2020.

⁹⁸ Berarti ahli ilmu agama.

⁹⁹ Berarti umat terbaik, atau maju, atau modern.

¹⁰⁰ Kiai Musholli, *Wawancara*, 30/10/2020.

Setelah menyatakan visi tersebut, Mudir menyatakan empat hal yang menjadi misinya¹⁰¹ mengelola dan mengembangkan lembaga kader ulama tersebut, yaitu:

“Misi kami sebagaimana telah dirumuskan dalam statuta adalah menyelenggarakan dan melaksanakan pendidikan, pengajaran, dan kajian *tafsir wa ulumuhu* dengan memadukan sistem pesantren dan perguruan tinggi”.¹⁰²

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa misi pertamanya adalah pendidikan, pembelajaran dan kajian.

Sehubungan dengan misi kedua, Mudir mengatakan:

“Yang kedua adalah melaksanakan pengabdian dan pemberdayaan kepada pesantren dan masyarakat. Dalam hal ini pengabdian dilakukan secara terbatas dan luas”.¹⁰³

Berdasarkan pernyataan tersebut, Mudir menegaskan bahwa masyarakat merupakan bagian integral bagi ma’had aly.¹⁰⁴ Sebagaimana dinyatakannya bahwa ma’had aly ada dan berkembang dari, oleh dan untuk pesantren dan masyarakat.

Setelah melayani pesantren dan masyarakat, ma’had aly memosisikan dirinya sebagai lembaga kaderisasi keulamaan. Sehubungan dengan misi tersebut, Mudir mengatakan:

“Misi yang ketiga adalah menyelenggarakan dan melaksanakan kaderisasi keulamaan. Kaderisasi keulamaan merupakan hal utama dan penting bagi kami”.¹⁰⁵

¹⁰¹ Statuta ma’had aly.

¹⁰² Kiai Musholli, *Wawancara*, 30/10/2020.

¹⁰³ Kiai Musholli, *Wawancara*, 30/10/2020.

¹⁰⁴ Kiai Musholli, *Wawancara*. Disampaikan pada studium general 05/10/2020.

¹⁰⁵ Kiai Musholli, *Wawancara*, 30/10/2020.

Berdasarkan data tersebut, kiai-ulama menjadi misi utama ma'had aly. Dalam hal ini, kaderisasi keulamaan menjadi ciri khas ma'had aly. Ma'had aly identik dengan ilmu-ilmu keagamaan dan berbasis pada pesantren dalam mengembangkan jati dirinya.

Keulamaan telah ditetapkan sebagai misi ma'had aly. Selanjutnya, Mudir menyatakan bahwa kaderisasi keulamaan ditanamkan sikap ilmiah dan amaliah sekaligus. Oleh karenanya, Mudir menjelaskan misi keempat sebagai berikut:

“Ma'had Aly Nurul Qadim juga menyatakan bahwa misinya adalah menanamkan karakter ilmiah dan *amaliah salafuna as-shalih* melalui *Tafsir wa Ulumuhu*”.¹⁰⁶

Berdasarkan pernyataan Mudir tersebut dipahami bahwa karakter ilmiah dan amaliah menjadi gugus tugas ma'had aly sehubungan dengan karakteristik keulamaan pada lulusannya, baik *outputs* maupun *outcomesnya*.

Dalam menghasilkan ulama-kiai, ma'had aly harus fokus, sebagaimana dikatakan oleh Kiai Hadi:

“Karena kita punya asumsi bahwa dimana-mana lembaga sukses itu kuncinya Cuma satu, fokus. Yang berhasil itu yang fokus. Pakek metode apa saja, *qiraati*, *amtsilati*, kalau *gak* focus, ya *gak* bisa. Akan gagal itu. Tapi kalau fokus. *Wong* kita dulu jurmiah dan kailani, fokus *khan*. *Ngaji*, setiap selesai salat *maktubah* kita *ngaji*. Metode kita *jurmiah* dan *kailani* itu”.¹⁰⁷

Dari data tersebut diketahui bahwa Ketua Yayasan percaya bahwa fokus pengelola terhadap kemampuan kitab kuning menjadi kunci keberhasilan ma'had

¹⁰⁶ Kiai Musholli, *Wawancara*, 24/10/2020.

¹⁰⁷ Kiai Hadi, *Wawancara*, 11/09/2020.

aly mencapai visi dan misinya. Fokusnya adalah belajar, belajar dan belajar secara terus menerus di manapun dan kapanpun.¹⁰⁸

Fokus telah dinyatakan sebagai tolok ukur kesuksesan. Fokus menjadi aspek utama untuk menguasai suatu materi keilmuan, sebagaimana dikatakan oleh Mudir, yaitu:

“Jadi orang-orang yang betul-betul menguasai, bukan hanya teks tapi konteksnya, *maqasid al-shariah*, *engak* [seperti] tafsir. Itu harus dikembangkan istilahnya bermazhab tapi *manhaji*, bukan *lafzi/qauli*. Kalau *qauli* kita *khan* ikut teks pendapat apa adanya. Tapi kalau *manhaji* *khan oreng se lakar* [seseorang yang memang] fokus”.¹⁰⁹

Mengacu kepada pernyataan Mudir, diperoleh informasi bahwa lembaga yang fokus berdampak kepada tercapainya visi dan misi, yaitu penguasaan keilmuan. Dalam hal ini, ma’had aly memberikan layanan yang fokus, yaitu *tafsir wa ulumuhu* berbasis kitab kuning.

Dari pemaparan Mudir didapat informasi bahwa visi dan misi ma’had aly adalah kiai-ulama. Visi dan misi tersebut dicapai melalui suatu kunci penting, yaitu fokus yang telah dipraktikkan dan dibuktikan pesantren selama berabad-abad dalam penyelenggaraan pendidikannya. Fokus kepada tujuan dan visi-misi menentukan keberhasilan. Dalam kerangka tersebut, ma’had aly telah menyusun serangkaian program-program.

¹⁰⁸ *Observasi*, 28/02/2020. Mahasantri ma’had aly terlihat rajin dan tekun belajar secara mandiri, dan kelompok.

¹⁰⁹ Kiai Musholli, *Wawancara*, 18/09/2020.

4. Menyusun Program-Program

Program-program merupakan rumusan konkret dari visi dan misi ma'had aly. Dalam mencapai visi dan misi kelembagaannya, manajemen merumuskan, menetapkan dan menerapkan program-program mengacu kepada tujuan umum institusi kader ulama tersebut. Adapun program utamanya menguasai kitab-kitab klasik. Sehubungan dengan program tersebut Mudir menyatakan:

“Karena untuk menjadi ulama itu tidak cukup hanya dengan baca buku tapi harus merujuk kepada induk dalam hal ini adalah kitab kuning maka secara otomatis didalam sistem pembelajaran di ma'had Aly itu rujukan nya adalah menggunakan kitab kuning”.¹¹⁰

Dalam pandangan Kiai Badrud, kitab kuning merupakan program utama. Program tersebut menjadi penanda eksistensi ma'had aly di Indonesia. Bahkan dinyatakan Kiai Jamil bahwa suatu lembaga tidak bisa dikatakan ma'had aly jika orientasi programnya tidak mengacu kepada penguasaan kitab kuning.¹¹¹ Oleh karena itu, sistem pembelajaran ma'had aly menerapkan penguasaan kitab kuning secara lengkap dan sistematis.

Dalam kerangka program ma'had aly terdapat tiga orientasi, yakni terdapat pengenalan, pengetahuan dan keahlian.¹¹² Dalam kerangka tersebut dikatakan oleh

Mudir:

“Jadi istilah-istilah kita itu ada tiga sistem yang pertama adalah ada orang kenal, lalu orang yang tahu yang kedua orang ahli jadi untuk mencetak orang tahu cukup menggunakan buku-buku dan sebagainya, tapi mencetak orang ahli harus merujuk kepada kitab kuning dalam hal ini kalau ingin tahu cukup membaca kitab terjemah *fathul qorib*, *fathul mu'in* dan ada beberapa kitab terjemah yang lain-lain”.¹¹³

¹¹⁰ Kiai Badrud, *Wawancara* 04/09/2020.

¹¹¹ Jamil Khan, *Wawancara*, 20/02/2020.

¹¹² Program ma'had aly tahun 2020.

¹¹³ Kiai Badrud, *Wawancara* 04/09/2020.

Menurut mudir pengenalan bersifat umum. Orang yang mengenal bisa mencerap sesuatu secara umum. Itu hanya mencakup kulit luarnya saja. Bahkan bisa melalui buku-buku terjemahan.

Perumusan program-program ma'had aly memerhatikan adanya suatu masalah yang dihadapi. Dalam perencanaannya, ma'had aly memerhatikan adanya tantangan yang dihadapi lembaga. Sehubungan dengan tantangan tersebut dikatakan Kiai Jamil Khan:

“Karena pergeseran orientasi itu *khan* jelas pengaruh *ya* (tersenyum). Itu masalah yang paling jelas. Saya juga prihatin terhadap kurangnya perhatian kepada pelajaran agama, pengkajian kitab, sehingga pengajian terhadap kitab semakin menurun. Kalau dulu, keluar dari pesantren bisa dipastikan bisa baca kitab”.¹¹⁴

Jamil Khan menyatakan adanya tantangan berupa pergeseran cara pandang masyarakat terhadap ilmu-ilmu keagamaan.

Perhatian terhadap ilmu agama memang ada, akan tetapi masih minim dan masuk pada kategori pengenalan. Oleh karenanya, Kiai Badrud menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi sebagai berikut:

“Sekalipun belajar umumnya ada, lumayan lengkap, tapi itu bukan prioritas. Prioritasnya agama, sehingga pelajaran-pelajaran yang banyak, *ya* agama. Seperti ilmu bahasa arab, macamnya banyak sekali. Ada lughah, ada nahwu, ada sorrof (ada ilmu *qawaid* dan ada ilmu tentang *tashrifan*), belum imlaknya, *khat* (ilmu tentang penulisan arab)-nya. Jadi untuk bahasa arab saja itu banyak modelnya”.¹¹⁵

¹¹⁴ Kiai Jamil Khan, *Wawancara* 19/09/2020.

¹¹⁵ Kiai Badrud, *Wawancara*.

Dalam pernyataannya, Kiai Badrud menjelaskan cakupan dari ilmu-ilmu keagamaan secara luas yang harus dikuasai mahasiswa. Perihal ilmu alat terdapat beragam materi yang harus dikuasai.¹¹⁶

Faktor berikutnya berkaitan dengan pandangan umum tentang kecenderungan terhadap formal, yakni adanya ijazah. Sehubungan dengan masalah tersebut Mudir menyatakan:

“Dan santri lebih menghargai lembaga formal *ketimbang* pesantrennya. *Khairnya*, selesainya *mondok* diukur dengan selesainya pendidikan sekolah dan madrasah, itu kan perubahan. Inilah salah satu faktor yang mendorong ma’had aly formal”.¹¹⁷

Kiai Badrud menjelaskan bahwa masalah-masalah tersebut tentu mengarah pada solusi tertentu. salah satu program yang telah dijalankan adalah pengakuan dari pemerintah berupa ma’had aly formal.

Pemerintah mengakui terhadap keberadaan ma’had aly melalui PMA nomor 32 tahun 2020.¹¹⁸ Sehubungan dengan perubahan tersebut Mudir menjelaskan ekspektasinya sebagai berikut:

“Perubahan orientasi itu, motivasinya untuk *ngaji* diharapkan santri akan lebih semangat untuk belajar agama. Sebab, kalau hanya pakai peraturan tidak bisa, harus timbul dari dalam sendiri”.¹¹⁹

Berdasarkan pernyataan tersebut, tujuan dari program ma’had aly formal adalah memompa motivasi mahasiswa agar lebih giat mempelajari ilmu-ilmu keagamaan yang berbasis pada kitab kuning.

Lebih jauh Kiai Badrud mengatakan maksud adanya program ma’had aly formal yaitu:

¹¹⁶ Dokumen kurikulum ma’had aly.

¹¹⁷ Kiai Badrud, *Wawancara* 04/09/2020.

¹¹⁸ PMA nomor 32 tahun 2020.

¹¹⁹ Kiai Badrud, *Wawancara* 04/09/2020.

“Ya...program ma’had aly formal itu untuk menjaga tradisi. Karena kita melihat pesantren *is the best instiution*. Jadi intinya, regulasi tersebut (PMA 32 2020) merecognisi tradisi agung pesantren. Maka, menurut saya, jangan *tiru-tiru*”.¹²⁰

Kiai Badrud memastikan bahwa program ma’had aly formal merupakan pilihan yang memiliki alasan yang tepat dan mendasar.

Program ma’had aly formal mengharuskan adanya penjurusan yang khas.¹²¹ Ma’had Aly Nurul Qarnain memilih jurusan *fiqh siyasah*. Sehubungan dengan pilihan tersebut Mudir mengatakan:

“Nah, sekarang ma’had aly *khan* sudah ada jurusannya, ada *fiqh siyasah* (politik), *fiqh nisa* (perempuan), *fiqh taqnin* (perundang-undangan), *fiqh shinaah* (industri), *fiqh muamalah iqtishadiyah* (ekonomi). Arahnya kesana dan perlu dilakukan penguatan tradisi. Bukan hanya hanya stempel formal saja. Strukturnya harus dipersiapkan dengan baik sesuai dengan kekhasan masing-masing”.¹²²

Dalam perspektif Kiai Badrud, jurusan-jurusan yang ada pada masing-masing ma’had aly hanya satu berdasarkan pada kekhasan masing-masing pesantren tersebut.

Program penguatan tradisi politik sebagaimana termuat dalam khazanah ilmu-ilmu keislaman klasik dan kontemporer *urgen* dilakukan.¹²³ Penguasaan terhadap keilmuan politik Islam sebagaimana telah dipraktikkan oleh para politisi di masing-masing era. Struktur kurikulum *fiqh siyasah* disiapkan secara lengkap dan sistematis melalui beragam pendekatan.

¹²⁰ Kiai Badrud, *Wawancara* 04/09/2020.

¹²¹ Program ma’had aly 2020.

¹²² Kiai Badrud, *Wawancara* 04/09/2020.

¹²³ Dokumen kurikulum ma’had aly.

Penguasaan terhadap khazanah politik Islam sebagaimana termuat dalam referensi klasik ditopang oleh penguasaan metodologi. Program tersebut dijelaskan oleh Jamil Khan sebagai berikut:

“Layanan di ma’had aly juga ditopang oleh program pengembangan dan penelitian. Bukan di administrasi. Inginnya di administrasi minimal. Tapi tetap ngikuti regulasi, aturan-aturan yang sudah ada. Bahwa PT itu harus 144 SKS. Itu tetap, tapi pada prakteknya kita tidak sibuk di administrasi. Hanya kalau visitasi, kita tidak ngisi borang”.¹²⁴

Menurut Jamil penguasaan terhadap aspek metodologi penting menjadi program penunjang. Keberadaan metodologi penelitian¹²⁵ penting sebagai pendekatan dalam melahirkan ilmu-ilmu secara progresif.

Demikian juga menurut Jamil Khan bahwa ilmu-ilmu politik Islam perlu terus dilakukan pengembangan. Menurutnya Ilmu-ilmu tidak boleh jalan di tempat, apalagi sampai mengalami stagnansi.¹²⁶ Program pengembangan keilmuan melalui pengayaan metodologi penting bagi ma’had aly. Dalam hal ini, ma’had aly menggunakan referensi campuran antara kitab kuning dengan buku-buku metodologi penelitian yang tergolong kontemporer.

Pelaksanaan program di Ma’had Aly Nurul Qadim sebagaimana dijelaskan oleh Mudir dalam pernyataan berikut:

“Program-program itu untuk *nguri-nguri* [menjaga] tradisi pesantren. Tujuannya hanya itu karena semua regulasi yang terkait dengan ma’had aly, ya terkait dengan pesantren. Itu semua berbasis apa yang ada di pesantren. Itu pesantren tradisinya apa, itu kita recognisi (akui) dan kita *bijaki* sesuai dengan yang ada”.¹²⁷

¹²⁴ Kiai Jamil Khan, *Wawancara*, 21/10/2020.

¹²⁵ Dokumen kurikulum ma’had aly.

¹²⁶ Kiai Jamil Khan, *Wawancara*, 21/10/2020.

¹²⁷ Kiai Musholli, *Wawancara*, 18/09/2020.

Pernyataan Mudir tersebut menunjukkan adanya kesatuan antara ma'had aly dengan pesantren penyelenggara. Ma'had aly menyadari sepenuhnya bahwa program-program ditujukan untuk memelihara tradisi pesantren.¹²⁸

Pada aspek kelembagaan dilakukan pengembangan manajerial ke arah yang lebih luas.¹²⁹ Pengembangannya diarahkan kepada jenjang internasional.

Sehubungan dengan skema tersebut dijelaskannya:

“Pengembangannya bisa juga mencakup kelembagaan. Kalau pengembangan kelembagaannya, saya kira, tidak hanya menjadi pendidikan tinggi bertaraf nasional, diharapkan memang internasional. Jadi pengembangannya ke sana”.¹³⁰

Mengacu kepada data tersebut, perkembangan kelembagaan juga menjadi perhatian pimpinan ma'had aly. Menurutnya kelembagaan menjadi penopang pengembangan keilmuan. Ma'had aly mencanangkan pengembangan taraf nasional dan internasional.

Dari bagian kurikulum didapat informasi bahwa pelaksanaan program mengacu kepada delapan standar pengelolaan kelembagaan. Hal itu sebagaimana disampaikan oleh Wakil Mudir 1:

“Jadi kalau kita berbicara dengan delapan standar itu, ya standarnya ala pesantren. Misalnya standar lulusan pesantren, ya kalau bahasa saya tidak ada alumni santri. Meskipun sudah keluar tetap aja mengaku mahasantri, walau sudah 18 tahun, 20 tahun”.¹³¹

Mengacu kepada pernyataan tersebut, terdapat delapan standar yang menjadi tolak ukur keterlaksanaan program ma'had aly. Delapan standar tersebut menjadi acuan pengembangan.

¹²⁸ Dokumen program ma'had aly tahun, 2017.

¹²⁹ Struktur dan satuan tugas personalia ma'had aly 2018.

¹³⁰ Kiai Abdul Jalal, *Wawancara*, 10/09/2020.

¹³¹ Saiful Anam, *Wawancara*, 11/09/2020.

Program ma'had mencakup rekrutmen mahasantri baru. Desain programnya dicanangkan secara selektif,¹³² sebagaimana dikemukakan Wakil Mudir 3:

“Karena memang *inputsnya* sangat selektif. Kebijakan Mudir bahwa kita tidak bisa menerima secara massif calon mahasantri baru. Skema yang kita pakai adalah bukan penjarangan tapi penyaringan, kita tidak butuh mahasantri yang banyak, tetapi butuh santri yang berkualitas”.

Berdasarkan data tersebut, penerimaan mahasantri dilaksanakan setiap tahun. Kebiasaan tersebut merupakan program baru sejak ditetapkan sebagai ma'had aly formal.¹³³ Sebelum menjadi formal, penerimaan mahasantri baru dilaksanakan setiap tiga tahun sekali.

Ketua Amali menyatakan bahwa terdapat beberapa acuan khusus yang ditetapkan oleh manajemen dalam rumusan program induk, strategis maupun tahunan.¹³⁴ Pelaksanaan program mengacu pada tiga orientasi, yaitu:

“Secara substansi, orientasi kualitas, orientasi kitab kuning, orientasi *masayikh/kiai*. Itu harus kita jaga dan kawal dalam hal-hal substansi. Tapi dalam hal-hal formalitas, kerangka kurikulum mau di KKNI kan misalnya, silahkan gak papa. Substansinya tetap kitab kuning”.¹³⁵

Dalam penjelasannya, Ketua Amali menetapkan kualitas, kitab kuning dan kiai sebagai trisula orientasi program ma'had aly.

Sejak ditetapkan sebagai lembaga pendidikan tinggi formal, muncul keinginan dari internal ma'had aly agar kitab kuning masuk dalam KKNI (kerangka kurikulum nasional Indonesia). Pernyataan tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Wakil Mudir 1:

¹³² Dokumen program ma'had aly tahun 2018.

¹³³ Observasi, 02/03/2020. Penerimaan mahasantri dilaksanakan pada bulan Syawal. Kalender pendidikan ma'had aly mengikuti tahun hijriyah.

¹³⁴ RIP ma'had aly, 2016.

¹³⁵ Kiai Jalal, *Wawancara*, 06/02/2020.

“Yang kita tuntut bagaimana kitab kuning itu dikerangkai dengan KKNI misalkan. Silahkan, tapi substansinya tetap kitab kuning. Substansi tersebut kita kawal. Itu sudah harga mati”.

Berdasar kepada penjelasan di atas, terdapat data yang menjelaskan bahwa KKNI tidak bermasalah bagi ma’had aly. Substansi yang benar-benar ditekankan adalah kitab kuning sebagai dasar.¹³⁶ Hal itu tidak bisa ditawar dan merupakan harga mati, karena menyangkut kekhasan.

KKNI bisa diadopsi jika hanya mencakup penjenjangan dan sistematisasi.

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan Wakil Mudir 1:

“*Cuman* [hanya] penjenjangannya saja yang kita buat. Kalau 3 tahun, masuk jenjang ini, kalau 6 tahun masuk jenjang ini. O.. ini dari MI sudah 3 tahun layak level Tsanawiyah, lalu Aliyah. Ma’had Aly juga begitu, kalau sudah menempuh 144 SKS sudah setara M1, M2 dan M3”.¹³⁷

Dari pernyataannya menjadi jelas bahwa kurikulum ma’had aly meliputi 144 SKS yang harus dituntaskan untuk mencapai kemampuan ma’had aly. Ketika hal itu terpenuhi, maka mahasiswa masuk ketagori tuntas.¹³⁸

Untuk mencapai cita-cita dalam kurikulum tersesebut ditetapkan adanya standar *inputs* bagi mahasiswa ma’had aly. Kiai Afif mengatakan bahwa mahasiswa adalah orang-orang pilihan.¹³⁹ Dia mengatakannya kepada peneliti sebagaimana pernyataan berikut:

“Makanya ma’had aly memiliki standar nasional pendidikan tinggi. Kalau secara umum belum ada standar *inputs*, yang ada standar *outputs*. Rekrutmennya seperti apa tidak diperhatikan. Tapi ada seleksi yang ketat. Yang lolos *tafaqquh fi al-dinnya* total. Yang diterima tentunya jauh lebih

¹³⁶ Panduan penyelenggaraan ma’had aly, tahun 2018.

¹³⁷ Saiful Anam, *Wawancara*, 11/09/2020.

¹³⁸ Kurikulum ma’had aly tahun 2017.

¹³⁹ KH. Afifuddin Muhadjir, anggota dewan *masyayikh* ma’had aly, *Wawancara*, 02/01/2020. Dewan *masyayikh* merupakan penjamin mutu ma’had aly.

sedikit dari yang daftar. Selain kemampuan intelektual juga psikis, yaitu kalau ke sini (Ma'had Aly Nurul Qadim) harus bermotifkan *tafaqquh fi al-din*.¹⁴⁰

Berdasarkan kurikulum tersebut, standar ma'had aly selaras dengan standar nasional pendidikan tinggi. Standar *inputs* dan *outputs* menjadi dua hal pokok dalam menerima mahasiswa.¹⁴¹ Hingga saat ini, standar *inputs* dipersiapkan secara matang.

Sistem seleksi yang ketat memiliki dampak terhadap *inputs*. Ada sisi kelebihan dan terdapat pula kekurangannya. Mengacu kepada hal tersebut, Mudir menyampaikan pandangannya:

“Tapi ada seleksi yang ketat. Yang lolos *tafaqquh fi al-din*-nya total. Yang diterima tentunya jauh lebih sedikit dari yang daftar. Selain kemampuan intelektual juga psikis, yaitu kalau kesini harus bermotifkan *tafaqquh fi al-din*”.¹⁴²

Dari pernyataannya didapat informasi bahwa sistem seleksi *inputs* menjadi kelebihan ma'had aly jika dibandingkan dengan sistem pesantren, karena seleksi dilakukan secara selektif.

Seleksi *input* mahasiswa ma'had aly dilaksanakan ketika awal setelah pendaftaran secara administrasi.¹⁴³ Seleksi dilakukan oleh kepanitiaan khusus yang bertugas dalam penerimaan tes seleksi dan tes penempatan yang dilakukan oleh para dosen dan musyrif (pembina). Terkait dengan sistem tersebut, Anam mengatakan:

“Pola rekrutmen mahasiswa, yang tidak melihat latar belakang, tapi potensi. Ketika mereka daftar mereka tidak ditanya lulusan apa, tapi yang

¹⁴⁰ Kiai Afif, *Wawancara*, 02/01/2020.

¹⁴¹ *Observasi*, 04/03/2020.

¹⁴² Kiai Musholli, *Wawancara*, 18/09/2020.

¹⁴³ Dokumen program ma'had aly, 2019.

penting kamu bisa apa. Sehingga pernah terjadi lulusan madrasah ibtidaiyah bisa masuk ma'had aly, karena memang mampu".¹⁴⁴

Mengacu pada data tersebut, mahasantri diterima berdasarkan atas kemampuannya. Sistem rekrutmen merupakan proses penyaringan, bukan penjaringan.

Program layanan mahasantri dilaksanakan secara integratif antara layanan kurikuler dan layanan mandiri. Kiai Musholli menjelaskan tahapan layanan tersebut sebagai berikut:

“Disitu banyak proses. Tetapi ketika masuk ma'had aly, *nawaitunya tafaquh fi al-di>n li ilm al-tafsir wa ulumuh*. Tema besar itu otomatis mengubah pola pikir calon mahasantri di lembaga kader ulama tersebut. Kita juga menekankan pada kemandirian mahasantri.¹⁴⁵

Berdasarkan data tersebut, program dan kurikulum ma'had aly mengikuti jenjang pendidikan tinggi yang setara sekolah tinggi, institut maupun universitas dengan jenis keagamaan.

Program pengembangan juga diterapkan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Mudir berikut:

“*Takhas}{s}us}, sorogan, bandongan, bahth masa>il*. Dalam proses pendidikannya diselenggarakan layanan akademik, layanan penelitian dan layanan kemasyarakatan”.¹⁴⁶

Dalam pandangan Mudir program *takhasus* [konsentrasi] bisa dikembangkan.

Menurut salah seorang dosen, pengembangan keilmuannya, dalam bidang tafsir, itu bisa dikembangkan ke *tafsir ahkam*, tafsir tentang lingkungan, *siyasah* [politik].¹⁴⁷ Kurikulum tersebut merepresentasikan keahlian-keahlian tersendiri.

¹⁴⁴ Saiful Anam, *Wawancara*, 11/09/2020.

¹⁴⁵ Kiai Musholli, *Wawancara*, 18/09/2020.

¹⁴⁶ Kiai Musholli, *Wawancara*, 18/09/2020.

¹⁴⁷ Taufiq, *Wawancara*, 21/11/2020.

Dari beberapa informan didapatkan informasi pelaksanaan kurikulum senada dengan kebutuhan pesantren. Secara kelembagaan pelaksanaan program berorientasi pada kualitas, kitab kuning dan kiai sebagai *outputs*. Pengelolaannya mengacu pada delapan standar nasional pendidikan tinggi. Kepuasan publik menjadi tujuan dari layanan ma'had aly. Mutu ma'had aly ditentukan oleh kepuasan publik sebagai pengguna layanan.

B. Strategi Pengembangan *Mudir* Ma'had Aly

Subbab ini mencakup perspektif informan mengenai kesiapan sumberdaya manusia dan kerjasama internal dan eksternal sebagaimana penjelasan berikut.

1. Menyiapkan SDM Pelaksana

Pada bagian sebelumnya telah menjelaskan secara runtut tentang visi pengembangan ma'had aly meliputi kriteria ma'had aly berhasil, tujuan utama serta pelaksanaan program ma'had aly. Semua ekspektasi dan program-program kelembagaan tersebut memerlukan daya dukung sumber daya manusia (SDM) yang tekun dan berkarakter. *Mudir* tentunya tidak bisa melaksanakannya sendiri. Dia menerapkan beberapa strategi dalam mewujudkan visi misi ma'had aly. Pimpinan tertinggi ma'had aly tersebut telah menyiapkan adanya tim kerja untuk mewujudkan ekspektasi kelembagaan, sebagaimana telah dikatakan:

“Nah semua ini perlu penguatan nilai-nilai, termasuk penyamaan visi dan misi terhadap semua pengurus, dosen dan semua pembina. Penguatan bakat dan minat dalam bentuk pembinaan terus digalakkan”¹⁴⁸

¹⁴⁸ Kiai Badrud, *Wawancara* 21/10/2020.

Berdasarkan data tersebut, Kiai Badrud berpandangan bahwa keberadaan suatu tim kerja mutlak diperlukan. Menurut Wakil Mudir 1, manajemen ma'had aly telah didesain sedemikian rupa sebagai strategi memberikan pelayanan dalam bidang akademik¹⁴⁹, pengabdian dan kemasyarakatan. Langkah pertama adalah membangun tim kerja.

Tim kerja ma'had aly terdiri dari bidang kurikulum, kemahasiswaan dan kerjasama kelembagaan. Bagai-bagaiman tersebut memiliki tugas dan wewenang dan target yang spesifik. Mudir menjadi motor penggerak agar masing-masing tim bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Menurut mudir mereka harus bekerja dalam kerangka tim kerja. Oleh karenanya, kesiapan SDM menjadi penting dibahas berikutnya.

SDM pelaksana terdiri dari manajemen inti, para dosen dan para pembimbing. Kiai Badrud menyatakan sebagaimana berikut:

“Jadi sudah kami lakukan penyiapan SDM agar memadai. Jadi, arahan saya kepada para dosen agar mengacu kepada visi dan misi Mahad Aly Nurul Qarnain itu, sebagaimana termuat dalam statuta”.¹⁵⁰

Menurut mudir keberadaan manajemen inti sebagai penggerak SDM. Menurutnya, SDM sebagai ujung tombak dari program yang telah dicanangkan. Melalui strategi tersebut pengembangan ma'had aly dipertaruhkan.

Dalam pandangan Jamil Khan, tim kerja dibentuk untuk menjalankan program-program dilandasi dengan pengertian yang baik tentang visi dan misi ma'had aly.¹⁵¹ Untuk itulah mudir memandang perlu memberikan perhatian kepada para SDM agar memiliki cara pandang yang sama dalam pengembangan

¹⁴⁹ Kiai Jamil Khan, *Wawancara*, 21/10/2020.

¹⁵⁰ Kiai Badrud, *Wawancara* 28/10/2020.

¹⁵¹ Kiai Jamil Khan, *Wawancara*, 20/02/2020.

ma'had aly.¹⁵² Kesamaan cara pandang tersebut menjadi perihal utama, sehingga SDM yang ada harus menyesuaikan dan bersinergi satu dengan yang lainnya.

Sehubungan dengan penyamaan visi dan misi tersebut, langkah mudir adalah melaksanakan pengarahan terhadap dosen dan pembimbing. Upaya tersebut dinyatakan Wakil Mudir sebagai berikut:

“Jadi yang saya arahkan kepada para dosen bahasanya kita di sini dosen adalah *mursyid* dan para *musyrif* itu pembimbing. Kalau dosen itu yang memberikan kuliah tiap hari namun *musyrif* itu yang memberikan bimbingan pendalaman. Mereka mengawal kegiatan hingga waktu malam hari”.¹⁵³

Wakil Mudir menyatakan bahwa Mudir memberikan penekanan luas dan tanggungjawab terhadap masing-masing SDM. Para dosen dan pembimbing diberikan target yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.¹⁵⁴

Namun demikian, terdapat tantangan yang tidak ringan dalam hal pengembangan SDM. Sehubungan dengan masalah tersebut Mudir mengakui bahwa SDM yang ada masih memerlukan pembinaan lebih intensif sebagaimana pernyataannya berikut:

“Tantangannya adalah penyiapan SDM yang tekun dalam mengelola program. Ini bukan hanya terjadi di ma'had aly. Sebenarnya masalah paling krusial yang dihadapi PT di Indonesia adalah SDM. Tenaga-tenaga yang betul-betul mumpuni, kreatif, tenaga-tenaga yang punya karakter.”¹⁵⁵

Mudir menyatakan bahwa diperlukan keberadaan SDM yang mampu mengelola ma'had aly. Mudir memiliki tiga kriteria bagi SDM ma'had aly, yakni mumpuni, kreatif dan berkarakter.

Sehubungan dengan keperluan SDM, Wakil Mudir melanjutkan:

¹⁵² Kiai Badrud, *Wawancara* 28/10/2020.

¹⁵³ Kiai Badrud, *Wawancara* 07/09/2020.

¹⁵⁴ Ghafur, *Wawancara* 04/09/2020.

¹⁵⁵ Kiai Badrud, *Wawancara* 21/10/2020.

“Terutama dari SDM. Ini sebenarnya yang paling menonjol, SDM Pengurus, SDM pengajar dan pembina. Intinya dalam bidang agama dan pembinaan karakter”.¹⁵⁶

Menurut Wakil Mudir, Keberadaan SDM menjadi fokus mudir dalam mencapai visi dan misi ma’had aly. Ketersediaan SDM dilakukan dengan melakukan pembinaan karakter.¹⁵⁷ Mereka harus memiliki kesamaan pandangan dalam mengelola ma’had aly.

Sehubungan dengan keberadaan SDM ma’had aly, Mudir mangatakan:

“Perlu diketahui terlebih dahulu dalam ma’had aly ma’had aly itu ada istilah dosen dan ada istilah *musyrif*. Dosen adalah tenaga pendidik yang memberikan mata kuliah sedangkan *musyrif* adalah orang yang memberikan bimbingan atau pendampingan khusus terhadap mahasiswa”.¹⁵⁸

Menurut Mudir, dosen ma’had aly terdiri dari para kiai. Mereka direkrut sebagai dosen karena dipandang memiliki keahlian yang memadai dalam penguasaan kitab kuning. Para dosen biasanya telah berkecimpung dalam kegiatan bahtsul masail yang dilaksanakan oleh Nahdlatul Ulama (NU) maupun pesantren. Biasanya, para kiai tersebut berperan sebagai tim perumus kegiatan *bahtsul masail*.¹⁵⁹ Mereka dipercaya mengampu mata kuliah yang berbasis pada penguasaan kitab-kitab *turath*.

Untuk keluar dari masalah SDM, pengelola ma’had aly melakukan terobosan-terobosan baru yang terbukti keberhasilannya. Sehubungan dengan hal tersebut Wakil Mudir mengatakan:

¹⁵⁶ Kiai Fawaid, *Wawancara*, 19/09/2020.

¹⁵⁷ *Observasi*, 04/09/2020.

¹⁵⁸ Kiai Badrud, *Wawancara* 19/09/2020.

¹⁵⁹ Kiai Fawaid, *Wawancara* 20/02/2020.

“Nah untuk melahirkan tenaga-tenaga yang baru sekarang itu sulit. Karena pemerintah sendiri belum punya model untuk dijadikan suatu instrumen melahirkan guru besar-guru besar baru”.¹⁶⁰

Dalam pandangannya, Ma’had Aly Nurul Qarnain menyiapkan cara-cara khusus melakukan pembinaan terhadap SDM untuk memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Ma’had aly melakukan pembinaan rutin dan pelatihan-pelatihan pengembangan SDM serta penugasan.

SDM ma’had aly diberi tugas dan wewenang sebagaimana tertuang dalam tata kelola. Sehubungan dengan pengelolaan tersebut Kiai Jalal mengatakan:

“Ini adalah manajemen yang ada didalam ma’had aly itu. Tentang masalah kordinasi sudah disusun didalam manajemen ma’had aly. Bahwa yang jabatan tertinggi itu adalah penasehat/dewan *masyayikh* disatu sisi dan kemanag RI. Disatu sisi, tugas *masyayikh* itu adalah memberi kontrol dan juga memberikan nasehat atau bimbingan kepada bawahannya”.¹⁶¹

Menurut Kiai Jalal, struktur tertinggi ma’had aly adalah dewan penasihat yang diduduki oleh kiai-kiai sepuh. Di tataran pengurus pusat, dewan penasihat dijabat oleh para inisiator ma’had aly yang ditetapkan oleh kementerian agama.¹⁶²

Tugas dewan *masyayikh* melakukan kontrol terhadap kualitas kelembagaan.¹⁶³ Selain itu, para kiai sepuh tersebut memberikan nasihat kepada pengelola di tingkat kementerian agama. Mereka juga membimbing para pengelola ma’had aly di tingkat daerah agar dalam pelaksanaan tugas dan wewenangnya berada pada jalur yang benar, yaitu melestarikan khazanah kitab kuning.

¹⁶⁰ Kiai Jamil Khan, *Wawancara*, 28/10/2020.

¹⁶¹ Kiai Jalal, *Wawancara*, 24/06/2019.

¹⁶² Kementerian Agama RI, *Panduan Ma’had Aly*, 2004.

¹⁶³ Kemenag RI, *Panduan*.

Pada level satuan pendidikan, pimpinan tertinggi adalah mudir. Sehubungan dengan tugas pokok dan wewenang mudir dan *naib* (wakil) mudir, Kiai Jalal menyatakan:

“Kemudian mudir adalah orang yang bertanggung jawab untuk melakukan kegiatan atau melaksanakan kegiatan yang ada di ma'had aly. Kegiatan yang dimaksud adalah seluruh aktivitas yang ada dalam ma'had aly. Kemudian *na'ib mudir* adalah sebagai pengganti dari mudir tersebut. Kemudian ada *katib* dan kabag, kemudian dibawahnya adalah dosen”.¹⁶⁴

Menurut Kiai Jalal terdapat hirarki manajemen yang telah ditetapkan ma'had aly berdasarkan pengalaman dan manajemen yang ditetapkan.

Dalam hal ini Mudir bertanggungjawab terhadap kualitas ma'had aly secara keseluruhan. Mudir memiliki fungsi perencanaan, penugasan, pelaksanaan dan evaluasi.¹⁶⁵ Dalam melaksanakan tugasnya, mudir dibantu oleh tiga wakil mudir, yaitu penjamin mutu, akademik dan kemahasantrian. Mereka memiliki tupoksi yang spesifik dan dikoordinasikan oleh peran dan fungsi mudir. Masing-masing wakil mudir mendesain, melaksanakan dan mengevaluasi program sesuai dengan target pencapaian yang telah disepakati.

Peran Mudir juga memberikan tanggung jawab kepada para dosen melaksanakan kegiatan pembinaan kepada mahasantri. Sehubungan dengan hal tersebut Mudir mengatakan:

“Hubungan antara Mudir dengan para dosen yang pertama memberikan Tanggung jawab kepada para Mudir dan *musyrif* untuk memberikan ilmu atau keilmuan kepada mahasantri dan tugas itu tertuang dalam SK. Kemudian yang kedua adalah Mudir melalui kurikulum bagian kurikulum itu mengarahkan memberikan batasan-batasan pelajaran batasan-batasan kurikulum yang akan diajarkan oleh para Mudir dan *musyrif*”.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Kiai Jalal, *Wawancara*, 24/06/2019.

¹⁶⁵ Statuta ma'had aly, 2017.

¹⁶⁶ Kiai Badrud, *Wawancara* 21/10/2020.

Dosen memiliki peran dan tanggung jawab yang besar membantu mahasiswa mencapai cita-citanya. Selain itu, dosen juga diberi tugas melakukan upaya-upaya intensif dan inovatif mencapai-target-target¹⁶⁷ yang telah ditetapkan oleh ma'had aly.

Penugasan Mudir kepada para dosen tertuang dalam surat tugas mengampu mata kuliah serta jadwal per semester.¹⁶⁸ Sehubungan dengan hal tersebut Mudir menyatakan:

“Kemudian yang ketiga mudir memberikan *controlling* [pengawasan] kepada para *musyrif* dan para dosen tapi ini melalui pihak kurikulum jadi karena sudah ada bagian kurikulum maka kurikulum yang nanti akan mengontrol kegiatan belajar mengajar yang berada di ma'had aly”.¹⁶⁹

Dalam perspektif Mudir, mutu ma'had aly harus dipastikan melalui kegiatan evaluasi. Mudir melaksanakan evaluasi secara rutin bersama SDM lainnya melalui pertemuan rutin dengan para dosen.¹⁷⁰

Kontrol terhadap kinerja dan pencapaian para dosen dilaksanakan secara hirarkis oleh para wakil mudir sesuai dengan bidangnya, sebagaimana dijelaskan Kiai Jamil Khan:

“Misalkan seorang dosen yang mengajar kitab *Fathul Mu'in* ternyata berhalangan beberapa kali. Wakil Mudir akan dipanggil dosen itu, kemudian ditanyakan bagaimana solusinya. Artinya ketertinggalan itu bagaimana solusinya. Misalnya ada dosen yang tidak aktif ini maka yang melakukan teguran pertama kali adalah bagian kurikulum. Namun andaikata teguran dari kurikulum ini juga tidak diindahkan maka mudir yang bertugas untuk menegur dosen atau *musyrif* tersebut secara langsung”.¹⁷¹

¹⁶⁷ Dokumen satuan tugas SDM ma'had aly.

¹⁶⁸ Dokumen surat tugas dosen ma'had aly.

¹⁶⁹ Kiai Badrud, *Wawancara* 21/10/2020.

¹⁷⁰ Dokumen rapat ma'had aly.

¹⁷¹ Kiai Jamil Khan, *Wawancara* 28/10/2020.

Menurut Jamil, dosen merupakan ujung tombak dari keberhasilan ma'had aly mencapai visi dan misinya. Oleh karena itu, keaktifan dosen menjadi perhatian utama dari Mudir.

Mudir juga melaksanakan kontrol kinerja dan kualitas pencapaian target. Ketika mudir menemukan target yang tidak tercapai, maka dia berkomunikasi dengan dosen perihal pencapaian target tersebut.¹⁷² Dosen yang tidak aktif diberikan teguran secara tertulis maupun lisan. Kontrol dilakukan untuk memastikan kualitas pencapaian dosen terhadap target yang telah dibebankan. Evaluasi kinerja dan mutu dilaksanakan dalam rapat bulanan.

Evaluasi SDM juga dilakukan secara langsung. Dalam hal ini, mudir berbicara secara khusus kepada dosen bersangkutan. Sehubungan dengan hal tersebut, Mudir menjelaskan:

“Bila ternyata dalam hasil interview antara mudir dan dosen atau *musyrif* tersebut menghasilkan bahwa dosen atau *musyrif* itu tidak mampu melanjutkan atau tidak bisa mengajar lagi di Ma'had aly maka kami memberikan SK pemberhentian terhadap dosen atau *musyrif* tersebut”.¹⁷³

Dalam pandangan Mudir, komunikasi kepada dosen merupakan bentuk sambung rasa antara Mudir dengan dosen. Menurutnya pendekatan kemanusiaan penting dilakukan agar terjadi kesamaan pandangan yang bersifat memadai.

Sehubungan dengan pengembangan SDM, Wakil Mudir menyatakan:

“Dengan demikian kerjasama yang dilakukan antara mudir dosen dan *musyrif* adalah kerjasama bersifat timbal balik. Jadi saya selaku mudir memberikan arahan tentang masalah batasan-batasan kurikulum pencapaian kurikulum kemudian teknis yang diberikan dan lain sebagainya juga pihak dosen itu juga menyampaikan kepada kami melaporkan kepada

¹⁷² Dokumen hasil rapat bulanan 2019.

¹⁷³ Kiai Badrud, *Wawancara* 21/10/2020.

kami tentang hal-hal yang sudah dicapai oleh dosen atau *musyrif* tersebut”.¹⁷⁴

Berdasarkan pernyataan tersebut, komunikasi antara mudir dan dosen serta pendamping terjadi secara dua arah. Suatu saat, mudir memberikan arahan mengenai apa dan bagaimana akademik dilaksanakan.

Dalam segi kurikulum, wakil mudir yang menangani kurikulum diberikan porsi yang cukup besar untuk memantau dan berkomunikasi dengan dosen dan pembimbing dari segi pengembangan kurikulum. Dalam hal ini, Jamil mengatakan:

“Namun yang menangani ini yang paling sering menangani ini adalah bagian kurikulum, karena kurikulum itulah yang bersentuhan langsung dan mengurus hal-hal yang berhubungan dengan kurikulum. Sedangkan hal-hal yang berhubungan dengan kemahasantrian ini sudah ada bagiannya”.¹⁷⁵

Bagian kurikulum bertanggungjawab secara penuh dalam hal pelaksanaan kegiatan akademik. Perkembangan kegiatan kurikuler baik di dalam kelas maupun di luar kelas ada di bawah kendali wakil mudir bagian akademik.

Sehubungan dengan kemahasantrian, terdapat bagian khusus yang mengelola kegiatan tersebut, yakni wakil mudir bagian kemahasantrian.

Sehubungan kegiatan mahasantri, Wakil Mudir menyatakan:

“Misalkan ketika ada dosen yang mengajar *kok* ada mahasantri yang yang tidak aktif atau pernah tidak mengikuti kegiatan belajar mengajar berapa kali maka pihak dosen secara manajemen itu melaporkan kepada kami kepada pihak pimpinan dalam hal ini yang menangani adalah bagian ke mahasantrian, baru andaikata itu tidak di pindahkan maka proses selanjutnya pindahnya ke saya lalu ke mudir”.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Kiai Fawaid, *Wawancara*, 19/09/2020.

¹⁷⁵ Kiai Jamil Khan, *Wawancara*, 10/09/2020.

¹⁷⁶ Kiai Fawaid, *Wawancara*, 19/09/2020.

Berdasarkan pernyataan tersebut, mudir, wakil mudir, dosen dan pendamping melaksanakan tugasnya secara sinergis. Para penanggungjawab dan pelaksana kegiatan pada masing-masing bagian menerima arahan, melaksanakan dan melaporkan perkembangannya kepada mudir.¹⁷⁷ Mudir memberikan respon secara aktif mengenai tindak lanjut dari evaluasi yang dilakukan.

Pengelolaan ma'had aly diibaratkan dengan mesin-mesin yang memiliki fungsi-fungsi tertentu. Sehubungan dengan fungsi tersebut wakil mudir menyatakan:

“Jadi di sini di Ma'had aly Nurul Qarnain ini sudah ada mesin-mesinnya. Jadi, masalah santri maka akan ditangani oleh bagian ke maha santrian, masalah kurikulum akan ditangani oleh bagian kurikulum. Mudir itu tidak serta merta turun ke sana kecuali dalam hal-hal yang sifatnya penting atau sifatnya sangat dibutuhkan atau dalam rapat rapat”.

Berdasarkan pernyataan tersebut diperoleh gambaran bahwa manajemen ma'had aly merupakan sistem yang berjalan sesuai dengan fungsi-fungsinya. Terdapat *inputs*, proses dan *outputs* yang menjadi ciri khas dari suatu sistem.¹⁷⁸ Mudir membagi fungsi-fungsi tersebut dan mengkoordinasikan.

Dalam prosesnya, komunikasi antara mudir dengan bagian-bagian telah dibangun sejak awal. Dia melakukan proses komunikasi sejak awal semester hingga akhir. Sehubungan dengan proses komunikasi, Mudir menjelaskan:

“Yang pertama kami di awal-awal tahun pelajaran yaitu memberikan kurikulum-kurikulum misalkan ini dosen yang mengajar fathul wahab maka harus sampai ke target. Kemudian *jenengan* [kamu] harus sampai materinya bab ini sampai bab ini dan mahasantri paham bukan hanya sampai target, tapi paham sesuai dengan tujuan berdirinya ma'had aly”.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Dokumen rapat 2019.

¹⁷⁸ Observasi, 07/05/2020.

¹⁷⁹ Kiai Badrud, *Wawancara* 21/10/2020.

Menurut mudir pertemuan awal memiliki peran yang penting untuk pemahaman secara bersama dan menyepakati adanya target-target kurikulum yang telah ditetapkan.¹⁸⁰ Arahan Mudir tersebut menjadi acuan bagi desain, pelaksanaan dan evaluasi ketercapaian.

Dalam pada itu, yang menjadi titik penekanan komunikasi mudir adalah adanya perubahan motivasi dan perilaku manajemen dan peningkatan belajar mahasantri. Dalam hal ini Wakil Mudir menjelaskan:

“Nah ini yang sekarang, SDM pengurus dan pengajar untuk mengubah orientasi santri yang awalnya orientasinya sekolah dan bekerja, nah ini yang tidak memadai”.¹⁸¹

Permasalahan yang dihadapi ma'had aly memang tidak mudah, menyangkut motivasi dan perilaku belajar santri. Menghadapi tantangan tersebut mudir memberikan penekanan yaitu adanya perubahan ke arah yang positif. Bagi mudir niat mencari ilmu, urgensi pengetahuan bagi kehidupan menjadi keharusan bagi mahasantri. Hal-hal tersebut disampaikan pada orientasi mahasantri baru.

Pemberian motivasi dilaksanakan secara terus menerus dan berjenjang. Sehubungan motivasi, Mudir menyampaikan arahannya sebagai berikut:

“Dalam mengembangkan motivasi pengelola saya mengatakan bahwa ma'had aly ini adalah bukan milik saya, ini adalah agama Islam sehingga kita bagaimana menjadikan agama Islam ini jaya”.¹⁸²

Dari penjelasan Wakil Mudir diketahui bahwa motivasi kepada para dosen, pembimbing dan mahasantri menyentuh niat dan tindakan mereka. Bahkan menurut Mudir penting memberikan pernyataan awal yang penting dan

¹⁸⁰ Dokumen rapat dosen, 2019.

¹⁸¹ Ustadz Sahroni, *Wawancara*, 04/09/2020.

¹⁸² Kiai Badrud, *Wawancara* 07/09/2020.

menyentuh bahwa ma'had aly merupakan khazanah intelektual muslim yang harus dijaga dan dikembangkan secara bersama-sama.

Mudir juga melakukan komunikasi secara intensif kepada mahasantri.

Sehubungan dengan komunikasi dengan mahasantri, Wakil Mudir 3 menyatakan:

“Ini (ma'had aly, pen) bukan milik saya tapi milik Islam karena Islam butuh orang yang butuh ulama. Kita menerjunkan mahasantri mahad aly nanti pulang ke beberapa daerahnya supaya mereka menjadi pimpinan atau rujukan agama di masing-masing daerah ini tugasnya siapa supaya mereka ini suksesnya tugasnya dosen dan musyrif itu harus harus ke sana orientasinya”.¹⁸³

Menurut Wakil Mudir, mahasantri merupakan harapan terbesar ma'had aly sebagai kader ulama. Pernyataan tersebut dibenarkan oleh Rawaqid Shiddiq bahwa mereka diminta melakukan langkah-langkah yang tepat dan terukur untuk berperan secara aktif pada masyarakatnya.¹⁸⁴ Motivasi tersebut terus ditanamkan agar memiliki motivasi yang tinggi dalam mencari dan mendalami ilmu.

Komunikasi Mudir juga mencakup orientasi dan cara penyampaian materi agar memiliki daya serap yang tinggi, seperti dikatakan:

“Untuk itu saya tekankan bahwa caranya adalah kita membuat para mahasantri itu kader-kader Islam itu menjadi kuat dan supaya kuat ya tugasnya para dosen dan *musyrif* ini supaya membuat santrinya *pintar-pintar*”.¹⁸⁵

Menurut penjelasan di atas, penekanan tersebut menjadi beban kerja bagi para dosen dan pendamping supaya memiliki semangat yang gigih dalam mengawal mahasantri mencapai tujuan belajarnya. Mudir terlihat memosisikan mahasantri sebagai kader-kader muslim yang kuat.¹⁸⁶ Mereka dilihat sebagai aset agama.

¹⁸³ Kiai Badrud, *Wawancara* 07/09/2020.

¹⁸⁴ Rawaqid Shiddiq, *Wawancara*, 21/10/2020.

¹⁸⁵ Kiai Badrud, *Wawancara* 10/09/2020.

¹⁸⁶ Observasi, 07/09/2020.

Cara mengajar dosen dan *musyrif* juga menjadi perhatian Mudir. Dia mengatakan bahwa metode mengajar lebih penting dari penguasaan materi, sebagaimana dijelaskannya:

“Kemudian cara mengajarnya lagi, dulu *khan* mengajar aqidah dengan cara menghafal, *ya mon ghun apal malolo* [kalau hanya menghafal saja], ya mungkin kalau *etanyaaghi* [ditanya] bisa *ajeweb* [menjawab], tapi *khan* tidak bisa memotivasi untuk beramal”.¹⁸⁷

Mengacu kepada pernyataan Mudir bahwa komunikasi kepada dosen, pendamping dan mahasantri menjadi strategi untuk mengatasi masalah akademik.

Metode penyampaian dan penguasaan materi diberikan secara beragam.

Keragaman metode dicontohkan pada kasus pembelajaran akhlak melalui metode *qur’ani*, sebagaimana penjelasan Wakil Mudir:

“Jadi mengajar akhlak dengan metode al-Qur’an. al-Qur’an itu, dalam menanamkan akidah, itu dengan cara observasi, suruh lihat alam, dianalisis hingga akhirnya sampai pada keimanan. Jadi di alam nyata, bukan teori. Kita memahami akidah kepada filsafat”.¹⁸⁸

Sesuai pernyataan tersebut, Mudir melihat bahwa pengembangan pembelajaran terus dilaksanakan secara inovatif. Komunikasi kepada para pengelola untuk terus berinovasi secara kreatif.

Mudir juga menyatakan tentang honor para pengelola, dosen dan *musyrif*.

Dia menggunakan istilah *maisyah*, sebagaimana pernyataannya:

“Ini kemudian yang kedua supaya mereka semangat otomatis harus *maisyah* [honor] itu harus sesuai dengan mereka yaitu manusiawi artinya kesejahteraan itu juga harus diperhatikan oleh kita yang ada *gitunya*. Bagaimana mungkin akan akan bagus pengabdianya kalau untuk sejahteranya tidak bagus”.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Kiai Badrud, Wawancara 10/09/2020.

¹⁸⁸ Kiai Jamil Khan, Wawancara, 10/09/2020.

¹⁸⁹ KH. Badrud, Wawancara 19/09/2020

Menurut Mudir, honor merupakan *barakah* [Arab: nilai tambah] yang diberikan kepada para pengelola sebagai bentuk terima kasih dan penghormatan ma'had aly. Adanya honor yang memadai menjadi salah satu penyemangat bagi dosen menunaikan tugasnya.¹⁹⁰

Mudir menyadari bahwa para pengelola berbakti terhadap pesantren dan ilmu pengetahuan melalui ma'had aly. Sebagai timbal baliknya, ma'had aly memberikan perhatian kepada para pengelola. Mudir meyakini bahwa apabila kesejahteraan pengelola semakin baik, maka perhatian dan pengabdianya kepada ma'had aly akan semakin meningkat. Mudir memandang penting meningkatnya kesejahteraan pengelola yang diyakininya sebagai jalan bagi peningkatan pengabdian kepada khazanah intelektual Islam. Salah satu caranya dilakukan kerjasama dengan berbagai pihak.

Keberadaan SDM pelaksana tidak lepas dari adanya kendala. Hal tersebut dihadapi Mudir dengan tenang. Dia mencari dan menemukan solusi konkret untuk mengkreasi SDM-SDM yang ada menjadi handal dan memiliki motivasi kuat dalam bekerja dan mengabdikan kepada ma'had aly.¹⁹¹ Sehubungan dengan kenyataan tersebut Mudir menyatakan:

“Kendala dosen juga ada. Kiai-kiai sepuh yang mumpuni sudah banyak yang wafat. Cari yang seperti KH Hasan Abd Wafi *gak nemu*. Apalagi harus disertai dengan gelar akademik. Upaya tersebut telah kami lakukan, tapi memang tidak mudah. Untuk itu perlu ada komunikasi dengan sekitar untuk menyiapkan kaderisasi secara berjenjang dan sistematis. Komunikasi untuk mendapatkan SDM berkualitas dilaksanakan secara terus menerus”.¹⁹²

¹⁹⁰ Ghafur, *Wawancara* 28/10/2020.

¹⁹¹ Moh. Babun, Mudir II Bagian Keuangan, *Wawancara*, Kantor ma'had aly, 26/10/2020.

¹⁹² Kiai Musholli, *Wawancara*, 23/10/2020 di Kediannya.

Berdasarkan data tersebut Mudir mengakui adanya kendala yang tidak ringan sehubungan dengan pengembangan SDM pelaksana. Terutama bagi ketersediaan dosen pengampu mata kuliah yang berhubungan dengan keilmuan tafsir dan menguasai kitab kuning di sisi lainnya.

Mudir melihat adanya peluang pada potensi alumni Pesantren Nurul Qadim. Untuk itu mereka dikader dengan cara menempuh pendidikan ma'had aly pada jenjang M2.¹⁹³ Alumni yang telah lulus pada tahun 2019 bisa mengabdikan di Ma'had Aly Nurul Qadim. Sehubungan dengan upaya penyiapan SDM tersebut Mudir memberikan penjelasan:

“Alumni yang memang dibutuhkan. Dulu, telah disekolahkan ke S2. Selain itu juga mengupayakan studi S3. *In Shaa Allah* kendala seperti itu di dapat diatasi. Pengelola juga ada di sini”.¹⁹⁴

Sebagaimana pernyataan Wakil Mudir III, Ma'had Aly Nurul Qadim memanfaatkan potensi alumni untuk menopang kebutuhan kelembagaan pada aspek ketersediaan SDM pelaksana. Pernyataan tersebut dibenarkan Wakil Mudir II bahwa solusi tersebut merupakan konkret dan lebih memadai karena mereka telah memiliki hubungan emosional dengan lembaga.

Para SDM pelaksana yang mengabdikan di Ma'had Aly Nurul Qadim berada dan hidup dalam komplek asrama bersama dengan para mahasiswa.¹⁹⁵ Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Wakil Mudir III Bagian Kemahasiswaan:

“Kalau kita *ngumpul* di sini. *Katib* (sekretaris) nya disini. Kalau saya hanya keluar dari pintu gerbang itu (menunjuk dengan jempolnya). Itu ciri khas pesantren. Ya karena sudah puluhan tahun (tinggal di pesantren

¹⁹³ Taufiq, *Wawancara*, 21/11/2020.

¹⁹⁴ Babun, *Wawancara*, 21/11/2020.

¹⁹⁵ *Observasi*, 15/03/2020.

pen.). Jadi sudah menyiapkan kaderisasi. Itu akan jadi kendala kalau tidak disiapkan”.¹⁹⁶

Berdasar kepada penjelasan Wakil Mudir III, SDM pelaksana dipilih. Mereka dinilai memiliki kemampuan dan mau hidup bersama di asrama ma’had aly.

Standar SDM pelaksana dari unsur dosen diutamakan mereka yang kualifikasi kiai. Standar tersebut sebagaimana disampaikan oleh mudir:

“Salah satu prinsip yang tidak boleh bergeser adalah bahwa ma’had aly itu identik dengan kiai. Yang betul-betul kiai, bukan asesoris. Saya bilang kepada asosiasi bahwa kalau tidak ada kiainya bukan ma’had aly. Meski profesor maupun doktor, tapi tidak memenuhi kualifikasi kiai tidak bisa menjadi pengelola di ma’had aly”.¹⁹⁷

Menurut Mudir terdapat satu prinsip penting sebagai standar utama bagi SDM pengelola ma’had aly, yaitu adanya unsur sebagai kiai.

Sehubungan dengan upaya kualifikasi formal, Mudir mengatakan:

“Bagaimana kalau kiai tidak memiliki kualifikasi formal. Dalam kualifikasi pendidikan tinggi disebutkan bahwa kualifikasi bukan hanya ijazah, tapi juga orang-orang yang keilmuannya diakui oleh pemerintah dalam bentuk sertifikat atau pengakuan. Sekarang sedang kita wacanakan untuk kiai-kiai yang memiliki keilmuan, pernah *ngaji* apa, *mondok* di mana sedang kita ajukan untuk mendapat pengakuan sehingga bisa di-SK sebagai dosen sesuai dengan... standar pendidikannya tetap”.¹⁹⁸

Mudir memandang penting adanya langkah-langkah pengakuan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh kiai yang menjadi pengelola ma’had aly. Mereka memiliki kemampuan tetapi terdapat kendala dalam hal persyaratan formal sebagai dosen.

¹⁹⁶ Taufiq, *Wawancara*, 21/11/2020.

¹⁹⁷ Kiai Musholli, *Wawancara*, 23/10/2020.

¹⁹⁸ Kiai Musholli, *Wawancara*, 24/10/2020.

Dalam sistem KKNi, Mudir melihat adanya peluang untuk memberikan pengakuan terhadap SDM yang terdiri dari para kiai yang menjadi dosen di ma'had aly. Lalu, Mudir mengatakan:

“KKNi *khan* memungkinkan itu. KKNi itu kerangka kualifikasi nasional Indonesia. Tidak hanya yang bergelar, meski tidak bergelar namun profesional, punya keilmuan yang diakui, menteri agama bisa meng SK. Pengakuan terhadap keilmuan setara level 7, 9. Kita menggunakan fasilitas itu. Profesor dan doktor kalau belum dipanggil kiai oleh masyarakat, *ya belum*”.¹⁹⁹

Menurut Mudir, sistem dalam KKNi memiliki kemungkinan memberikan sertifikat kepada kiai. Manajemen ma'had aly mengajukan permintaan kepada Kemenag RI atau lembaga sertifikasi yang tunjuk untuk mengurus formalitasnya.

Lebih jauh, Anam mengatakan bahwa Kemenag RI mengupayakan adanya program recognisi pembelajaran lampau untuk memberikan pengakuan formal terhadap keilmuan para kiai yang dipandang mumpuni.²⁰⁰ Secara formal, Musholli memberikan penjelasan mengenai RPL:

“*Ya* kiai-kiai itu, nanti kita recognisi. Istilahnya ada RPL (recognisi pembelajaran lampau). Jadi baik ngajar maupun belajar, nanti akan dinilai oleh majelis *masyayikh*. O... ini sudah layak pada level doktor. Ini layak level professor. Itu kalau sudah ada M3-nya sekarang *khan* belum ada. Masih level M2”.²⁰¹

Berdasarkan penjelasan Ahmad dapat diketahui bahwa pengakuan terhadap keilmuan kiai yang menjadi dosen di ma'had aly mungkin dilakukan.

Pemenuhan kebutuhan SDM pelaksana juga dilaksanakan melalui seleksi, baik kepada dosen maupun *musyrif*. Sehubungan dengan langkah tersebut Mudir mengatakan:

¹⁹⁹ Kiai Musholli, *Wawancara*, 24/10/2020.

²⁰⁰ Saiful Anam, *Wawancara*, Kantor ma'had aly, 21/11/2020.

²⁰¹ Kiai Musholli, *Wawancara*, 24/10/2020.

“Coba bapak baca ini katanya. Ini bentuk seleksi dosen di sini. Tidak ada seleksi khusus. Tapi kalau ada orang bagus kita datangkan untuk mengisi seminar atau bedah buku untuk diseleksi oleh kiai, mahasiswa. Kadang-kadang dosen sendiri yang mengundurkan diri karena merasa tidak siap ketika di kelas.(separuh lebih sedikit)”.²⁰²

Berdasarkan informasi tersebut, Mudir melakukan seleksi untuk memenuhi kebutuhan dosen dan *musyrif* sebagai SDM pelaksana di ma’had aly.

Mudir memiliki strategi tersendiri dalam mengembangkan ma’had aly. Dia menyebutnya dengan strategi struktural dan kultural, sebagaimana dijelaskan:

“Arahan mudir kepada dosen dan *musyrif* (pendamping) dalam membangun strategi pengembangan ma’had aly memakai pendekatan kultural dan struktural”.²⁰³

Menurut Mudir, dua pendekatan tersebut dilaksanakan sesuai dengan kebutuhannya. Aspek kultural didahulukan daripada struktural.²⁰⁴ Mudir seringkali menempuh jalur kekeluargaan daripada formal. Hal ini dianggapnya lebih efektif dan memiliki dampak yang baik perkembangan kelembagaan.

Selanjutnya, Wakil Mudir menjelaskan lebih jauh sebagaimana pernyataan berikut, yaitu:

“Yang dimaksud formal yaitu penyelesain persoalan dengan ma’had aly melalui struktural kita rapat terus kita bedah persoalannya apa terus kita carikan solusi. Kalau non formal maksudnya penyelesainnya lebih kepada kekeluargaan tanpa harus melalui mekanisme prosedur yang ada seperti rapat evaluasi rapat kerja dan lain-lain.”²⁰⁵

Dalam pelaksanaannya, Wakil Mudir melakukan silaturahmi dan komunikasi secara *intens* kepada para pengelola agar memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Mereka menjalin komunikasi dengan dosen dan

²⁰² Kiai Musholli, *Wawancara*, 24/10/2020.

²⁰³ Kiai Musholli, *Wawancara*, 12 Oktober 2020, di ruang Pasca Sarjana Universitas Nurul Jadid.

²⁰⁴ Laporan pelaksanaan pembelajaran tahun 2019.

²⁰⁵ Saiful Anam, *Wawancara*, 11/09/2020.

pembina²⁰⁶ untuk memastikan tujuan, visi dan misi ma'had aly telah tercapai atau tidak tercapai.

Jalanan komunikasi baik formal maupun non formal yang dilakukan oleh atasan dan bawahan tersebut memiliki nilai tersendiri. Dalam hal ini Mudir mengatakan:

“Pola mudir dalam mengatur, membangun, menata sistem/ birokrasi di ma'had aly Lebih menggunakan pola santri dari pada menggunakan manajemen modern”.²⁰⁷

Melihat data tersebut, Mudir menempuh dua pendekatan sekaligus, yaitu manajemen tradisional dan modern.

Lebih jauh Mudir memberikan penjelasan secara mendetail, sebagaimana berikut:

“Di sudut-sudut pesantren ada tulisan mengaji *diniy* [agama] untuk mencari barokah, *e tembok-tembok khan bennyak* [di tembok-tembok], *ngaji* [belajar] dan mencari *barokah* [nilai tambah]. *Engghi se* [iya] sangat penting pengajaran tasawwuf. Meningkatkan keyakinan dan keimanan *genekah* [itu]. Menumbuhkan rasa tawakkal. *Engghi tasawwuf genekah pon mon caen guleh jelenna pon* [tasawuf itulah cara yang efektif]”.²⁰⁸

Mengacu kepada pernyataan tersebut, Mudir memilih strategi pesantren, yakni cara silaturrehim dan keberkahan.

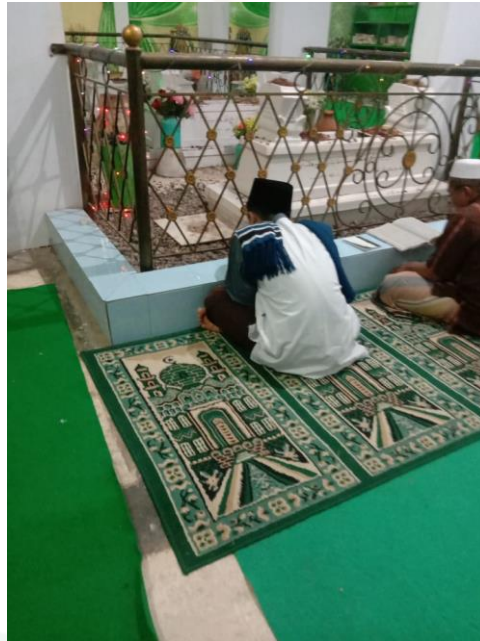
4.B.6

Mengaji di maqbarah Kiai Hasyim Mino (pendiri Nurul Qadim)

²⁰⁶ Observasi, 16/03/2020.

²⁰⁷ Kiai Musholli, *Wawancara*, 12 Oktober 2020.

²⁰⁸ Kiai Musholli, *Wawancara*, 12/10/2020.



Salah satu kegiatan spiritual mahasantri

Dengan demikian, jelaslah sudah bahwa Mudir menyiapkan sumber daya manusia untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien. Dalam kerangka tersebut, dia menerapkan pendekatan formal dan non formal. Pendekatan formal dilaksanakan melalui manajemen modern. Adapun pendekatan non formal dilaksanakan melalui budaya pesantren. Nilai yang ditekankan adalah adanya keberkahan dengan syarat menjalankan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien. Melalui hal tersebut, Mudir membangun keyakinan dan rasa tawakal kepada Allah, Yang Maha Kuasa.

2. Membangun Kerja-sama

Mudir mengakui ada banyak tantangan dalam pengelolaan dan pengembangan ma'had aly. Kendala tersebut meliputi mahasantri, SDM serta pembiayaan. Sehubungan dengan tantangan tersebut mudir memberikan deskripsinya:

“Banyak kendala banyak diantaranya adalah kami menerima mahasantri itu dengan cara seleksi dan di antara peserta yang masuk itu banyak yang tidak masuk kategori nominasi lah jadi ada tiga. *Pertama* sudah tidak mungkin untuk diterima tidak sesuai dengan kualifikasi yang kami buat. Yang *kedua* adalah calon mahasantri yang masuk kualifikasi angkanya 6 kemudian. Dan yang *ketiga* benar-benar berniat”.²⁰⁹

Menurut penuturan mudir peserta yang dibawah angka enam tidak diterima sama sekali. Sementara untuk memperoleh nilai enam diterima dengan memberikan bimbingan khusus di luar jam kuliah. Dan *musyrif* yang mengatur bimbingan itu. Menurut hematnya mereka harus mendapatkan bimbingan untuk mengejar kemampuan mahasantri yang sudah layak.

Untuk menangani masalah tersebut, ma’had aly bekerja sama dengan pesantren yang memiliki perhatian terhadap pengembangan kitab kuning.²¹⁰

sehubungan dengan kerja sama antar pesantren, mudir menyatakan:

“Kami menata sistemnya bersama-sama. Jadi melibatkan seluruh civitas akademik *ya*. Kami mengatasi dengan model kepemimpinan kolektif sesuai yang ada di struktur. *Ya* kemudian bekerja sama dengan pihak pesantren. Itulah kemudian manajemen kerjasama ini dibangun muncullah kesimpulan-kesimpulan”.

Dalam pandangan Mudir, kerja sama dengan pesantren yang memiliki tradisi kitab kuning yang kuat diperlukan untuk memperoleh *inputs* mahasantri. Kerjasama tersebut dilakukan secara formal maupun informal melalui silaturahmi. Kerjasama kelembagaan tersebut memiliki arti strategis.

Pesantren merupakan induk ma’had aly secara internal maupun secara tradisi. Keberadaan ma’had aly tidak bisa lepas pesantren, sebagaimana pernyataan Mudir:

²⁰⁹ KH. Badrud, *Wawancara*, 21/10/2020

²¹⁰ Dokumen kerjasama ma’had aly.

“Jadi yang merumuskan bukan Mudir, tapi berdasarkan kesepakatan seluruh pengurus yang ada di civitas akademika ma’had aly dan juga dengan pihak pesantren. Karena kita tidak bisa lepas dengan pihak pesantren. Ma’had aly ini di bawah naungan pesantren. Jadi, keputusan yang dibuat oleh ma’had aly tidak boleh bertentangan dengan pesantren. Adapun pelaksanaannya diserahkan kepada kita tapi keputusan tidak boleh bertentangan dengan keinginan pesantren”²¹¹

Berdasarkan pernyataan tersebut ma’had aly bagian integral dari pesantren penyelenggara. Selain itu, kegiatan dan sarana Ma’had Aly Nurul Qarnain berada di areal pesantren.²¹² Dalam hal ini, keputusan ma’had aly senada dengan keputusan ma’had aly.

Kerja sama antara ma’had aly dengan pesantren memiliki beberapa aspek penting. Pesantren menjadi pasar bagi lulusan ma’had aly. *Outputs* ma’had aly membantu mengisi kebutuhan pesantren mengenai tenaga pengajar kitab kuning.²¹³ Sudah bukan merupakan rahasia bahwa, saat ini, pesantren mengalami defisit tenaga yang mumpuni dalam hal penguasaan kitab kuning. Oleh karena itu, kerja sama ma’had aly dengan pesantren mutlak dibutuhkan.

Kerja sama lainnya mencakup akademik. Dalam hal ini, ma’had aly melaksanakan kegiatan keilmuan dengan menghadirkan para ahli, sebagaimana disampaikan oleh Wakil Mudir berikut:

“Kadang kita mendatangkan pakar dari luar Ma’had Aly Nurul Qarnain. Seperti saat kita mendatangkan KH. Afifuddin Muhadjir, pernah juga menghadirkan kiai sepuh dari Banyuwangi dari luar kota bahkan, sesuai dengan kebutuhan kita dan keahlian yang mereka miliki”²¹⁴

²¹¹ Kiai Badrud , *Wawancara* 19/09/2020.

²¹² *Observasi*, 15/01/2020.

²¹³ *Observasi*, 21/09/2020.

²¹⁴ Kiai Fawaid, *Wawancara*, 19/09/2020.

Berdasarkan data tersebut, kerja sama akademik berupa kegiatan seminar maupun *workshop* [bengkel kerja] sesuai dengan jurusannya, yaitu *fiqh siyasah*.²¹⁵ Ma'had aly, tidak jarang juga, menghadirkan pakar politik Islam.

Ma'had aly juga melakukan kerja sama dalam hal pengabdian mahasiswa. Lembaga atau masyarakat yang membutuhkan mengajukan permintaan pengiriman mahasiswa tugas, seperti dikatakan Mudir:

“Yang saya inginkan, terus terang saja, pengiriman mahasiswa ke daerah-daerah terpencil. Ke daerah-daerah minoritas. Itu dambaan kita. Makanya kita *pingin* [ingin] setiap provinsi itu ada. Makanya, ketika disuatu daerah terdapat pesantren, maka NKRI nya kuat. Istilahnya menjadi paku bumi Nusantara”.²¹⁶

Dalam pandangan Mudir, dakwah Islam harus menyentuh semua daerah, terutama kawasan terpencil atau minoritas muslim. Ma'had aly mencanangkan mahasiswa tugas mencakup semua daerah di Indonesia.

Kerjasama kelembagaan juga diperlukan antara Kemenag dengan Kemendiknas. Hal ini untuk meretas kebekuan dalam hal pengakuan, sebagaimana dikatakan Mudir:

“Yang kedua masalah linieritas sampai saat ini tidak terkoneksi antara data ma'had aly yang ada di kemenag dengan data perguruan tinggi dengan dikti tidak ada koneksi, jadi lulusan M1 ma'had aly tidak bisa masuk ke S2 yang ada diperguruan tinggi, demikian pula tidak boleh dari S1 perguruan tinggi kemudian masuk M2 di ma'had aly ini tidak terkoneksi”.²¹⁷

Dalam pernyataan tersebut bahwa ma'had aly telah mendapatkan pengakuan sebagai lembaga pendidikan tinggi formal.²¹⁸ Pada kenyataannya, alumni ma'had aly belum mendapatkan pengakuan untuk diterima bekerja pada semua instansi.

²¹⁵ Dokumen laporan pelaksanaan program ma'had aly 2019.

²¹⁶ Kiai Badrud, *Wawancara* 28/09/2020.

²¹⁷ Kiai Badrud, *Wawancara* 21/10/2020.

²¹⁸ SK. Ma'had Aly Nurul Qarnain, 2017.

Masalah ketiga yang memerlukan kerja sama adalah keuangan. Problem tersebut menjadi masalah klasik bagi hampir semua lembaga pendidikan. sehubungan dengan solusi pendanaan, Mudir mengatakan:

“Kemudian yang Ke 2 adalah masalah keuangan, ma’had aly mahasantrinya tidak banyak, karena kami menyeleksi betul calon mahasantri itu. Karena mahasantrinya sedikit sementara disini pendanaan tidak besar sehingga sering terjadi minus anatar masuknya keuangan dan pendistribusian uang”.²¹⁹

Menurut mudir ketersediaan dana tidak terelakkan lagi. Dia mewanti-wanti agar adanya uang operasional ma’had aly bisa tercukupi, baik secara mandiri maupun adanya bantuan dari pihak lain yang halal dan tidak mengikat.

Sehubungan dengan kerja sama bidang keuangan, Mudir menyatakan:

“Sehingga cara mengatasi ini, kami bekerjasama dengan pondok pesantren untuk menutupi kekurangan ini. Kalau tidak, ditanggung ma’had aly. Seharusnya keuangan dari mahasantri lebih pembayarannya. Tapi ini kenyataannya tidak (masih belum mencukupi), karena mahasantrinya memang sedikit, dan biaya operasional besar. Karena sedikit itulah sehingga tidak mencukupi terhadap pembiayaan. Tapi kami mengatasinya melalui kerjasama dengan pihak pesantren”.²²⁰

Berdasarkan pernyataannya, Mudir mengakui posisi ma’had aly sebagai bagian dari pesantren yang ditugaskan menyelenggarakan pendidikan tingkat tinggi. Pada prosesnya, ma’had aly selektif dalam *inputs* mahasantri. Di sisi lain, pembiayaan untuk operasional kegiatan belum mencukupi.

Sehubungan dengan pendanaan ma’had aly, Kiai Jalal menyatakan:

“Nah ketika pemerintah berbicara perhatian terhadap Ma’had Aly, berarti negara harus hadir. Atau pesantren secara ekonomi sudah sangat kuat, mapan. Ada pesantren yang mandiri, belum mandiri, tidak mandiri. Mandiri itu berarti pesantren berani menggratiskan biaya-biaya”.²²¹

²¹⁹ Kiai Badrud, *Wawancara* 21/10/2020.

²²⁰ Kiai Badrud, *Wawancara* 20/02/2020.

²²¹ Kiai Jalal, *Wawancara*, 24/06/2019.

Kemandirian pembiayaan pesantren diyakini bakal mengembangkan ma'had aly secara mandiri. Kemandirian tersebut menjadi pemikiran utama mudir dalam mengembangkan pendidikan ma'had aly.

Lebih jauh dinyatakan oleh Wakil Mudir bahwa pesantren penyelenggara ma'had aly, idealnya, memiliki kekuatan ekonomi.²²² Namun demikian, ma'had aly juga menerapkan adanya subsidi internal. Sehubungan dengan hal tersebut, Mudir mengatakan:

“Dia sudah punya usaha yang mandiri. Santri tinggal belajar saja. Kategori belum mandiri, pesantrennya bisa jalan tapi tetap menarik biaya dari santri. Yang tidak mandiri ini yang harus di subsidi. Sudah menarik biaya dari santri, tapi masih tidak cukup. Ini yang harus disubsidi”.²²³

Berdasarkan data tersebut, biaya pendidikan ma'had aly memang tidak mencukupi. Kerja sama mutlak diinisiasi dan diusahakan oleh manajemen ma'had aly.²²⁴ Mudir terus melakukan upaya kerja sama internal dan eksternal dalam rangka menopang kebutuhan pembiayaan ma'had aly.

Ma'had aly juga melakukan kerja sama dengan pihak pemerintah. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Wakil Mudir:

“Ma'had aly formal merupakan buah dari kerja sama ma'had aly dengan pihak pemerintah, yakni melalui kementerian agama pada setiap jenjangnya. Kita melakukan kerja sama senyampang saling menguntungkan dan tidak mengikat”.²²⁵

Menurut Wakil Mudir, kerja sama juga dilakukan dengan pemerintah, dalam hal ini Kemenag RI. Pengakuan terhadap ma'had aly formal, mau tidak mau, memang melibatkan pemerintah sebagai regulator.

²²² Kiai Fawaid, *Wawancara*, 04/09/2020.

²²³ Kiai Badrud, *Wawancara* 20/02/2020.

²²⁴ Dokumen kerjasama ma'had aly, 2019.

²²⁵ Kiai Jamil Khan, *Wawancara* 10/09/2020.

Dalam hal kerja sama dengan pemerintah ma'had aly memiliki garis tegas yaitu saling menguntungkan dan tidak mengingot.²²⁶ Menurut pandangan Mudir, prinsip tersebut dibangun dalam rangka menjaga kemandirian ma'had aly. Pengakuan pemerintah terhadap jalur pendidikan ma'had aly menjadi harapan mereka. Kerja sama dengan pemerintah juga mencakup penilaian terhadap mutu ma'had aly yang dilakukan oleh pihak eksternal secara obyektif.

Kerja sama juga dilakukan ma'had aly dengan pemerintah Provinsi Jawa Timur. Sehubungan dengan hal tersebut, Mudir mengatakan:

“Pemerintah Jawa Timur juga memberikan perhatian terhadap keberadaan dan pengembangan ma'had aly. Pemerintah hadir membantu kebutuhan ma'had aly. Tentu hal tersebut disambut gembira oleh kami, pengelola ma'had aly”.²²⁷

Mudir meyakini bahwa kerja sama dengan berbagai pihak akan memiliki dampak terhadap perkembangan ma'had aly.

Untuk itu, Mudir terus mendorong ma'had aly menggalang kerja sama dengan para pihak. Mudir menyadari bahwa kerjasama memiliki arti penting bagi pengembangan kelembagaan ma'had aly. Kerjasama menopang pengembangan ma'had aly di masa yang akan datang. Menurutnya, prinsip kerja sama harus dipatuhi secara maksimal antara kedua belah pihak. Kerja sama yang dilakukan oleh ma'had aly, diyakini mudir akan berdampak terhadap kinerja ma'had aly.

²²⁶ Statuta ma'had aly.

²²⁷ Kiai Badrud, *Wawancara* 20/02/2020.

Sebagai motor penggerak, Mudir aktif melaksanakan kegiatan kerja sama secara kelembagaan.²²⁸ Pelibatan tersebut sebagaimana disampaikan oleh Aly Mudir:

“Sebagai Mudir saya terus melakukan kerja sama kelembagaan. Dengannya kita berharap eksistensinya bisa terjaga oleh semua pihak. Baik pemerintahan dan masyarakat ikut andil dalam merawatnya”.²²⁹

Mengacu kepada penjelasan mudir didapatkan informasi mengenai kerja sama dalam rangka mengembangkan lembaga kader ulama tersebut.

Kerjasama kelembagaan didasarkan kepada pertimbangan akan adanya problematika yang ada pada ma’had aly. Salah satu masalahnya meliputi pendanaan. Sehubungan dengan hal tersebut Wakil Mudir menyampaikan:

“Kendala berikutnya adalah dana, uang. Di sini juga pesantren yang membiayai. Pemasukan dari mahasiswa hanya 40%. Maunya digratiskan tapi tidak bisa. Dari Pengeluaran itu 100%, 60% nya dari pesantren. Itu *khan* harus kuat pesantrennya. Kalau *gak* kuat, dari mana, *nah* itu kita sampaikan ke teman-teman”.²³⁰

Data tersebut menyatakan bahwa kebutuhan ma’had aly diperoleh dari beberapa pihak, terutama mahasantri. Mereka memenuhi kebutuhan operasional sebesar 40%.

Sehubungan dengan peran serta pemerintah, Ketua Amali menyampaikan adanya peluang:

“Lalu sumbangan negara itu apa. Padahal ulama ini dibutuhkan oleh Negara. *Alhamdu lillah* Menteri Agama dan anak buahnya masih paham. Ke depan akan ada bantuan pemerintah, ditargetkan satu miliar dalam satu tahun untuk bisa menggerakkan kegiatan di ma’had aly”.²³¹

²²⁸ Dokumen kerjasama ma’had aly. kerjasama dilakukan dengan pesantren penyelenggara, Ma’had Aly Situbondo, Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan Kemenag RI.

²²⁹ Kiai Musholli, *Wawancara*, 12/10/2020.

²³⁰ Babun, *Wawancara*, Kantor ma’had aly 21/11/2020.

²³¹ Kiai Jalal, *Wawancara*, 10/09/2020.

Dari pernyataan Ketua Amali didapatkan informasi bahwa terdapat peluang bantuan pembiayaan yang berasal dari Kementerian Agama dalam jumlah yang cukup besar. Hal ini dimanfaatkan dengan baik oleh manajemen ma'had aly dengan melakukan kerjasama kelembagaan dengan pihak-pihak yang terkait.

Dilihat dari aspek pembiayaan, mahasantri hanya membayar SPP sejumlah Rp 400.000 dalam satu bulannya.²³² Wakil Mudir ma'had aly menyampaikan:

“Kalau PT yang lain *khan* mahal-mahal UIN, IAIN palagi swasta. S2 enam juta, S3 9-12 juta, masih ada uang gedung. Kita tidak ada. Tadi Anda lihat itu gedung ma'had aly. Itu dibangun sejak Kiai Mino dilaksanakan secara swadaya”.²³³

Mudir ma'had aly berkomitmen menyelenggarakan pendidikan tinggi yang murah sehingga dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat.

Kerja sama dengan pemerintah mulai menuai hasil. Pada tahun 2018, Ma'had Aly Nurul Qadim mendapatkan bantuan rehabilitasi yang digunakan untuk pembangunan gedung dua lantai,²³⁴ sebagaimana penjelasan Mudir:

“Untungnya tahun 2018 kita dapat dana untuk rehab. Itu sudah mau kita eksekusi sebelum roboh. Itu 20 % dari mahasiswa *khan* sudah hebat. Itu disini. Hanya bentuk asramanya. Ini saya bilang kepada yang lain, kalau bisa sarana ma'had aly jangan dicampur, harus fokus”.²³⁵

Mudir berpandangan mengenai pentingnya sarana khusus bagi pemenuhan kegiatan ma'had aly secara fokus. Menurutnya asrama ma'had aly harus menyatu dengan kampus, sehingga fokus.

²³² Dokumen slip pembayaran mahasantri tahun 2020.

²³³ Babun, *Wawancara*, 26/10/2020.

²³⁴ Adanya gedung baru di Pesantren Nurul Qadim sebelah barat berupa kantor dan sarana kegiatan kuliah ma'had aly.

²³⁵ Mudir ma'had aly, *wawancara*, 03/03/2020.

Perhatian dari pemerintah terhadap ma'had aly dibutuhkan. Jika dibandingkan dengan negara-negara lainnya, peran pemerintah cukup besar dalam merealisasikan kebutuhan akan adanya peran ulama. Lebih lanjut Mudir menyatakan:

“Ya kalau seperti di Timur Tengah, ulama itu dibiayai oleh pemerintah untuk melakukan kajian-kajian, sehingga maju. *Anikha* [ini], *jek reng* [bahwa] yang iptek saja, kajian-kajiannya dibiayai, penelitiannya”.²³⁶

Mudir mencontohkan adanya perhatian pemerintah terhadap lembaga kader keulamaan di Timur Tengah. Hal tersebut menunjukkan adanya kontribusi untuk meringankan beban pendidikan tinggi swasta.

Harapan tersebut cukup besar kepada peran pemerintah. Ketua Amali menekankan bahwa kalangan ulama harus fokus pada kegiatan keilmuan.

Demikian dikatakannya:

“Mestinya ada ulama-ulama yang difasilitasi khusus untuk mengkaji dan meneliti, yang tidak disibukkan bahkan dengan mengajar sekalipun. Ya semacam LIPI *lah*. Nah tiap kita mengadakan *bahthul masail*, di semua tingkat pusat wilayah, cabang hingga desa”.²³⁷

Berdasarkan pada penjelasan Ketua Amali didapatkan data untuk membantu ulama fokus pada kegiatan membimbing umat sesuai dengan ketentuan agamanya masing-masing.

Berdasarkan penjelasan para narasumber diperoleh data mengenai kerja sama untuk memenuhi kebutuhan pendidikan ma'had aly. Kerja-sama dilakukan dengan melibatkan pesantren penyelenggara, pemerintah dan masyarakat luas dalam kerangka mengembangkan pendidikan kader ulama. Kerja sama dilakukan

²³⁶ Kiai Musholli, *Wawancara*, 12/10/2020.

²³⁷ Kiai Jalal, *Wawancara*, 10/09/2020.

untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan dan sarana pra sarana. Kerja sama penting mengingat tanggung jawab pemerintah dan masyarakat terhadap pemenuhan kebutuhan pendidikan supaya memiliki kinerja yang berkualitas.

C. Kinerja *Mudir* Mengembangkan Performa Ma'had Aly

Bagian ini mencakup kasus kinerja akademik, mahasantri dan pengabdian sebagaimana penyajian berikut.

1. Kinerja akademik

Kinerja akademik mengungkap layanan ma'had aly dari aspek kurikuler maupun ekstra kurikuler. Layanan akademik menjadi tanggung jawab Wakil Mudir 1 yang mengelola kegiatan-kegiatan dosen dan pendamping terhadap mahasantri. Sehubungan dengan kinerja akademik Wakil Mudir 1 menyatakan:

“Saya kira bagaimana Ma'had Aly memperkuat NKRI, menjadi paku buminya Nusantara. Ketika kita ber-Indonesia berarti kita ber-Islam. Ketika kita ber-islam berarti kita ber-Indonesia. Berislam dan berindonesia itu satu napas. Kalau bahasa saya, Islam dan Indonesia itu senafas”.²³⁸

Berdasarkan data tersebut dipahami bahwa secara akademik ma'had aly memandu mahasantri memiliki wawasan mengenai keislaman dan kebangsaan secara utuh.

Dalam pandangan Mudir keislaman dan kebangsaan merupakan dua hal yang menyatu dalam membentuk pandangan, sikap dan perilaku mahasantri.

Wawasan mengenai satunya aspek ke-Indonesia-an dan keislaman dalam intelektualitas mahasantri merupakan hal penting.²³⁹ Dua hal tersebut menjadi

²³⁸ Kiai Jamil Khan, *Wawancara*, 10/09/2020.

²³⁹ *Observasi*, 09/09/2020. Mudir memberikan penguatan bahwa cinta tanah air bagian daripada iman. Doktrin tersebut tertulis di beberapa tempat di areal ma'had aly.

wawasan mahasantri di tengah-tengah wacana transnasionalisme. Sehubungan dengan upaya tersebut, Mudir mengatakan:

“Pada tarikan nafas yang *bareng*, bukan pada tarikan nafas yang kedua. Karena kita adalah orang Indonesia yang beragama Islam. Dalam kerangka inilah ma’had aly berperan. Karena dengan adanya hari santri nasional, diperingati setiap 22 Oktober, merupakan penghargaan kepada kita. Mahasantri, *ya* itu tadi ber-Islam dan ber-Indonesia harus satu tarikan nafas. Jadi kalau ada ma’had aly *nguri-nguri* (menjaga) NKRI, ke-Indonesiaan”.²⁴⁰

Dalam perspektif Mudir menyatakan bahwa keberadaan ma’had aly menjaga dan memperkuat perkembangan Islam Indonesia secara bersama-sama. Indonesia telah memberikan tempat yang damai bagi perkembangan Islam.²⁴¹

Secara spesifik, *Katib* yang menangani bidang kurikulum ma’had aly menegaskan:

“Akan menjadi rujukan studi ke-Islaman internasional. Menjadi rujukan peradaban Islam. Kalau bahasanya Pak Dirjen (direktur jenderal pendidikan Islam) menjadi pusat destinasi peradaban Islam. Kalau saya lebih tinggi lagi, pusat peradaban dunia”.²⁴²

Bidang akademik menyatakan bahwa secara akademik ma’had aly menjadi referensi kajian Islam internasional. Tentunya, capaian tersebut memerlukan upaya yang sistematis.²⁴³

Kebangkitan kajian Islam di Indonesia melalui pendidikan ma’had aly mengacu pada sejarah pencapaian universitas-universitas yang berangkat dari tradisi keagamaan. Sehubungan dengan hal tersebut, Mudir mengatakan:

“Dengan adanya ma’had aly, supaya Indonesia semakin bangkit. Saya sering mengatakan ke teman-teman, dulunya Harvard dan Cambridge itu

²⁴⁰ Kiai Badrud, *Wawancara* 28/10/2020.

²⁴¹ *Observasi*, 09/09/2020. Islam berkembang dan hidup secara damai di Jember dan sekitarnya melalui pesantren.

²⁴² Kiai Jamil Khan, *Wawancara*, 10/09/2020.

²⁴³ Statuta ma’had aly.

semacam pesantren. Makanya, saya dorong terus untuk menjadi pusat peradaban”.²⁴⁴

Melalui data tersebut dinyatakan bahwa keinginan besar Mudir diwujudkan pada layanan akademik berbasis pesantren sebagai lembaga keagamaan yang telah memiliki tradisi keilmuan berabad-abad. Mudir terlihat berupaya mencapainya melalui layanan akademik yang maju.²⁴⁵

Desain pencapaian akademik ma’had aly menggambarkan adanya pendidikan tinggi kaum santri. Di dalamnya diajarkan keilmuan, metodologi, dan peneletian. Berkaitan dengan aspek-aspek tersebut Mudir menyatakan:

“Akademik ma’had aly, kalau di ABRI semacam pendidikan Seskonya. Berbagai keilmuan di situ, metodologi dan *macem-macem*. Bukan belajar ngaji di situ. Jadi, yang sudah jadi. Sehingga yang mengajar di ma’had aly, dulu profesor-profesor, kiai-kiai kaliber nasional. Jadi pelajar elit, bukan untuk belajar ngaji di situ. Apalagi hanya belajar *taqrib*”.²⁴⁶

Berdasarkan data tersebut, kajian-kajian keislaman di ma’had aly dilakukan secara mendalam, ditopang dengan kemampuan metodologi yang kuat.²⁴⁷ Para dosennya adalah mereka yang memiliki keahlian dalam bidang mata kuliah tersebut.

Outputs ma’had aly didesain sebagai ahli agama Islam.²⁴⁸ Dalam proses akademiknya dipandu oleh para dosen dan pendamping yang ahli dan berpengalaman.²⁴⁹ Sehubungan dengan fiqh politik, Mudir mengatakan:

“Jadi belajar perpolitikan juga, *leadership*, usul fiqh, mufti *lah* keluaran Ma’had Aly. Oleh karenanya pemerintah *back up* itu. Bukan belajar ngaji

²⁴⁴ Kiai Badrud, *Wawancara* 20/02/2020.

²⁴⁵ *Observasi*, 04/09/2020. Mudir fokus melaksanakan berbagai upaya pada bidang akademik memajukan ma’had aly.

²⁴⁶ Kiai Badrud, *Wawancara* 21/10/2020.

²⁴⁷ Dokumen kurikulum ma’had aly.

²⁴⁸ RIP ma’had aly.

²⁴⁹ Dokumen profil pengelola ma’had aly.

di situ. Yang masuk adalah mahasantri terpilih dan diampu oleh-kiai kiai yang mumpuni”.²⁵⁰

Mengacu pada keterangan tersebut, kurikulum ma’had aly mencakup politik, keislaman dan kepemimpinan. Mahasantri ditempa dengan materi-materi politik, dan kepemimpinan berbasis keagamaan.²⁵¹ Mereka dibimbing oleh para dosen dan pendamping yang mumpuni di bidangnya sesuai dengan kurikulum yang ada.

Kurikulum ma’had aly didesain untuk melahirkan kiai-ulama.²⁵² Tentu banyak tipikal kiai, seperti kiai *muballigh*, kiai pimpinan *thariqah* maupun kiai yang ahli dalam bidang keilmuan. Dalam hal tersebut, Mudir menjelaskan:

“Tentu saja untuk melahirkan masing-masing kiai punya kurikulum yang berbeda. Kiai yang hidup di tengah-tengah masyarakat, membimbing masyarakat, ilmunya harus lebih praktis. Kalau masyarakat di pedesaan, dia harus tahu karakter masyarakat desa. Masyarakat desa itu kebutuhan ibadahnya sederhana saja”.²⁵³

Berdasarkan pernyataan para informan tersebut dipahami bahwa kurikulum akademik ma’had aly. Kurikulum ma’had aly mencerminkan hubungan antara institusi pendidikan dan kebutuhan masyarakat. Hasil pendidikan akademik yang sistematis menghasilkan kinerja mahasantri yang memiliki prestasi yang memadai.

Sehubungan dengan kinerja akademik Ma’had Aly Nurul Qadim Mudir menyatakan:

“Dulu, ada keinginan, sistem pondok mau meniru sistem Nurul Jadid seperti karyawan-karyawan dilainkan, dan saya kurang setuju. Dan

²⁵⁰ Kiai Badrud, *Wawancara* 19/09/2020.

²⁵¹ *Observasi*, 05/09/2020.

²⁵² Statuta ma’had aly.

²⁵³ Kiai Badrud, *Wawancara* 19/09/2020.

akhirnya, Pengasuh itu mewajibkan semua yang sudah ada di dalam pesantren wajib ngajar, walaupun guru pelajaran”.²⁵⁴

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat pandangan bahwa akademik merupakan menguatkan hubungan emosional antara dosen dengan mahasiswa. Mengikuti pandangan tersebut, maka pendidik dan tenaga pendidikan di Nurul Qadim mengajar agar tercipta hubungan.²⁵⁵

Tradisi pesantren dilanjutkan oleh ma’had aly dengan menguatkan hubungan melalui kegiatan belajar mengajar. Sanad keilmuan menjadi panduan hubungan antara senior dengan junior.²⁵⁶ Namun demikian, hal itu disiasati agar tidak tumpang tindih dengan tugas utamanya, sebagaimana dinyatakan Mudir:

“Jadi hikmahnya junior tetap dianggap *bindara* [seseorang yang dihormati] karena walaupun tukang ketik tetap ngajar. Cuma kelemahannya ditingkat kesibukan, sangat tidak bisa membedakan mana tugas sebagai pegawai dan sebagai guru salah satunya adalah karena tidak bisa fokus”.²⁵⁷

Informasi dari Mudir menyatakan bahwa pengaturan jadwal dilakukan agar tercipta fokus pada masing-masing tujuan. Kegiatan akademik tidak boleh dikorbankan oleh kesibukan yang sifatnya teknis.

Dalam mengatasi arahan pengasuh dan kenyataan di lapangan, maka disusun serangkaian kurikulum untuk meningkatkan kinerja akademik ma’had aly sebagaimana pernyataannya:

“Kinerja akademik di sini berdasarkan kitab dan sekolah murni jadi mulai pagi sekolah sampai 11.30 kalau tidak *nutut ya nambah jam* dan itu tidak ada libur, ya pokoknya bulan syawal masuk bulan maulid liburnya”.²⁵⁸

²⁵⁴ Saiful Anam, *Wawancara*, Kantor Ma’had aAly, 30 Oktober 2020.

²⁵⁵ *Observasi*, 09/03/2020.

²⁵⁶ Kiai Hadi, *Wawancara*, 05/02/2020.

²⁵⁷ Kiai Musholli, *Wawancara*, 10/10/2020.

²⁵⁸ Anam, *Wawancara*, 11/09/2020.

Berdasarkan data tersebut bahwa kegiatan akademik di ma'had aly diutamakan kepada kitab kuning. Kurikulumnya berbasis kepada kitab.²⁵⁹ Ketuntasan materi ditentukan berdasarkan ketuntasan kitab hingga *khatam* [tuntas].

Kurikulum ma'had aly tidak didasarkan kepada tematik. Dosen diharuskan mencapai penguasaan mahasantri pada kitab tertentu sesuai waktu yang telah ditetapkan.²⁶⁰ Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Mudir:

“Ma'had aly itu adalah pendidikan pesantren tinggi, *ya* harus begitu kurikulumnya, bukan berdasarkan tema-tema seperti perguruan tinggi pada umumnya. Buktinya dikampus-kampus penguasaan materi tidak ada. Cuma di ada M1 dan S1 akan penguasaan materi, menurut kiai tolhah ma'had aly itu jangan meniru Barat. Sudah pesantren itu sudah, tapi ditambah metodologi. *Ya* seperti lirboyo, sidogiri tetapi ditambah metodologi”²⁶¹.

Mengacu kepada pernyataan Mudir tersebut, mahasantri harus menguasai materi *tafsir ahkam* dan metodologinya. Penguasaan materi kitab secara detail merupakan tradisi pesantren. Adapun penguasaan metodologi mencerminkan pendidikan modern.

Kinerja akademik ma'had aly merujuk pada ketuntasan dalam mengkaji satu kitab secara utuh, bukan tematik. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Wakil

Mudir 1:

“Karena kita *pakeknya* [memakai] kitab kuning jadi untuk memenuhi pencapaian target kurikulum itu harus banyak pertemuan, kalau diperguruan tinggi Cuma ditentukan misalnya kitra diperguruan tinggi 16 kali pertemuan berarti 16 materi. Kita berbasis kitab *tafsir ahkam*, jadi

²⁵⁹ Observasi, 27/10/2020.

²⁶⁰ Observasi, 28/10/2020. Pelaksanaan pembelajaran dalam bentuk sorogan dan diskusi, dan seminar yang dipandu oleh dosen dan *musyrif*.

²⁶¹ Kiai Musholli, *Wawancara*, 06/03/2020.

tidak mungkin kalau kita *kayak* [seperti] perguruan tinggi memang beda”.²⁶²

Menurut Wakil Mudir 1, kurikulum mengacu pada selesainya kajian kitab sesuai dengan waktu yang disediakan. Dalam pandangannya kinerja tersebut merupakan kebiasaan dalam pengajian pesantren.

Metode yang dipakai dalam kajian kitab diserahkan sepenuhnya kepada dosen pengampu.²⁶³ Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Wakil Mudir 1:

“Modelnya tergantung para dosen, sesuai dosen. Yang terpenting target kurikulum dari *naib* [wakil mudir] satu sudah selesaikan. Kita mengadakan pertemuan dengan para dosen itu setiap 3 bulan untuk mengetahui batas mana penyampaian materi”.²⁶⁴

Dalam data di atas dijelaskan bahwa beban yang menjadi kewajiban dosen adalah menyelesaikan pembacaan kitab sesuai dengan target. Wakil Mudir 1 melakukan evaluasi ketuntasan setiap tiga bulan sekali.²⁶⁵

Lebih jauh dijelaskan bahwa dosen dimungkinkan melakukan pengayaan. Ketentuan tersebut berlaku bagi mereka yang tidak memenuhi target, sebagaimana dinyatakan:

“Kalau memang materinya *gak sampek* [tidak memenuhi target], iya khusus tafsir kalau tidak *sampek*, diadakan tatap muka yambahan. Yaitu seperti atas nama Gus Jalil itu *khan gak nyampek* yang 3 bulan kemarin. Jadi beliau itu mengadakan pengajian lagi setelah ashar (sebagai materi tambahan)”.²⁶⁶

Wakil Mudir 1 menyebutkan contoh salah seorang dosen yang tidak memenuhi standar ketuntasan penyelesaian materi sehingga dilakukan pengayaan materi

²⁶² Wakil Mudir 1, *Wawancara*.

²⁶³ Observasi, 19/03/2020. Mahasantri terlihat mengikuti pembelajaran dengan tekun.

²⁶⁴ Wawancara Wakil Mudir 1

²⁶⁵ Dokumen rapat dosen tahun 2019.

²⁶⁶ Wawancara Wakil Mudir 1

kitab yang diampu. Waktunya diserahkan kepada dosen senyampang tidak mengganggu kalender akademik.

Kinerja akademik tersebut bisa berjalan dengan efektif. Tempat tinggal dosen dan manajemen yang berdekatan dengan kampus memiliki pengaruh positif bagi kinerja akademik ma'had aly, sebagaimana disampaikan:

“Jadi kita itu untuk dosenya tidak kesulitan karna dari *zurriyah* [keluarga pesantren] semua. Jadi waktu ngajar tabahannya untuk memenuhi target bisa pagi, bisa siang, juga bisa sore”.²⁶⁷

Dari data tersebut diketahui bahwa waktu pelaksanaan pengayaan bisa dilakukan pagi siang atau sore.²⁶⁸ Yang terpenting dosen menyelesaikan target sebelum pelaksanaan UAS (ujian akhir semester).

Seorang dosen menambah waktu mengajar ketika yang bersangkutan yang tidak menyelesaikan materi sesuai dengan waktu yang dijadualkan. Hal ini sebagaimana disampaikan Mudir:

“Kalau dosen mata kuliah tafsir rata-rata sudah memenuhi syarat-syarat. Cuma yang mata kuliah, selain fokus kita seperti kitab *Ihya Ulumuddin* tebal materinya. Untuk penyampainnya, itu tidak sampai 100% penyampainnya, karena materinya terlalu banyak itu pun pertemuan satu minggu Cuma satu kali. Kalau *tafsir ahkam* itu diperkuliahan paginya”.²⁶⁹

Penambahan waktu berdasarkan kesepakatan antara dosen dengan mahasiswa.

Dengan cara penambahan waktu tersebut, target bisa dicapai mengingat para dosen pengajar merupakan keluarga pengasuh pesantren yang nota bene tinggal satu kompleks dengan asrama ma'had aly.

²⁶⁷ Wawancara Wakil Mudir 1

²⁶⁸ Observasi, 19/03/2020. Pada sore itu Gus Jalil memberikan materi tambahan karena tidak mencapai ketentuan target. Dia melaksanakannya kepada mahasiswa semester V di Masjid Nurul Qadim.

²⁶⁹ Wakil Mudir 1, *Wawancara*, 27/10/2020.

Selain pengajaran kitab, kinerja akademik dilaksanakan kajian tafsir dan diskusi.²⁷⁰ Kedua metode tersebut merupakan pendalaman dari pembacaan kitab yang dilaksanakan oleh dosen. Hal itu diketahui dari penyampaian Wakil Mudir 1:

“Juga ada kajian setelah magrib dan juga ada kajian lagi tafsir setelah isya’. Itu namanya musyawarah, ada diskusi disana, sehingga di perkuliahan ma’had aly itu untuk mata kuliah tafsir *wa’ulumuhu* dengan berbagai kitabnya seperti *usulu tafsir*, *tafsir ahkam*. Itu memenuhi semua sesuai fokus kita di ma’had aly, karena memang konsentrasi Nurul Qadim memang *tafsir ahkam*”.²⁷¹

Menurut data tersebut, diskusi dan kajian merupakan pendalaman terhadap materi yang menjadi fokus, yaitu *tafsir ahkam*. Diskusi dan kajian dapat menunjang penguasaan mahasantri terhadap *takhassus* yang mereka pilih.

Wakil Mudir 1 menyatakan bahwa waktu diskusi dan kajian dilaksanakan pada malam hari selepas salat isya. Rangkaian kegiatan akademik tersebut memakan waktu antara dua hingga tiga jam.²⁷² Pendalaman tersebut berkaitan erat dengan pembelajaran di kelas, sebagaimana dikatakan Wakil Mudir 1:

“Iya sesuai penentuan dosennya, mengartikan sendiri, membaca, setelah itu diskusi, yang paling *full* semester tiga putra. Dosen walinya ustadz Ainul Yaqin. Kalau diskusi sampai jam 21.00 WIB. Dimulai setelah isya. Kalau mahasantri putra malam. Kalau putri masih belum, mengondisikan”.²⁷³

Diskusi di malam hari tersebut tampak efektif. Mahasantri membaca materi secara bergantian. Setelah itu didiskusikan pemahaman mereka terhadap materi yang dibaca.

²⁷⁰ *Observasi*, 09/02/2020. Diskusi dilaksanakan pada waktu malam hari selepas salat isya hingga jam 24.00 atau bahkan jam 01.00 WIB.

²⁷¹ Wakil Mudir 1, *Wawancara*.

²⁷² *Observasi*, 02/03/2020.

²⁷³ Wakil Mudir 1, *Wawancara*.

Kinerja akademik yang berjalan di ma'had aly juga meliputi kegiatan tes baca kitab. Hal ini sebagaimana disampaikan:

“Dosen wali itu bertanggung jawab mengsucceskan TBK (tes baca kitab) nya mahasantrinya. TBK itu tes kemampuan yang diselenggarakan setiap satu semester. Dosen wali sesuai per semester”.²⁷⁴

Berdasarkan pada pernyataan Wakil Mudir 1, mahasantri mengikuti tes baca kitab yang disebut dengan TBK. Sistem tersebut merupakan evaluasi kemampuan dan ketuntasan awal. TBK menjadi indikator bagi mahasantri dalam penguasaan materi dan metodologi.

Petugas TBK berasal dari instansi di luar ma'had aly.²⁷⁵ Para petugas melakukan kontrol mutu oleh pihak eksternal terhadap proses yang telah dilakukan. Melalui proses tersebut evaluasi mutu terhadap produk dilakukan. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Wakil Mudir 1:

“Kalau yang *ngetes* [penguji] itu kan ditangani oleh panitia pondok pesantren. Pengurus bagian pendidikan dan pengajaran di Pesantren Nurul Qadim. *Iya muhafadah* [ya hafalan] al-qur'an terus *bathul kutub* [membahas kitab]”.²⁷⁶

Berdasarkan data tersebut, petugas kontrol produk menentukan kualitas hasil dari kegiatan akademik yang telah dilakukan. Petugas melaksanakan tugasnya secara amanah dan melaporkan hasilnya kepada pengasuh sebagai laporan perkembangan produk.²⁷⁷

²⁷⁴ Wawancara Wakil Mudir 1

²⁷⁵ Observasi, 10/03/2020. Koreksi kitab dilakukan oleh Bagian Tarbiyah Pesantren Nurul Qadim. Mereka memeriksa kemampuan membaca dan memahami kitab kuning.

²⁷⁶ Wakil Mudir 1, *Wawancara*.

²⁷⁷ Dokumen laporan perkembangan mahasantri tahun 2019.

Kontrol produk mengacu kepada desain kurikulum yang telah disusun oleh Wakil Direktur bagian kurikulum. Materi tes meliputi bacaan dan penguasaan materi, sebagaimana disampaikan:

“Semuanya, itu pertanyaan bukan hanya dalam kitab. Sedangkan yang ditanyakan juga dalam suatu ayat kalau di sinkronkan dengan keadaan di wilayah kita. Kalau memang mahasantrinya itu baca kitabnya mempuni sesuai referensinya sudah di penuhi semua oleh maha santrinya. Ketika tes pasti pertanyaan itu muncul dari panitia”.²⁷⁸

Data tersebut, salah seorang dosen menyatakan bahwa standar ketuntasan produk ditentukan oleh pemahaman terhadap ayat-ayat hukum yang merupakan standar ketuntasan minimal.

TBK dilaksanakan pada waktu tertentu. Keberadaannya sebagai syarat mengikuti ujian akhir semester. Manajemen menentukan waktu uji TBK pada tiap tiga bulan, sebagaimana penjelasan Mudir:

“Pelaksanaan TBK sebelum UAS. Karena untuk mengikuti UAS harus memenuhi syarat-syarat salah satunya harus lulus tes TBK dan harus lulus tes *muhafadzah* [menghafal ayat-ayat al-Qur’an] dan harus lulus Paktap [panitia koreksi kitab]. Itu harus terpenuhi. Dalam artian kurikulum misalnya menentukan ke semester satu harus sampai sini, maka harus selesai. Jadi, kalau mahasiswa tidak ada makananya jadi dinyatakan tidak lulus”.²⁷⁹

Melihat data tersebut dapat dimengerti bahwa kontrol produk akademik juga meliputi kemampuan menghafal ayat-ayat al-Qur’an²⁸⁰ dan koreksi kelengkapan mengikuti pengajian kitab.

Lebih jauh dijelaskan oleh Wakil Mudir 1 mengenai kinerja akademik mahasiswa dalam kemampuan menghafal ayat-ayat hukum, sebagaimana pernyataan berikut:

²⁷⁸ Agus Supriadi, *Wawancara*, Asrama ma’had aly, 05/09/2020.

²⁷⁹ Kiai Musholli, *Wawancara*, 06/03/2020.

²⁸⁰ Observasi, 15/03/2020.

“Semuanya, *tafsir-tafsir ahkam* harus dihafalkan semua terus untuk mahasantri itu semuanya tiga juz. Harus hafal dalam jangka tiga tahun. Pertahunnya satu juz. Untuk semester enam terakhir tiga juz. Yang semester tujuh itu fokus hafalan hadith, karena ketentuan dari mudir”.

Berdasarkan pernyataan tersebut bahwa mahasantri mampu menghafal minimal tiga juz dalam waktu tiga tahun. Selanjutnya, mahasantri diwajibkan menghafal hadith-hadirh yang berkaitan dengan ayat-ayat hukum tersebut.

Selain kontrol produk dalam hal menghafal ayat-ayat al-Qur’an, juga dilakukan evaluasi terhadap ketuntasan pengajian kitab.²⁸¹ Dalam hal ini petugas memeriksa kelengkapan harakat dan arti dalam kitab tertentu. hal tersebut menjadi penanda keaktifan mahasantri dalam mengikuti kegiatan akademik yang sifatnya kurikuler. Dalam hal ini, Wakil Mudir 1 mengatakan:

“Jadi kalau paktab adalah pemeriksaan capaian pelajaran. Panitia menentukan boleh atau tidak bolehnya mahasantri mengikuti ujian semester. Pengurus jadi risau juga, karena pernah pernah terjadi sampai 150 tidak naik kelas. Ya dibiarkan saja tidak naik tingkat, karena itu bagian dari penerapan sistem itu sendiri”.²⁸²

Data tersebut mengungkapkan bahwa panitia koreksi kitab bekerja dengan prosedur yang ketat. Sebagai pemeriksa produk mereka tegas menentukan pencapaian kemampuan mahasantri.

Selain itu, kinerja akademik juga bisa dilihat dari kegiatan tes mengajar yang dilaksanakan kepada mahasantri semester VII.²⁸³ Sehubungan dengan kinerja tersebut Mudir mengatakan:

“Tes kitab sangat membantu. Materi tes itu harus diterangkan kalau di kampus umum, itu seperti *micro teaching* (praktik mengajar) kalau di pondok namanya tes mengajar. Karena, menurut saya, sebelum mengajar,

²⁸¹ Dokumen laporan akademik tahun 2019.

²⁸² Anam, *Wawancara*, 11/09/2020.

²⁸³ Observasi, 26/10/2020.

guru harus belajar cara mengajar. Untuk evaluasinya kita melakukan seperti mengalir saja. Untuk koreksi pencapaiannya langsung dari pesantren dan beberapa tokoh-tokoh luar”.²⁸⁴

Data tersebut menyatakan bahwa Mudir meyakini efektifitas dari kontrol produk yang dilakukan oleh pihak eksternal. Penilaian atas kinerja dosen dan pengelola ma’had aly dapat dinilai secara objektif.²⁸⁵

Kegiatan akademik juga meliputi pengembangan keilmuan melalui seminar. Ma’had aly menghadirkan penyaji yang memiliki otoritas berbicara mengenai tema tertentu.²⁸⁶ Hal itu sebagaimana disampaikan Mudir:

“Nah selanjutnya itu pengembangan. Dan tiap bulan ada seminar yang *ngisi* dosen senior atau dari luar untuk penguatan keilmuan dan berjalan mengalir”.

Dari pernyataan Mudir, diketahui bahwa terdapat perluasan pengetahuan dengan menghadirkan pakar tafsir. Pada bulan Oktober 2020, ma’had aly mengundang pakar tafsir berasal dari Yaman.²⁸⁷

Penguatan tersebut dilakukan secara utuh, sebagaimana disampaikan Mudir:

“Tapi tetap dengan menguatkan karakter dan nilai-nilai melalui pendidikan aqidah. Kalau untuk *tafaqquh* (menguasai ilmu-ilmu keagamaan) *jhek gung nagghung, tak bisah* [menguasai keilmuan secara holistik]. Minimal pendidikan aqidahnya dan karakter, perlu penguatan *genekah [itu]*”.²⁸⁸

Merujuk pada komentar tersebut, penguasaan keilmuan ma’had aly diberikan secara utuh, mencakup akidah, syariah dan akhlak.

²⁸⁴ Kiai Musholli, *Wawancara*, 06/03/2020.

²⁸⁵ Dokumen profil dosen ma’had aly, tahun 2018.

²⁸⁶ *Observasi*, 28/02/2020. Kegiatan tersebut dilakukan pada akhir tahun ajaran. Pada saat evaluasi umum, ma’had aly mengundang para pengasuh pesantren untuk tes kemampuan baca kitab dan hafalan mahasantri di depan khalayak.

²⁸⁷ *Observasi*, 05/10/2020.

²⁸⁸ Kiai Musholli, *Wawancara*, 06/03/2020.

Sehubungan dengan peran alumni ma'had aly, Mudir menyampaikan pemikiran secara khusus, yaitu:

“Yang berikutnya adalah, bahwa salah satu bagian lembaga yang eksis apalagi pendidikan tinggi adalah kiprah alumni. Jangan sampai alumni ma'had aly ada yang *nganggur*. Bisa masyarakat atau pemerintah mengambil inisiatif. Di luar Jawa ini banyak yang kekurangan ahli agama”.²⁸⁹

Berdasarkan data tersebut, Mudir juga memikirkan eksistensi alumni pasca pendidikan di ma'had aly berakhir. Dia menginginkan alumni memiliki nilai juang yang tinggi sehingga bisa berkiprah di tengah-tengah masyarakat.

Dari keterangan informan menjadi jelas kinerja akademik Ma'had Aly Nurul Qadim. Kegiatan akademik meliputi kegiatan belajar mengajar berdasarkan kurikulum kitab. Ketuntasan materi mengikuti sistematika kitab tertentu. Ketuntasan materi dinilai oleh tim koreksi produk meliputi TBK, menghafal ayat-ayat hukum, serta tes koreksi kitab oleh pihak eksternal manajemen ma'had aly. selain itu diadakan kegiatan pengayaan keilmuan melalui seminar pakar dengan menghadirkan ahli dari dalam dan luar negeri. Semua itu dilakukan untuk menunjang kinerja kemahasantrian.

2. Kinerja mahasantri

Sehubungan dengan kinerja mahasantri, Mudir menyatakan:

“Yang saya sebut kiai *mutafaqqih*, pemikir. Dia mungkin tidak terbiasa *tabligh* di mana-mana, ceramah di mana kayak jaman dahulu, ya. Dia kiai pemikir. Ilmunya mendalam, dan bukan hanya ilmunya banyak dan punya

²⁸⁹ Kiai Musholli, *Wawancara*, 04/03/2020.

gagasan-gagasan ke depan. Bagaimana memikirkan sistem ekonomi, sistem politik, sistem sosial dan lain-lain”.²⁹⁰

Berdasarkan pernyataan tersebut, alumni ma’had aly telah banyak mengisi pos-pos penting di daerahnya. Kebanyakan mereka berperan aktif pada sektor pendidikan pesantren.

Idealnya, menurut Wakil Mudir, alumni ma’had aly menjadi kiai *mutafaqqih*. Mereka menjadi pemikir yang ahli di bidangnya. Kalau di Ma’had Aly Nurul Qarnain memilih bidang *fiqh siyasah*.²⁹¹ Karya-karya dalam bidang tersebut telah bermunculan.²⁹² Salah satu persembahan mahasantri adalah kitab yang membahas mengenai fiqh konstitusi. Dalam kitab tersebut dikaji bagaimana perundang-undangan di Indonesia dalam perspektif Islam.

Sehubungan dengan kinerja mahasantri, Syauqi menyatakan:

“Kiai *mutafaqqih*, pemikir, itu tidak ahli pidato, tidak melayani masyarakat sehari-hari, tapi membangun gagasan-gagasan, tafsir-tafsir baru ya. Kiai *mutafaqqih* itu *gak* (tidak) perlu banyak-banyak. Saya kira tipikal kiai tersebut masih *tetep* (tetap) relevan, masih dibutuhkan”.²⁹³

Dalam perspektif Mudir, kinerja mahasantri ma’had aly memberikan kontribusi dalam bidang keilmuan yang menjadi bidang keahliannya. Mereka memberikan solusi bagi kebutuhan masyarakatnya.

²⁹⁰ Kiai Badrud, *Wawancara* 19/09/2020.

²⁹¹ Sahroni, *Wawancara* via HP. 04/09/2020. Sahroni tenaga kependidikan bidang kemahasantrian.

²⁹² Daftar karya mahasantri dan dosen ma’had aly. terdapat satu karya dalam bidang politik yang belum diterbitkan.

²⁹³ Syauqi, Staf bidang data mahasantri, *Wawancara* 05/09/2020.

Peran-peran mahasantri sebagaimana dijelaskan mengacu pada upaya untuk memberikan kontribusi konkret kepada masyarakat di zamannya.²⁹⁴

Sehubungan dengan hal tersebut, Mudir mengungkapkan:

“Keberadaannya memberikan warna bagi kehidupan berbangsa dan bernegara. *Gak* [tidak] perlu banyak sebetulnya, dan itu dijaga. Bagaimana menjaga, yaitu tadi, kualitas. Kalau memang mau betul itu, jangan setengah hati. Pendanaan ditopang pemerintah. Mahasantri total, *full* [penuh], belajar agama. Kalau mau pemerintah dukung di situ. Pada kualitas”.²⁹⁵

Mengacu pada komentar tersebut bahwa kualitas mahasantri menjadi piranti utama keberadaan ma’had aly. Kinerja manajemen dalam memajukan mahasantri menjadi corong, nantinya, bagi eksistensi ma’had aly di tengah masyarakat pada zamannya.

Mahasantri ma’had aly diseleksi betul-betul. Seleksi dilakukan secara ketat.²⁹⁶ Basis penerimaannya lebih pada seleksi kemampuan, bukan saja ijazah formal. Mahasantri yang berkualitas akan memberikan dampak positif bagi bangsa dan negara. Aspek mutu mahasantri benar-benar menjadi perhatian utama. Mereka ditempa secara terus menerus pada aspek keilmuan, kepemimpinan dan pengabdian masyarakat agar memberikan yang terbaik kepada zamannya. Upaya tersebut tentu memerlukan kontribusi dari pemerintah.

²⁹⁴ Statuta ma’had aly, 2017.

²⁹⁵ Kiai Badrud, *Wawancara* 07/09/2020.

²⁹⁶ *Observasi* 10/05/2020. Seleksi ma’had aly berdasarkan pada kemampuan kitab kuning. mereka diseleksi secara ketat oleh para kiai.

Ma'had aly juga mengupayakan pemberian beasiswa terhadap mahasiswa berprestasi.²⁹⁷ Untuk merealisasikan ekspektasi tersebut sebagaimana dikatakan

Syauqi:

“Kalau terhadap mahasiswa yang berprestasi kami belum memberikan apapun. Cuma, kami kadang memperjuangkan beasiswa karena terkadang Kemenag RI itu meminta data mahasiswa untuk diberi beasiswa. Yang yang kita prioritaskan mereka yang berprestasi, diantara yang kita berikan adalah kita memberikan prioritas beasiswa kepada mahasiswa yang berprestasi”.²⁹⁸

Berdasarkan komentar tersebut, ma'had aly memberikan beasiswa kepada mahasiswa dalam menopang kegiatannya. Beasiswa tersebut diberikan oleh pemerintah provinsi Jawa Timur berkaitan dengan kinerja pengabdian.

Kinerja kemahasiswaan yang telah dicapai terlihat dari prestasi yang diperoleh.²⁹⁹ Salah satunya menjuarai lomba menulis nasional.³⁰⁰ Terdapat dua mahasiswa ma'had aly juara lomba menulis yang diselenggarakan oleh Kemenag RI, sebagaimana disampaikan Mudir:

“Saya tidak yakin mahasiswa bisa menulis karya ilmiah karena di sini tidak ada pelatihan jurnalistik. Tetapi mereka belajar secara otodidak. Dan *alhamdulillah* ada dua mahasiswa yang masuk tulisannya, menang dalam lomba karya tulis di Kemenag pusat”.³⁰¹

Melalui pernyataan Mudir diketahui bahwa mahasiswa ma'had aly memiliki prestasi di bidang menulis karya ilmiah. Mereka menjuarai lomba karya tulis nasional. Mudir merasa bersyukur dengan pencapaian tersebut.

²⁹⁷ Dokumen pemberian beasiswa mahasiswa ma'had aly dari pemerintah Provinsi Jawa Timur tahun 2020.

²⁹⁸ Ahmad Sahroni, *Wawancara*.

²⁹⁹ Dokumen prestasi ma'had aly.

³⁰⁰ Observasi, 28/10/2020. Terlihat beberapa trofi lomba tingkat nasional dan kabupaten maupun provinsi di almari kaca di kantor ma'had aly.

³⁰¹ Musholli, *Wawancara*, 06/03/2020.

Selain prestasi dalam karya tulis ilmiah, mahasantri juga menunjukkan kemampuannya secara nasional maupun tingkat provinsi dalam bidang kemampuan penguasaan kitab kuning.³⁰² Prestasi mahasantri tersebut sebagaimana dijelaskan oleh Wakil Mudir:

“Beberapa mahasantri juga mengikuti festival baca kitab kuning atau musabaqah *hifz kutub* [lomba menghafal kitab] baik di tingkat provinsi Jawa Timur maupun nasional. Dan *alhamdulillah* beberapa kali juara satu dan dua. Jadi masih memiliki daya saing”.³⁰³

Data tersebut mengungkap daya saing antar ma’had aly dan juga kalangan pesantren. Ma’had Aly Nurul Qadim menunjukkan keberhasilannya membina para mahasantri, sehingga mendapat pengakuan secara nasional maupun Provinsi Jawa Timur.

Mudir juga memiliki penilaian tersendiri dalam meningkatkan prestasi mahasantri. Menurutnya, secara substansi, kinerja kemahasantrian diukur dari pencapaian mereka dalam konsentrasi keilmuan tafsir, sebagaimana dikemukakan:

“Citra ideal lulusan ma’had aly adalah ahli tafsir. Oleh karenanya, saya melihat bahwa prestasi tidak selalu terpaut dengan menang lomba atau apa. Akan tetapi yang utama menjadi ahli dalam bidangnya”.³⁰⁴

Pernyataan Mudir menjelaskan bahwa prestasi tidak selalu diukur dari perlombaan. Menurutnya, pencapaian mahasantri dalam bidang keilmuan tafsir lebih menjadi perhatian utama lembaga kader ulama tersebut.

Lebih jauh Agus menginginkan adanya perubahan pengetahuan, sikap dan perilaku mahasantri sebagai tolak ukur kinerja mahasantri. Dalam pandangan

³⁰² Dokumen Sertifikat prestasi mahasantri dalam ajang lomba baca kitab nasional tahun 2018.

³⁰³ Taufiq, *Wawancara*, Kantor ma’had aly, 21/11/2020.

³⁰⁴ Kiai Musholli, *Wawancara*, 06/03/2020.

Dosen mata kuliah tafsir tersebut, pencapaian lebih berarti sebagaimana dinyatakannya:

“Adanya perubahan pengetahuan, sikap dan perilaku bagi mahasantri di ma’had aly. Tentunya, seperti pengembangan kitabnya, pengembangan wawasan, indikatornya ketika diskusi”.³⁰⁵

Perspektif mudir menyatakan bahwa kinerja kemahasantrian mencakup perubahan pola pikir, pengamalan dan tindakan. Ketiganya menyatu dalam wujud pengembangan kitab dan wawasan.

Mahasantri mengelola kegiatan ekstra kurikuler secara mandiri dengan pendampingan dari Wakil Mudir III bagian kemahasantrian.³⁰⁶ Kegiatannya mencaup pengembangan keilmuan, bukan pergerakan. Orientasi tersebut sebagaimana penyampaian Moh. Taufiq:

“Nah sedangkan di Putra itu ketika mulai jam 23.00 sampai jam 24.00 ada pelajaran tambahan seperti semacam diskusi setiap malam dari dalam dalam seminggu ada 4 diskusi itu, salah satunya untuk Putri belum ada seperti ini karena yang tadi karena dua pesantren yang disatukan”.³⁰⁷

Berdasarkan pemaparan Taufiq didapat informasi bahwa mahasantri berkegiatan secara mandiri dalam hal pengembangan keilmuan melalui diskusi. Waktunya diselenggarakan di luar kegiatan kurikuler.³⁰⁸

Pengelolaan kegiatan kemahasantrian didampingi oleh dosen wali.³⁰⁹

Mereka terlihat serius dan menikmati kegiatan-kegiatan tersebut hingga larut malam, sebagaimana penuturan Wakil Mudir III:

³⁰⁵ Agus, *Wawancara*.

³⁰⁶ Struktur dan satuan tugas ma’had aly.

³⁰⁷ Taufiq, *Wawancara*, 21/11/2020.

³⁰⁸ Dokumen jadual kegiatan ekstra kurikuler tahun 2019.

³⁰⁹ Dokumen satuan tugas dosen wali studi.

“Iya diskusi malam disana ada dosen pembimbingnya dan normalnya itu jam 23.00 sampai jam 24.00 tapi kadang-kadang anak-anakan kadang-kadang kalau sampai jam 1 malam ya”.³¹⁰

Data tersebut menyajikan kinerja kegiatan kemahasantrian yang diikuti dengan semangat dan penuh seksama. Para mahasantri seakan lupa waktu ketika sudah memasuki pembahasan keilmuan tafsir secara mendalam.

Kegiatan kemahasantrian berada di bawah kendali Wakil Mudir III.³¹¹ Dia mendapatkan tugas khusus dari Mudir untuk menggelorakan kajian keilmuan tafsir melalui diskusi dan pendalaman. Uraian tersebut sebagaimana disampaikan oleh Taufiq:

“Iya, saya sebagai wakil mudir urusan kemahasantriannya. Ada beberapa hal membuat program. Salah satunya tentang peningkatan mutu *khan*. Iya kan organisasi itu. Salah satu bidang usaha kemahasantrian di bidang usaha anak mahasantri putera itu, tentang cara potong rambut”.³¹²

Data tersebut menyatakan bahwa Wakil Mudir III menyusun program kemahasantrian bersama organisasi mahasantri.

Demikianlah kinerja mudir dalam bidang kemahasantrian sebagaimana perspektif para informan. Kegiatan kemahasantrian dikelola secara mandiri oleh organisasi mahasantri. Kegiatannya dilaksanakan pada malam hari. Mereka mengikuti kegiatan keilmuan secara asyik hingga larut malam. Kegiatan tersebut dimaksudkan untuk kemandirian mahasantri dalam kaitannya dengan kemampuan mengelola kegiatan pengabdian masyarakat.

³¹⁰ Taufiq, *Wawancara*, 27/10/2020.

³¹¹ *Observasi*, 19/09/2010. Ma’had aly juga menyelenggarakan kegiatan life skill bagi mahasantri yang berguna setelah lulus.

³¹² Taufiq, *Wawancara*, 27/10/2020.

3. Kinerja Pengabdian

Sehubungan dengan kinerja pengabdian, Mudir menyatakan:

“Ma’had aly tidak bisa dipisahkan dari masyarakat, karena memang berada di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat dan ma’had aly ibaratnya dua sisi mata uang”³¹³.

Berdasarkan pada pernyataan Mudir bahwa masyarakat merupakan mitra ma’had aly. Keduanya memiliki peran masing-masing yang saling mengisi. Ma’had aly merupakan masyarakat mikro dan masyarakat merupakan ma’had aly besar.

Sehubungan dengan pengabdian kepada masyarakat, bagian kemahasantrian menyatakan:

Pengabdian kepada masyarakat, tentu, dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan visi-misi ma’had aly. Kita menyelami keadaan dan kebutuhan masyarakat melalui penelitian. Lalu dikeluarkan dalam bentuk program pengabdian.³¹⁴

Menurutnya, pengabdian mahasiswa berorientasi kepada masyarakat. Pengabdian tersebut didasarkan kepada visi dan misi ma’had aly.³¹⁵ Pelaksanaan pengabdian tidak boleh lepas dari kebutuhan masyarakat.

Pengabdian kepada masyarakat oleh mahasiswa terbatas kepada spiritual keagamaan.³¹⁶ Kegiatan tersebut tidak mencakup material, sebagaimana disampaikan oleh Sahroni:

Ada *sih*, kegiatan pengabdian di luar pesantren, namun masih difokuskan kepada masyarakat sekitar yang lokasi tidak jauh ma’had aly. kegiatan diisi dengan menjadi khatib dan imam salat jum’at, syarwah dan dakwah mengenai *masail fiqhiyyah* [masalah-masalah fiqh aktual] yang berkembang di tengah-tengah masyarakat.³¹⁷

³¹³ Kiai Badrud, Wawancara 07/09/2020.

³¹⁴ Sahroni, Wawancara.

³¹⁵ Profil ma’had aly 2019.

³¹⁶ Dokumen LPPPM tahun 2020.

³¹⁷ Sahroni, Wawancara.

Melihat data tersebut, pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan kepada lingkungan sekitar Pesantren Nurul Qarnain Jember. Kegiatan dilaksanakan mencakup sarwah, *bahthul masail*, dan kegiatan salat jum'at.³¹⁸

Kinerja pengabdian mengambil dua bentuk, yaitu pengabdian kepada pesantren dan masyarakat. Pesantren merupakan bagian integral dari masyarakat. Dan merupakan sub kultur masyarakat, jika tidak mau terjebak dengan dikotomisasi, masyarakat dan pesantren menjadi satu kesatuan yang utuh. Bagian kemahasantrian menyebutkan secara berbeda untuk memudahkan dalam klasifikasi program dan pelaksanaannya.

Sehubungan dengan hal tersebut Sahroni menyatakan:

“Bentuknya, secara umum ada dua. Yaitu kegiatan di pesantren dan di luar pesantren. Pengabdian di pesantren dilaksanakan melalui kegiatan ta’lim atau pengabdian secara keilmuan. Mahasantri membantu mengajar kitab kuning”³¹⁹.

Berdasarkan pernyataan Sahroni bahwa pengabdian kepada pesantren dalam bentuk keilmuan dan kepengurusan. Pengabdian keilmuan dilaksanakan dalam bentuk memberikan pengajian kitab kuning kepada santri tingkat MTs dan MA.³²⁰

Jalur kepengurusan dilaksanakan melalui pengabdian sebagai pengurus pesantren. Dalam hal ini mahasantri menjadi pengurus di wilayah santri maupun menjadi pengurus di kantor pusat pesantren.³²¹ Sehubungan dengan hal tersebut Mudir menjawab:

“Selain itu, mahasantri juga mengabdikan sebagai pengurus pesantren. kebutuhan pesantren akan pengurus yang terdiri dari mahasantri sangat

³¹⁸ Observasi, 09/09/2020.

³¹⁹ Sahroni, *Wawancara*.

³²⁰ Observasi, 05/09/2020.

³²¹ Observasi, 09/09/2020.

kami butuhkan. Tentu mereka datang bukan hanya untuk mengaji, meneliti, menulis, tapi juga mengabdikan”³²².

Berdasarkan data tersebut, kinerja pengabdian mahasiswa melalui peningkatan layanan belajar dan tata cara mengelola kegiatan santri maupun manajerial. Pengalaman yang mereka dapatkan memiliki manfaat yang besar kelak ketika mengarungi kehidupan nyata di tengah-tengah masyarakat ataupun profesional.

Pengabdian diyakini memiliki manfaat besar bagi mahasiswa, sebagaimana disampaikan Mudir:

“Mengabdikan itu menjadi jalan bagi keberkahan ilmu. Ilmu bermanfaat atau berkembang ketika dijalankan dan juga ditularkan kepada yang lain. Kepada sesama teman mahasiswa atau siapapun yang membutuhkan”³²³.

Berdasarkan data yang disampaikan Mudir bahwa pengabdian diyakini menuai keberkahan ilmu. Dalam pandangannya ilmu tertinggi adalah kebermanfaatannya.

Program pengabdian kepada masyarakat merupakan bagian dari kegiatan akademik yang harus ditempuh oleh mahasiswa.³²⁴ Kegiatan tersebut bernama PPPM (pengabdian, pesantren dan pemberdayaan masyarakat), sebagaimana dikatakan:

“PPPM untuk mahasiswa kali ini hanya difokuskan di dalam pesantren Nurul Qarnain. Tentu karena ma’had aly ingin secara totalitas mematuhi protokol kesehatan”³²⁵.

Berdasarkan data tersebut, kegiatan PPPM dikelola oleh LPPPM. Pada tahun 2020, dilaksanakan di dalam pesantren mengingat pandemi Covid-19. Hal ini

³²² Kiai Badrud, *Wawancara* 07/09/2020.

³²³ Kiai Badrud, *Wawancara* 07/09/2020.

³²⁴ Dokumen Program LPPPM 2020

³²⁵ Sahroni, *Wawancara*.

merupakan kepedulian ma'had aly terhadap protokol kesehatan dan keselamatan masyarakat.

Kegiatan PPPM sama dengan pelaksanaan KKN (kuliah kerja nyata) di pendidikan tinggi. Pada tahun 2020, PPPM dilaksanakan sepenuhnya di dalam Pesantren Nurul Qarnain³²⁶ dengan alasan pandemi Covid-19 dan mematuhi protokol kesehatan. Sehubungan dengan kegiatan tersebut Sahroni menyatakan:

“Kegiatan PPPM juga diisi dengan seluruh kegiatan pesantren yang kemudian difokuskan kepada mahasantri. Kegiatan yang dimaksud mencakup *amaliyah, ubudiyah* dan kegiatan madrasah”.³²⁷

Mengacu pada data tersebut, kegiatan PPPM di pesantren mencakup ibadah dan pendidikan di madrasah. Pilihan tersebut didasarkan pada kebutuhan dan situasi pandemi yang masih berkecamuk di Jember. Kegiatan PPPM tahun 2020 merupakan pelaksanaan kegiatan pengabdian pertama sejak ma'had aly ditetapkan sebagai lembaga pendidikan tinggi formal pada tahun 2015. Kegiatan tersebut telah dipersiapkan secara baik berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan sistem evaluasinya.³²⁸

Berdasarkan keterangan para informan, Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain menetapkan indikator ma'had aly berhasil, menentukan tujuan utama ma'had aly, merumuskan visi dan misi ma'had aly serta melaksanakan program kegiatan. Mudir juga melakukan strategi berupa komunikasi efektif dan produktif di kalangan internal dan eksternal dalam rangka mencapai visi-misi ma'had aly yang maju dan modern. Terdapat tiga bentuk kinerja kepemimpinan mudir, yaitu

³²⁶ Dokumen LPPPM 2020.

³²⁷ Sahroni, *Wawancara*, 10/05/2020.

³²⁸ Dokumen program PPPM 2020

kinerja akademik, kinerja kemahasantrian dan kinerja pengabdian terhadap pesantren dan masyarakat sekitar.

Hubungan ma'had aly dan masyarakat sekitarnya tergambar dalam ungkapan Mudir berikut:

“Tapi ma'had aly-nya harus kuat atau bahkan lebih besar. Ya itu, semua harus memiliki cara pandang yang sama, memiliki sumbangsih kepada pesantren dan masyarakat luas. Kemudian berikutnya, jangan sampai ma'had aly ini bergeser, sebagaimana dikhawatirkan banyak orang seperti IAIN-UIN yang hanya formalitas”.³²⁹

Dari pernyataan tersebut keberadaan ma'had aly tidak bisa lepas dari masyarakatnya. Mudir bertekad memberikan sumbangsih kepada masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Gambar 4.B.5
Kegiatan pengabdian pendidikan mahasantri



Mahasantri mengajar di madrasah diniyah sekitar ma'had aly

Kinerja kemasyarakatan ma'had aly terlihat dari profil lulusannya.³³⁰

Outputs dan *outcomes* ma'had aly diorientasikan bagi masyarakat. Mereka harus

³²⁹ Kiai Musholli, *Wawancara*, 03/03/2020.

³³⁰ RIP ma'had aly.

berjuang menyelesaikan masalah-masalah yang berkembang di tengah-tengah masyarakatnya.³³¹ Sehubungan dengan hal tersebut, Mudir menyatakan:

“Bagaimana lulusan ma’had aly ini disebar. Termasuk di media massa, karena jangan sampai ahli-ahli agama di media massa itu orang yang baru belajar Islam. Kalau alumni ma’had aly berkiprah di sana bisa *sip* itu, luar biasa. Karena kita lihat yang muncul di media massa *gak ngerti* [tidak mengerti] Islam. Itu kita yang belum”.

Menurut Mudir kiprah perjuangan ma’had aly menyentuh berbagai lini kehidupan masyarakat. Kinerja kemasyarakatan tidak hanya terjebak pada aspek formal menjadi pegawai negeri.

4.6

Pengabdian masyarakat



Memimpin syarwah bersama masyarakat

Kiai yang merupakan produk ma’had aly berada dan peduli terhadap masyarakatnya.³³² Kebutuhan tersebut mengarah pada peran kemasyarakatan ma’had aly, yaitu kiai *mutafaqqih* sebagaimana dinyatakan Mudir:

“Menurut saya, itu yang harus digarap ma’had aly supaya jelas produknya apa, yaitu kiai yang benar-benar bisa mendampingi masyarakat di bawah. Itu harus tahu psikologi, sosiologi, dan antropologi juga. *Diajarin* itu agar tahu adat istiadat masyarakat. Dan

³³¹ Dokumen kalender ma’had aly tahun 2020.

³³² Dokumen alumni tahun 2019. Nurul Qadim telah melahirkan beberapa kiai yang berkiprah membangun masyarakat religius di daerahnya.

tahu informasi-informasi yang dibutuhkan masyarakat. *Ngerti medsos. Menurut saya kategori kiai itu relevan*".

Kinerja pengabdian kepada masyarakat telah dilakukan oleh mahasantri ma'had aly sejak mereka duduk di semester satu. Peran tersebut ada dalam pernyataan Wakil Mudir:

"*Ya pengabdian itu dimulai semester 1 sampai semester 4 untuk tahun ajaran mulai tahun ajaran kemarin. Iya sebelum-sebelumnya itu semua semua mahasantri sampai semester 6 [pengabdiannya] tapi sudah 2 tahun untuk yang semester 5 dan 6 itu tidak diperbolehkan [mengabdi]*".³³³

Wakil Mudir III memberikan arahan agar mahasantri terbiasa dengan pengabdian. Mereka mengajar di madrasah diniyah dan butuh tenaga pengajar. Mereka menyampaikan ilmunya dengan penuh kesadaran.

Terdapat alasan mendasar dilaksanakannya pengabdian sejak dini oleh mahasantri ma'had aly. pembiasaan tersebut sebagaimana pernyataan Mudir:

"*Alasannya biar lebih dekat sama pondok kegiatannya. Itu kan calon-calon pengurus Pesantren ini dimulai dari semester 5 dan 6, habis itu sampai lulus berarti dia sudah masuk menjadi pengurus pesantren. Jadi pengenalan program pesantren. Iya kalau semester 1 sampai semester 4 biasanya anak-anak itu yang keluar ke madrasah cabang setiap habis salat *dhuhur* dan kembali ke ma'had aly sebelum maghrib*".³³⁴

Pernyataan Mudir menunjukkan bahwa kinerja pengabdian kepada masyarakat meliputi dua subjek, yaitu pesantren dan masyarakat. Keduanya dalam bidang pendidikan keagamaan.

³³³ Wakil Mudir III, *Wawancara*, 27/10/2020.

³³⁴ Kiai Musholli, *Wawancara*, 06/03/2020.

4.8 Pengabdian mahasantri



Pelatihan penyuluhan hukum bagi pemuda

Pengabdian keilmuan kepada masyarakat didasari oleh doktrin dari KH. Nuruddin Musyiri agar mahasantri menyebarkan ilmunya kepada masyarakat.³³⁵

Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Mudir:

“Pertama itu kan program pesantren mulai awal sebelum ada ma`had aly itu sudah program pesantren, karena beliau KH. Nuruddin selalu menyampaikan: ilmu itu bisa bertambah ketika kita memberikannya, [*al ilmu yazidu bil infaq*]”.³³⁶

Data tersebut menyajikan bahwa ilmu akan berkembang apabila diajarkan. Doktrin tersebut tertanam ke dalam diri mahasantri melalui kegiatan mengabdikan di madrasah diniyah. Ilmu dikembangkan dengan mengabdikan.

Pelaksanaan pengabdian dilaksanakan di madrasah diniyah yang dikelola alumni. Sehubungan dengan hal tersebut dikatakan:

“Iya di sana [mengabdikan] juga ada unsur keberkahan itu dawuh beliau. Jadi kita mengikuti cita-cita beliau. Itu harus ditanamkan oleh Yang penting yang bernama ilmiah. Kenapa? ini jadi untuk menyebarkan pengetahuan.”³³⁷

³³⁵ Dokumen Kalender tahun 2020.

³³⁶ Kiai Musholli, *Wawancara*, 02/03/2020.

³³⁷ Taufiq, *Wawancara*, 27/10/2020.

Merujuk kepada pernyataan tersebut menjadi jelas bahwa pengabdian menjadi sebab adanya keberkahan. Keberkahan menjadi harapan para mahasantri agar ilmunya berkembang saat pulang ke masyarakat. Ma'had Aly Nurul Qadim memberikan arahan agar ilmunya disebarakan supaya berkah.

Lebih jauh, Wakil Mudir 1 memberikan arahan mengenai kinerja pengabdian kepada masyarakat oleh mahasantri:

“Ini kan juga dengan mengajari anak-anak kecil yang sejak awal jadi harapan orang tuanya. Jadi kita harapkan terbentuk jiwa *leader* [kepemimpinan] itu. Jadi yang jadi guru di luar, sebelum jadi guru di pesantren. Jadinya diajarkan jiwa pemimpin juga”.³³⁸

Dalam pandangan Wakil Mudir I, dengan mengabdikan mereka mendapatkan pengalaman sebagai pemimpin. Yakni kepemimpinan pendidikan dalam kegiatan pembelajaran. Kepemimpinan penting ditanamkan kepada para mahasantri.

Melalui kegiatan pengabdian, mahasantri diharapkan berbaaur dengan masyarakat agar mengerti seluk beluk kehidupannya dari dekat. Hal tersebut senada dengan pernyataan Wakil Mudir III:

“Memang sudah program. Yang kedua memang harapannya ini setelah berbaaur dengan masyarakat jadi mereka mahasantri tambah pengalaman nambah wawasan”.³³⁹

Merujuk kepada pernyataan Taufiq, pengabdian kepada masyarakat diyakini menambah pengetahuan mahasantri melalui pengalamannya. Jadi, pengabdian tidak bisa dipisahkan dari kegiatan keilmuan untuk belajar bersama masyarakat.

Kinerja pengabdian kepada pesantren dan masyarakat juga dievaluasi yang dilakukan secara rutin setiap tiga bulan.³⁴⁰ Ma'had aly mengundang kepala-kepala

³³⁸ Saiful Anam, *Wawancara*, 11/09/2020.

³³⁹ Taufiq, *Wawancara*, 27/10/2020.

madrasah untuk memberikan laporan perkembangan pengabdian mahasiswa sebagaimana disampaikan:

“Itu ada dievaluasi pengabdian yang diterjunkan kemasyarakat, itu ada evaluasi melalui laporan-laporan karena setiap setengah semester seperti tri wulan kalau bahasa dulu itu, 3 bulan sekali ada laporan dari tempat mengajar, seperti alumni-alumni itu laporan itu bentuk penilaian kita kepada mahasiswa, ya penilaiannya tergantung guru pamong itu”.³⁴¹

Menurut Wakil Mudir, evaluasi untuk memastikan kinerja pengabdian kepada masyarakat berjalan sesuai dengan visi misi. Dalam hal ini, kepala-kepala madrasah diniyah bertindak sebagai guru pamong yang menilai kinerja dan kinerja mahasiswa selama kegiatan pengabdian berlangsung. Dari evaluasi rutin yang dilakukan diketahui bahwa pengabdian³⁴² dilaksanakan secara efektif dan produktif.

Berdasarkan laporan perkembangan pengabdian, keilmuan dan kedisiplinan mahasiswa mengalami perkembangan.³⁴³ Di sisi lainnya, terdapat beberapa aspek yang perlu dilakukan perbaikan, sebagaimana dinyatakan:

“Iya saya laporkan setiap pengabdian disana. Kadang ada laporan ustadznya sering telat. Maksudnya mahasiswa yang sering telat di madrasah nya ada, ada juga kesan laporannya bagus laporan poinnya itu. Ini bisa mengembangkan ini bahkan bisa mengeluarkan metode ini. Jadi, anak nyaman belajar ada yang seperti itu. Jadi, kita pantau kita ya laporan dari sana madrasah cabang”.³⁴⁴

Berdasarkan keterangan tersebut, evaluasi kinerja dilakukan untuk mengukur efektifitas pelaksanaan pengabdian mahasiswa. Evaluasi tersebut dilakukan secara

³⁴⁰ Dokumen rapat ma'had aly tahun 2020.

³⁴¹ Anam, *Wawancara*, 11/09/2020.

³⁴² Saifuddin, Pengelola madrasah diniyah, *Wawancara* 09/09/2020.

³⁴³ Dokumen laporan pengabdian mahasiswa tahun 2019.

³⁴⁴ Taufiq, *Wawancara*, 27/10/2020.

rutin dan objektif. Kedisiplinan dan ketekunan mahasantri dalam memberikan materi menjadi bahan evaluasi kinerja pengabdian mahasantri.

Mengacu kepada keterangan para informan, diperoleh data mengenai kinerja pengabdian masyarakat. Mahasantri ditugaskan untuk mengabdikan kepada masyarakat dan pesantren sebagai wujud kepedulian terhadap perkembangan. Mereka hidup dan bersama masyarakat, yaitu madrasah diniyah di sekitar ma'had aly. Pengabdian tersebut mendidik mahasantri menjadi pemimpin bagi masyarakatnya kelak. Kegiatan tersebut dievaluasi secara rutin dan objektif bersama antara manajemen ma'had aly dan kepala madrasah diniyah. Evaluasi dilakukan agar kinerja pengabdian masyarakat memiliki indikator dan hasil yang standar.

D. Matriks Data Penelitian

Pada bagian A dan B telah diungkapkan hasil data penelitian pada Ma'had Aly Nurul Qarnain dan Ma'had Aly Nurul Qadim sebagai jawaban atas fokus penelitian. Pada bagian C kemukakan matriks data pada masing-masing situs dalam bentuk ringkasan data. Matriks data mencakup fokus penelitian, komponen dan temuan data pada masing-masing situs penelitian. Detail matriks data sebagai berikut.

Tabel 4.C
Ringkasan data pada dua situs

Fokus	Komponen	Data Pada Situs	
		Nurul Qarnain	Nurul Qadim
Visi pengembangan Ma'had Aly	Indikator Ma'had Aly Berhasil	Menyiapkan kader Ulama	Kiai ahli tafsir
		Etos ma'had aly religius, populis,	Menguasai keilmuan dan

		egaliter, humanis	peduli pada pengembangan masyarakat
		<i>Hard skill</i> dan <i>soft skill</i>	Mereka diharapkan mampu memandu masyarakat dengan ilmu tafsir
		Penguasaan keilmuan yang komprehensif	Keilmuan tafsir mendapatkan perhatian di pesantren
		Mendekatkan fiqh dengan realitas sosial	Penguasaan keilmuan tafsir secara lengkap mengenai substansi, penunjang dan metodologi
	Tujuan utama ma'had aly	Solusi kelangkaan ulama	Keberadaan ma'had aly merupakan kebutuhan pesantren dan masyarakat
		<i>Mutafaqqih fi al din</i>	Penguasaan kitab kuning dan pendidikan tingkat tinggi
		Menguasai kitab kuning	Pengembangan ilmu keislaman klasik
		Karakter Keulamaan Bagi Ilmuwan	Kualifikasi ulama yang memiliki kedekatan dengan masyarakat
		Urgensi karakter keulamaan	Kualifikasi sebagai ahli tafsir
		Implikasi karakter keulamaan	kader <i>mufassir</i> yang mengintegrasikan keilmuan pesantren dan pendidikan tinggi
		Kiai sepuh sebagai model	Memediasi antara kelompok tekstualis dan

			kontekstualis
		Transfer keyakinan, bukan hanya keilmuan	Penafsiran yang sesuai dengan perkembangan zaman
		Kesederhanaan, kemandirian, kesabaran dan rasa syukur menjadi nilai	Lulusan yang berilmu tinggi dan beramal shaleh
		Alim yang menyeimbangkan berpikir dan berdzikir secara proporsional	Memproduksi kader-kader pengasuh pesantren, kader-kader kiai, ulama, kader-kader ahli ilmu-ilmu Islam
		Spiritualitas pendidikan ma'had aly	Kalau ma'had aly eksis, saya membayangkan pondok-pondok akan hidup
		Memiliki spiritualitas	Perkembangan ma'had aly menentukan perkembangan masyarakat muslim
		Kebersamaan hidup	Kualitas ma'had aly harus dijaga bersama-sama
	Merumuskan visi dan misi	Menjadi ahli fiqh <i>siyasah</i>	Menjadi lembaga pendidikan <i>tafaqquh fi al-din</i> konsentrasi Tafsir <i>wa Ulumuhu</i>
		Santri sadar membaca, menganalisa, dan menulis kitab	Jenjang tinggi bertaraf internasional
		Belajar ilmu agama secara tuntas	Unggul dan kompetitif
		Mempertahankan agama di tengah masyarakat	Generasi muslim <i>khaira ummah</i>

		Visi memuat unsur perjuangan dan dakwah	Menyelenggarakan dan melaksanakan pendidikan, pengajaran, dan kajian Tafsir wa Ulumuhu dengan memadukan sistem pesantren dan perguruan tinggi
		Perlunya kesamaan pandangan para pengelola	Melaksanakan pengabdian dan pemberdayaan kepada pesantren dan masyarakat
			Menyelenggarakan dan melaksanakan kaderisasi keulamaan
			Menanamkan karakter ilmiah dan amaliah salafuna as-shalih
			Kunci sukses ma'had aly adalah fokus
	Melaksanakan program-program	Kitab kuning sebagai program utama	Program selaras dengan kebiasaan pesantren
		Pengenalan, pengetahuan dan keahlian	Mengacu pada 8 standar
		Masalah perhatian pentingnya penguasaan kitab kuning	Trisula orientasi, yaitu kualitas, kitab kuning, dan <i>masayikh/kiai</i>
		Program ma'had aly formal	Standar mutu
		Sebagai motivasi belajar ilmu agama	Kepuasan publik
		Recognisi tradisi agung pesantren	Motivasi belajar
		Fiqh <i>siyasa</i> sebagai program unggulan	Kemandirian mahasantri
			Dikembangkan ke arah internasionalisasi

			ma'had aly
Strategi <i>Mudir</i> mengembangkan Ma'had Aly	Penyiapan SDM Pelaksana	Pembentukan tim kerja	Komunikasi dengan penyelenggara ma'had aly
		Penyamaan visi dan misi SDM	Memfaatkan potensi alumni
		Tantangan SDM profesional	Dididik menempuh jenjang S2 atau S3
		Perlu SDM yang mumpuni, kreatif dan berkarakter	SDM yang memiliki kualifikasi sebagai kiai dan akademisi
		Komunikasi dengan dosen dan pembimbing	Diperlukan adanya kualifikasi formal bagi kiai yang mumpuni
		Perubahan motivasi dan perilaku belajar mahasantri	Komunikasi dengan Kemenag RI terkait dengan recognisi SDM
		Orientasi, penguasaan materi dan metode mengajar	Melakukan seleksi dosen dan musyrif
		Kesejahteraan pengelola	Menerapkan strategi pengembangan struktural dan kultural
		Mengajar untuk mengabdikan	Menekankan nilai pengabdian dan keikhlasan
		Mencari keberkahan ilmu	Pengelolaan secara modern dan kepesantrenan
	Kemanfaatan ilmu melalui mengajar	Menekankan pentingnya keberkahan, keyakinan dan rasa tawakal	
	Membangun kerja sama	Kerja sama dilakukan kepada berbagai instansi dan masyarakat	Melakukan kerjasama dengan pesantren penyelenggara
		Kerja sama	Bekerja sama

		ma'had aly dan pesantren dalam hal <i>inputs</i> mahasantri	dengan pemerintah dalam hal ma'had aly formal
		Kerja sama dengan instansi lain terkait <i>outcomes</i> ma'had aly	Peran serta masyarakat luas dalam hal pendanaan
		Kerja sama dengan pesantren penyelenggara perihal pendanaan ma'had aly	Timur Tengah memiliki perhatian terhadap lembaga kader ulama
		Adanya subsidi dari pesantren penyelenggara terhadap ma'had aly	
		Beasiswa mahasantri berprestasi	
		Kerja sama dengan Kemenag RI dalam hal ma'had aly formal	
		Kerja sama untuk peningkatan mutu	
		Kerja sama dengan pemerintah provinsi dalam hal pembiayaan mahasantri	
Kinerja <i>Mudir</i> Ma'had Aly	Kinerja akademik	Desain kurikulum menyatukan keindonesiaan dan keislaman	Mengajar untuk menguatkan hubungan emosional
		Menjadi destinasi kajian Islam internasional	Masing-masing harus fokus pada tugas dan kewajibannya
		Menjadi kiblat peradaban Islam dunia	Penguasaan materi dan metodologi
		Desain kegiatan akademik yang efektif	Dilakukan pendalaman materi melalui diskusi

			dan musyawarah
		Diampu oleh para dosen yang mumpuni	Dilaksanakan kontrol produk melalui TBK
		Diikuti oleh mahasantri yang selektif	Kontrol produk dilakukan pihak eksternal ma'had aly
		Kurikulum yang memerhatikan kebutuhan masyarakat	Kegiatan pengembangan keilmuan melalui seminar
Kinerja mahasantri		Memiliki peran di tengah-tengah masyarakat sesuai dengan bidangnya	Prestasi dalam karya tulis nasional
		Menjadi kiai pemikir	Juara lomba baca kitab dan menghafal kitab tingkat provinsi dan nasional
		Memikirkan bidang ekonomi, sosial dan politik	Adanya karya-karya yang 249-berhubungan dengan keilmuan tafsir ahkam
		Membangun gagasan-gagasan baru	Menyelenggarakan forum ilmiah
		Menghadirkan tafsir-tafsir baru dalam kajian politik global	Studium general menghadirkan ahli tafsir dari luar negeri
			Aktif dalam kegiatan penelitian ilmiah
Kinerja pengabdian		Ma'had aly Nurul Qarnain berada di tengah-tengah masyarakat	Pesantren dan masyarakat merupakan subjek pengabdian ma'had aly
		Ma'had aly ada karena dan untuk masyarakat	Produk ma'had aly melayani kebutuhan masyarakat
		Pengelola ma'had	Produknya adalah

		aly berbaur dengan masyarakat	kiai <i>mutafaqqih</i>
		Memahami karakter dan budaya masyarakat	Paham ilmu agama, psikologi, antropologi, dan sosial
		Dikenal dengan Pesantren Kalikajar	Memahami masyarakat dari dekat
		Bersama masyarakat menyelesaikan problematika	Belajar bersama masyarakat
		Ikut serta membangun masyarakat	Evaluasi kinerja pengabdian
		Aktif dalam pengabdian pendidikan	Evaluasi bersama pamong
		Aktif dalam kegiatan <i>kifayah</i> bersama masyarakat	Pengembangan masyarakat melalui kesadaran berilmu

Berdasarkan matriks tersebut Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain menetapkan indikator ma'had aly berhasil, menentukan tujuan utama ma'had aly, merumuskan visi dan misi ma'had aly serta melaksanakan program kegiatan. Mudir juga melakukan strategi berupa komunikasi efektif dan produktif di kalangan internal dan eksternal dalam rangka mencapai visi-misi ma'had aly yang maju dan modern. Terdapat tiga bentuk kinerja kepemimpinan mudir, yaitu kinerja akademik, kinerja kemahasantrian dan kinerja pengabdian terhadap pesantren dan masyarakat sekitar.

Di Ma'had Aly Nurul Qadim indikator keberhasilan meliputi aspek kapasitas dan kapabilitas sebagai kiai ahli tafsir. Lulusannya adalah kiai ahli tafsir yang menguasai keilmuan *tafsir ahkam* dan memiliki perhatian penuh dalam

neyelesaikan permasalahan yang berkembang di tengah masyarakat. Mereka memiliki tugas yang tidak ringan untuk memandu kehidupan masyarakat sesuai dengan keilmuan tafsir ahkam berbasis pada kitab kuning.

Dengan demikian, hubungan antara keilmuan Islam dengan realitas sosial budaya. Juga perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal-hal tersebut menjadi pertimbangan penting pengembangan keilmuan. Dia menyadari secara mendalam bahwa ilmu pengetahuan keislaman tidak boleh mengalami kejumudan. Ilmu-ilmu keislaman hendaknya berjalan seiring dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat. Namun demikian, hal-hal yang sifatnya prinsipil tidak boleh diabaikan karena akan mencerabut keilmuan keislaman dari akarnya, yaitu tujuan utamanya.

Berdasarkan informasi dari Mudir didapat informasi bahwa visi dan misi ma'had aly adalah kiai-ulama. Visi dan misi tersebut dicapai melalui suatu kunci penting, yaitu fokus yang telah dipraktikkan dan dibuktikan pesantren selama berabad-abad dalam penyelenggaraan pendidikannya. Fokus kepada tujuan dan visi-misi menentukan keberhasilan. Dalam kerangka tersebut, ma'had aly telah menyusun serangkaian program-program. Mahasantri menempatkan kiai sebagai teladan pelaksanaan ajaran Islam sebagaimana telah diketahui di kitab-kitab. Terutama kehidupan kiai sebagai ulama, pendidik dan pemangku ma'had aly.

Para ulama terdahulu telah memberikan kerangka dasar untuk kemudian dikembangkan sesuai dengan prinsip Islam dan perkembangan tantangan zaman. Dahwah melalui pengembangan keilmuan membutuhkan perjuangan yang

panjang dan terus menerus. Pengembangan keilmuan tidak mengenal kata akhir, sehingga terus dilakukan oleh manajemen ma'had aly dalam bentuk pengembangan program-program.

Pelaksanaan kurikulum senada dengan kebutuhan pesantren. Secara kelembagaan pelaksanaan program berorientasi pada kualitas, kitab kuning dan kiai sebagai *outputs*. Pengelolaannya mengacu pada delapan standar nasional pendidikan tinggi. Kepuasan publik menjadi tujuan dari layanan ma'had aly. Mutu ma'had aly ditentukan oleh kepuasan publik sebagai pengguna layanan.

Program pengembangan keilmuan melalui pengayaan metodologi penting bagi ma'had aly. Dalam hal ini, ma'had aly menggunakan referensi campuran antara kitab kuning dengan buku-buku metodologi penelitian yang tergolong kontemporer.

Dengan demikian, jelaslah sudah bahwa Mudir menyiapkan sumber daya manusia untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien. Dalam kerangka tersebut, dia menerapkan pendekatan formal dan non formal. Pendekatan formal dilaksanakan melalui manajemen modern. Adapun pendekatan non formal dilaksanakan melalui budaya pesantren. Nilai yang ditekankan adalah adanya keberkahan dengan syarat menjalankan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien. Melalui hal tersebut, Mudir membangun keyakinan dan rasa tawakal kepada Allah, Yang Maha Kuasa.

Mudir menyadari bahwa para pengelola berbakti terhadap pesantren dan ilmu pengetahuan melalui ma'had aly. Sebagai timbal baliknya, ma'had aly memberikan perhatian kepada para pengelola. Mudir meyakini bahwa apabila

kesejahteraan pengelola semakin baik, maka perhatian dan pengabdian kepada ma'had aly akan semakin meningkat. Mudir memandang penting meningkatnya kesejahteraan pengelola yang diyakininya sebagai jalan bagi peningkatan pengabdian kepada khazanah intelektual Islam. Salah satu caranya dilakukan kerjasama dengan berbagai pihak.

Berdasarkan penjelasan para narasumber diperoleh data mengenai kerja sama untuk memenuhi kebutuhan pendidikan ma'had aly. Kerja-sama dilakukan dengan melibatkan pesantren penyelenggara, pemerintah dan masyarakat luas dalam kerangka mengembangkan pendidikan kader ulama. Kerja sama dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan dan sarana pra sarana. Kerja sama penting mengingat tanggung jawab pemerintah dan masyarakat terhadap pemenuhan kebutuhan pendidikan supaya memiliki kinerja yang berkualitas.

Mudir terus mendorong ma'had aly menggalang kerja sama dengan para pihak. Mudir menyadari bahwa kerjasama memiliki arti penting bagi pengembangan kelembagaan ma'had aly. Kerjasama menopang pengembangan ma'had aly di masa yang akan datang. Menurutnya, prinsip kerja sama harus dipatuhi secara maksimal antara kedua belah pihak. Kerja sama yang dilakukan oleh ma'had aly, diyakini mudir akan berdampak terhadap kinerja ma'had aly.

Kinerja akademik Ma'had Aly Nurul Qadim. Kegiatan akademik meliputi kegiatan belajar mengajar berdasarkan kurikulum kitab. Ketuntasan materi mengikuti sistematika kitab tertentu. Ketuntasan materi dinilai oleh tim koreksi produk meliputi TBK, menghafal ayat-ayat hukum, serta tes koreksi kitab oleh pihak eksternal manajemen ma'had aly. selain itu diadakan kegiatan pengayaan

keilmuan melalui seminar pakar dengan menghadirkan ahli dari dalam dan luar negeri. Semua itu dilakukan untuk menunjang kinerja kemahasantrian.

Kurikulum ma'had aly mencerminkan hubungan antara institusi pendidikan dan kebutuhan masyarakat. Hasil pendidikan akademik yang sistematis menghasilkan kinerja mahasantri yang memiliki prestasi yang memadai. Kinerja mudir dalam bidang kemahasantrian sebagaimana perspektif para informan. Kegiatan kemahasantrian dikelola secara mandiri oleh organisasi mahasantri. Keegiatannya dilaksanakan pada malam hari. Mereka mengikuti kegiatan keilmuan secara asyik hingga larut malam. Kegiatan tersebut dimaksudkan untuk kemandirian mahasantri dalam kaitannya dengan kemampuan mengelola kegiatan pengabdian masyarakat.

Mahasantri ditugaskan untuk mengabdikan kepada masyarakat dan pesantren sebagai wujud kepedulian terhadap perkembangan. Mereka hidup dan bersama masyarakat, yaitu madrasah diniyah di sekitar ma'had aly. Pengabdian tersebut mendidik mahasantri menjadi pemimpin bagi masyarakatnya kelak. Kegiatan tersebut dievaluasi secara rutin dan objektif bersama antara manajemen ma'had aly dan kepala madrasah diniyah. Evaluasi dilakukan agar kinerja pengabdian masyarakat memiliki indikator dan hasil yang standar.

BAB V **KEPEMIMPINAN MUDIR** **DALAM PENGEMBANGAN MA'HAD ALY**

Bab V merupakan analisis data kepemimpinan di ma'had aly dengan memunculkan tema-tema yang lebih luas dari pembahasan temuan pada bab IV dengan memakai teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard untuk menjawab fokus penelitian. Analisis data mendialogkan temuan tentang topik visi pengembangan ma'had aly, komunikasi mudir dan kinerja mudir pada Ma'had Aly Nurul Qarnain dan Ma'had Aly Nurul Qadim. Secara garis besar pembahasan meliputi analisis data dan implikasi temuan penelitian. Berikut disajikan detail analisis kepemimpinan mudir dalam meningkatkan performa ma'had aly.

Analisis menjawab tiga fokus penelitian berdasarkan temuan data pada bab IV. Pada bagian ini dianalisis matriks data dengan memakai kepemimpinan situasional sebagai *theoretical framework*. Pembahasan meliputi visi pengembangan ma'had aly, strategi mudir serta kinerja mudir. Setelah itu dibahas model pengembangan mudir dalam membangun performa MA.

A. Visi Pengembangan Ma'had Aly

Analisis visi pengembangan ma'had aly meliputi empat aspek, yaitu menginspirasi keberhasilan ma'had aly, menetapkan tujuan ma'had aly, merumuskan visi dan misi serta inovasi ma'had aly. pembahasan detail mengenai empat aspek tersebut sebagaimana berikut.

1. Menginspirasi keberhasilan ma'had aly

Pembahasan mengenai keberhasilan ma'had aly mengacu kepada temuan data sebagaimana termuat pada tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1
Indikator ma'had aly berhasil

Fokus	Komponen	Data Pada Situs	
		Nurul Qarnain	Nurul Qadim
Visi Mudir dalam mengembangkan pembelajaran	Menginspirasi keberhasilan Ma'had Aly	Menyiapkan kader Ulama	Kiai ahli tafsir
		Etos ma'had aly religius, populis, egaliter, humanis	Menguasai keilmuan dan peduli pada pengembangan masyarakat
		<i>Hard skill</i> dan <i>soft skill</i>	Mereka diharapkan mampu memandu masyarakat dengan ilmu tafsir
		Penguasaan keilmuan yang komprehensif	Keilmuan tafsir mendapatkan perhatian di Ma'had aly
		Mendekatkan fiqh dengan realitas social	Penguasaan keilmuan tafsir secara lengkap mengenai substansi, penunjang dan metodologi

Pada tabel 5.1 didapatkan data mengenai perkembangan lembaga kader ulama tersebut. Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain menyatakan beberapa indikator keberhasilan ma'had aly. Keberhasilannya diwujudkan melalui keberadaan kader ulama yang lahir dari ma'had aly. Ulama

memiliki perilaku keulamaan yang disebut dengan etos ma'had aly, meliputi religius, populis, egaliter dan humanis.

Keberhasilan Ma'had Aly Nurul Qarnain ditunjukkan dengan adanya kemampuan lahir dan batin. Dalam hal ini dibutuhkan penguasaan keilmuan yang lengkap meliputi penguasaan materi dan metodologi. Dalam pada itu, ma'had aly Nurul Qadim bertekad menghadirkan pendekatan baru dalam keilmuan fiqh, yaitu *fiqh siyasah*. Disiplin ilmu tersebut belum banyak dikaji di pesantren. Fenomena terakhir menyatakan tingginya perhatian kalangan pesantren terhadap wacana politik.

Mudir Ma'had Aly Nurul Qadim berinisiatif melahirkan kiai ahli tafsir. Dalam kerangka ini, keberhasilan ma'had aly ditentukan oleh penguasaan keilmuan dan kepedulian terhadap pengembangan masyarakat. Mudir berharap ma'had aly memandu perkembangan masyarakat dengan keilmuan tafsir. Dalam kenyataannya, bidang tafsir belum menjadi favorit di pesantren.

Ma'had Aly Nurul Qadim memiliki keinginan kuat untuk mengembangkan keilmuan tafsir. Keberhasilan ma'had aly ditentukan oleh sejauh mana memberikan kemampuan dalam hal substansi, penunjang dan metodologi. Indikator keberhasilan tersebut memandu pengembangan ma'had aly. Isu-isu tersebut menjadi *core values* bagi arah pengembangan ma'had aly.

Kondisi semacam itu dalam perspektif Hersey dan Blanchard disebut dengan pernyataan sukses dari Mudir.¹ Hersey dan Blanchard mengarahkan agar pemimpin bekerja keras dan bekerja cerdas. Karena pada dasarnya, upaya pengembangan ma'had aly sebagai jawaban terhadap kegelisahan beberapa ulama-kiai di Indonesia karena melihat terjadi kemerosotan kualitas penguasaan santri terhadap kitab-kitab *turath* dan banyaknya kiai-kiai sepuh yang wafat pada tahun 1980-an.² Pesantren Nurul Qarnain dan Ma'had Aly Nurul Qadim bersepakat mendirikan lembaga yang khusus mengajarkan kitab-kitab *turath* yang dikenal ma'had aly.

Ma'had aly di Indonesia mengalami masalah keilmuan, yaitu konsentrasinya yang berpusat fiqh. Padahal, ilmu-ilmu keislaman yang lain dibutuhkan masyarakat agar bisa memahami Islam secara komprehensif dan integratif.³ Kecenderungan terhadap fiqh *an sich* tersebut berimplikasi terhadap penguasaan terhadap fiqh secara tidak seimbang. Akibatnya, terjadi kesenjangan antara fiqh sebagai produk daripada fiqh sebagai proses. Fiqh sebagai produk tertulis dalam kitab-kitab *turath*. Jadi fiqh sebagai produk pemikiran.

Disisi lain, *usul fiqh* yang merupakan metodologi pemahaman fiqh tidak dikuasai, sehingga menjadikan santri melihat fiqh secara dogmatis.

Padahal sebenarnya fiqh sebagai solutif, upaya pemecahan masalah sosial

¹ Hersey dan Blanchard, 2013. Hal. 4-8.

² Pernyataan didasarkan kepada hasil penelitian P3M Jakarta tentang motivasi belajar santri dalam mendalami kitab-kitab *turath*.

³ Itu juga yang menjadikan dorongan al-Ghazali menulis kitab Ihya Ulumuddin, karena orang belajar agama itu parsial, yang fiqh, fiqh saja, hadith, hadith saja, tafsir tafsir saja, yang kalam kalam saja, yang tasawuf tasawuf saja. Menurut al-Ghazali semua itu satu kesatuan dalam keilmuan Islam.

dengan pendekatan kitab-kitab *turath*. Dalam keadaan masalah yang buntu dimana hukumnya belum ada atau belum diketahui, maka menjadi domain pembahasan fiqh. Keberperanan fiqh mengacu kepada metodologi yang ada di usul fiqh. Sehingga antara fiqh dan usul fiqh ada keseimbangan dalam pembelajarannya. Dalam kenyataannya, di ma'had aly, kitab-kitab yang sangat penting seperti *al-Mustashfa* karya Imam al-Ghazali, jarang dibaca. Demikian juga kitab-kitab yang lain. Al-Shatibi memiliki karya yang sangat penting, yaitu kitab *al-Muwafaqat* yang mengkaji *maqasid al-shari'ah*.

Masalah kesenjangan keilmuan kedua adalah tafsir. Sejak dulu, di pondok-pondok, kitab yang dikaji adalah tafsir Jalalain.⁴ Padahal, terdapat corak-corak tafsir yang lain seperti corak filosofis, tasawuf maupun fiqh. Penelitian ini mengkonfirmasi pendapat Aliwafa yang mengatakan visi ma'had aly bukan salafi.⁵ Bahkan di Jalalain sendiri bukan salafi, khalafi itu karena sudah menggunakan takwil, apalagi *hadith ahkam*, *ayat ahkam* itu banyak ditinggalkan.⁶ Konsep tersebut menjadi peluang untuk menghadirkan sistem pendidikan tinggi berbasis pesantren-kampus.

Dengan maksud pemikiran-pemikiran tersebut masuk dalam kerangka kurikulum yang sistematis dan berjenjang, ma'had aly berinisiatif bertransformasi menjadi lembaga formal. Pada perjalanan fase awal tidak ditemukan kesulitan dalam rekrutmen mahasiswa ma'had aly karena banyaknya ustad maupun dosen-dosen yang memiliki kemampuan

⁴ Tafsir Jalalain adalah kitab yang ditulis oleh dua orang bernama Jalal, yaitu Jalaluddin al-Syuyuthi dan Jalaluddin al-Mahalli. Kitab ini sangat populer dalam dunia intelektual pesantren.

⁵ Aliwafa, *Ma'had Aly* (Disertasi 2019)

⁶ Kiai Tholhah Hasan, Mantan Menteri Agama RI Era Presiden Wahid dan penggagas Ma'had Aly Formal.

penguasaan kitab-kitab *turath* mendaftarkan diri sebagai peserta didik. Bahkan tidak sedikit dari mereka yang telah mendapatkan predikat kiai mendaftar sebagai mahasantri ma'had aly, saat itu. Mereka diterima sebagai mahasantri ma'had aly melalui tes-tes penyaringan yang ketat. Pada masa-masa awal tidak ditemukan kesulitan manajemen ma'had aly mencapai tujuan organisasionalnya.⁷

Kerangka pemikiran mudir mengenai masa depan ma'had aly disusun secara sistematis dalam bentuk *focus grup discussion*. Mereka berinisiatif melakukan uji publik dan sosialisasi secara terus menerus kepada kalangan internal. Mudir menyelaraskan pandangan-pandangannya dalam bentuk rencana strategis. Keinginan-keinginan tersebut berisi sistem pengembangan ma'had aly dalam kerangka waktu tertentu yang termuat dalam rencana induk pengembangan ma'had aly. Dokumen berisi hal-hal ideologis, strategis dan taktis.

2. Perencanaan strategis

Pada bagian ini dilakukan analisis pada temuan data mengenai penetapan Mudir terhadap tujuan utama ma'had aly. Ma'had Aly Nurul Qarnain dan Ma'had Aly Nurul Qadim memiliki kecenderungan yang sama, dan di sisi lain juga terdapat beberapa distingsi sebagaimana termuat pada tabel di bawah ini.

⁷ Panduan Pendidikan Ma'had Aly Salafiyah Syafiyah Situbondo

Tabel 5.2
Tujuan utama ma'had aly

Fokus	Komponen	Temuan pada situs	
		Nurul Qarnain	Nurul Qadim
Visi pengembangan ma'had aly	Tujuan utama ma'had aly	Solusi kelangkaan ulama	Keberadaan ma'had aly merupakan kebutuhan pesantren dan masyarakat
		<i>Mutafaqqih fi al din</i>	Penguasaan kitab kuning dan pendidikan tingkat tinggi
		Menguasai kitab kuning	Pengembangan ilmu keislaman klasik
		Karakter Keulamaan Bagi Ilmuwan	Kualifikasi ulama yang memiliki kedekatan dengan masyarakat
		Urgensi karakter keulamaan	Kualifikasi sebagai ahli tafsir
		Implikasi karakter keulamaan	kader <i>mufassir</i> yang mengintegrasikan keilmuan Ma'had aly dan pendidikan tinggi
		Kiai sepuh sebagai model	Memediasi antara kelompok tekstualis dan kontekstualis
		Transfer keyakinan, bukan hanya keilmuan	Penafsiran yang sesuai dengan perkembangan zaman
		Kesederhanaan, kemandirian, kesabaran dan rasa syukur menjadi nilai	Lulusan yang berilmu tinggi dan beramal shaleh
		Alim yang menyeimbangkan berpikir dan berdzikir secara proporsional	Memproduksi kader-kader pengasuh pesantren, kader-kader kiai, ulama, kader-kader

			ahli ilmu-ilmu Islam
		Spiritualitas pendidikan ma'had aly	Menghidupkan tradisi pesantren
		Memiliki spiritualitas	Perkembangan ma'had aly menentukan perkembangan pesantren dan masyarakat muslim
		Kebersamaan hidup	Kualitas ma'had aly harus dijaga bersama-sama

Berdasarkan temuan data sebagaimana termuat dalam tabel 5.2 dipahami bahwa ma'had aly memiliki tujuan spesifik dalam pengembangan kelembagaan yang termuat dalam rencana induk pengembangan (RIP) dan perencanaan strategis (Renstra). Terkait dengan tujuan ma'had aly, dinyatakan bahwa ma'had aly merupakan solusi atas kelangkaan ulama. Keberadaan ma'had Aly Nurul Qadim merupakan kebutuhan kalangan pesantren. Dalam hal ini, tujuan ma'had aly adalah *tafaqquh fi al-din* melalui penguasaan kitab kuning tingkat tinggi. Tujuan tersebut diperlukan dalam kerangka pengembangan ilmu keislaman klasik.

Ma'had Aly Nurul Qarnain melakukan transfer keyakinan, bukan hanya transfer keilmuan sebagaimana kecenderungan sistem sekolahan di Indonesia. Ma'had aly mengajarkan kemandirian, kesabaran dan rasa syukur. Perhatian utamanya adalah menjadi alim dengan menyeimbangkan aspek pikir dan dzikir secara proporsional. Tujuan tersebut mengindikasikan pada pendalaman spiritualitas dan kebersamaan hidup.

Di sisi lain, Ma'had Aly Nurul Qadim memiliki tujuan melahirkan *mufassir* dengan mengintegrasikan antara mazhab tekstualis dan kontekstualis secara memadai. Ma'had aly mendesain kader-kader pengasuh pesantren yang memiliki kompetensi pada keilmuan tafsir. Eksistensi ma'had aly menopang tradisi pesantren dalam hal keilmuan tafsir. Data-data yang ada menyatakan bahwa ma'had aly merupakan elan vital pengembangan pendidikan pesantren.

Sebagai pendidikan tinggi khas pesantren, ma'had aly memiliki dampak yang tidak kecil dalam perubahan di tengah-tengah masyarakat. temuan tersebut terkonfirmasi oleh Oumar Mohammad al-Thaoumy al-Syaibani yang menyatakan bahwa pendidikan adalah suatu aktifitas asasi dan sebagai profesi diantara profesi-profesi proses mengubah tingkah laku individu pada kehidupan pribadi dan masyarakat serta alam asasi di masyarakat.

Pendidikan sebagai proses kemasyarakatan, sehingga setiap falsafah yang dianut suatu masyarakat bersifat khas dan memiliki distingsi dengan lainnya. Falsafah tersebut bersamaan dengan karakter serta peradaban yang melingkupinya. Kedua hal tersebut berhubungan erat dengan spiritualitas dan falsafah yang dianut dalam kehidupannya. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan tidak berdiri sendiri. Ia senantiasa dipengaruhi oleh *worldview* suatu masyarakat dimana pendidikan dilangsungkan.

Ma'had aly bukan hanya lembaga pendidikan, tapi *one of Indonesian great tradition*. Bruinessen menyatakan bahwa salah satu tradisi agung di Indonesia adalah pengajaran agama yang dilakukan oleh Ma'had aly dengan kitab kuning sebagai sumber transmisi keilmuannya. Ma'had aly diharapkan dapat memikul tugas yang tidak kalah pentingnya, yaitu melakukan reproduksi ulama. Ma'had aly mengandung makna ke-Indonesia-an dan ke-Islam-an sekaligus. Karena itu, Abdurrahman Wahid menyatakan Ma'had aly memiliki tradisi yang berbeda dan unik sebagai subkultur. Mengacu kepada pendapat Azyumardi Azra, visi ma'had aly adalah tradisional islam yang mewarisi dan memelihara kontinuitas tradisi islam yang dikembangkan ulama dari masa ke masa.

Ma'had aly, secara ideal, berfungsi dan berperan membina dan menyiapkan santri yang berilmu, berteknologi, berketrampilan tinggi, dan sekaligus beriman dan beramal soleh. Ma'had aly memiliki kompetensi mengejar ketertinggalan-ketertinggalan dalam menyiapkan sumber daya berkualitas. Mastuhu mengistilahkannya dengan penyiapan manusia berkualitas yang memiliki keagungan akhlak dan mendalam secara keilmuan dan *life skill*. Akhlak lebih didahulukan dari pada aspek keilmuan, karena Mudir ma'had aly melihatnya sebagai keutamaan moral dengan lebih mengisi relung-relung individu.

Berdasarkan pandangan tersebut, ma'had aly memiliki peran yang strategis dalam membangun peradaban dunia. Babun Suharto mengusung beberapa model pengembangan sumber daya umat di ma'had aly, salah

satunya membekali santri dengan *knowledge* dan *ability* serta *skill*. *Knowledge* dan *ability* dapat ditempuh melalui pendidikan formal. Sedangkan pengembangan *skill* dengan cara pelatihan dan magang di perusahaan yang telah ditunjuk sebagai mitra kerja ma'had aly .

Tujuan merupakan salah satu aspek penting dalam setiap kegiatan. Tujuan menjadi ruh dari setiap kegiatan, di mana segala usaha yang dilakukan dalam kegiatan tersebut selalu diarahkan pada proses pencapaian sesuatu yang diinginkan. Dengan demikian, tujuan ialah sesuatu yang diharapkan tercapai setelah suatu usaha atau kegiatan selesai. Keberadaan tujuan dalam setiap kegiatan memiliki fungsi tersendiri.

Mengacu kepada pendapat Ahmad D. Marimba bahwa fungsi dari adanya tujuan kelembagaan adalah untuk: 1) mengakhiri usaha; 2) mengarahkan usaha; 3) menjadi titik pangkal untuk mencapai tujuan-tujuan lain; dan 4) memberi nilai pada usaha. Hal ini menggambarkan pentingnya nilai dan posisi strategis tujuan dalam setiap kegiatan yang akan dilakukan, termasuk kegiatan pendidikan yang *notabene* merupakan suatu kegiatan yang tidak akan pernah berhenti dilakukan sepanjang hidup manusia. Dalam konteks ini, tujuan ma'had aly memperkuat nilai-nilai lama dan mengadopsi nilai baru yang relevan.

Terkait dengan tujuan pendidikan di ma'had aly, Peraturan Pemerintah Nomor 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan secara tegas menyatakan: bahwa ma'had aly menyelenggarakan pendidikan dengan tujuan menanamkan keimanan dan

ketakwaan kepada Allah SWT, akhlak mulia, serta tradisi ma'had aly untuk mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik untuk menjadi ahli ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*) dan/atau menjadi muslim yang memiliki keterampilan/keahlian untuk membangun kehidupan yang Islami di masyarakat.

Dalam rumusan di atas secara eksplisit terlihat bahwa Mudir ma'had aly mengembangkan tujuan pendidikannya sebagai berikut: 1) menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT; 2) menanamkan akhlak mulia; 3) mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik untuk menjadi ahli ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*) dan/atau menjadi muslim yang memiliki keterampilan/keahlian untuk membangun kehidupan yang Islami di masyarakat.

Dari rumusan tersebut dapat dipahami bahwa tujuan pendidikan ma'had aly bermuara pada lahirnya ahli-ahli ilmu agama Islam yang memiliki keterampilan untuk membangun kehidupan masyarakat yang islami melalui kemampuan, pengetahuan, keterampilan, serta keahlian yang diperolehnya dari tradisi ma'had aly berdasarkan asas keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT serta akhlak mulia

Dari sini terlihat bahwa pada satu sisi ma'had aly tidak hanya bertujuan untuk menciptakan manusia yang saleh secara individual, tetapi lebih dari itu bertujuan menciptakan manusia yang memiliki kesalehan sosial yang tinggi sehingga kesalehannya itu dapat mewarnai kehidupan masyarakat sekitarnya. Namun di sisi lain rumusan tujuan tersebut telah

membatasi ruang gerak ma'had aly hanya pada persoalan yang berkaitan dengan masalah-masalah keagamaan saja, sehingga perhatian terhadap perkembangan sosial, budaya, ilmu pengetahuan dan teknologi tidak mendapat porsi yang cukup dalam kegiatan pendidikan di ma'had aly, padahal sebagai sebuah sistem pendidikan ma'had aly tidak bisa melepaskan diri dari perkembangan aspek-aspek itu.

Undang-undang dasar 1945 menyebutkan bahwa tujuan pendidikan adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan proses pendidikan dengan membangun manusia Indonesia seutuhnya. Dalam syair lagu Indonesia Raya karya WR. Sudarman, disebutkan tentang citra manusia Indonesia. Lagu wajib Indonesia tersebut memberi arah tentang upaya pembangunan manusia Indonesia melalui meliputi jiwa dan raga. Pembangunan jiwa disebut lebih dahulu sebelum membangun raganya. Inilah yang menjadi landasan pendidikan di Indonesia, yaitu konsep pendidikan manusia seutuhnya.

Konseptualisasi tujuan pendidikan, sebagaimana dikemukakan, adalah keselamatan dan kebahagiaan manusia, tidak hanya bersifat pembangunan tapi sering pula merupakan perjuangan. Pendidikan berarti memelihara hidup tumbuh ke arah kemajuan; tak boleh melanjutkan keadaan kemarin menurut alam kemarin. Pendidikan adalah upaya kebudayaan, berbas peradaban, yaitu memajukan hidup agar mempertinggi derajat kemanusiaan. Ki Hajar memberi arah yang jelas bahwa pendidikan

merupakan proses membentuk peradaban, dimana pendidikan berasal dari, oleh dan untuk manusia.

Tujuan pendidikan ma'had aly adalah *tafaqquh fi al-din*, meninggikan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan keagamaan, mengajarkan tingkah laku jujur dan bermoral, hidup sederhana dan bersih hati. Dalam pemikiran mudir tujuan pendidikan ma'had aly adalah reproduksi ulama, pembelajaran ilmu-ilmu keagamaan, dan penjaga dan pemelihara tradisi Islam. Dengan demikian, temuan mengenai tujuan pendidikan ma'had aly mengkonfirmasi pendapat Azra mengenai pengembangan pendidikan Islam di era millenium III.

3. Visi Pengembangan Ma'had Aly

Pembahasan berikut meliputi visi pengembangan Ma'had Aly Nurul Qarnain dan MA'had Aly Nurul Qadim sebagaimana termuat dalam tabel 5.3 di bawah ini.

Tabel 5.3
Visi dan misi ma'had aly

Fokus	Komponen	Temuan pada situs	
		Nurul Qarnain	Nurul Qadim
Visi pengembangan ma'had aly	Merumuskan visi dan misi	Menjadi ahli fiqh <i>siyasah</i>	Menjadi lembaga pendidikan <i>tafaqquh fi al-din</i> konsentrasi Tafsir <i>wa Ulumuhu</i>
		Santri sadar membaca, menganalisa, dan menulis kitab	Jenjang tinggi bertaraf internasional
		Belajar ilmu agama secara	Unggul dan kompetitif

		tuntas	
		Mempertahankan agama di tengah masyarakat	Generasi muslim <i>khaira ummah</i>
		Visi memuat unsur perjuangan dan dakwah	Menyelenggarakan dan melaksanakan pendidikan, pengajaran, dan kajian Tafsir wa Ulumuhu dengan memadukan sistem Ma'had aly dan per dosenan tinggi
		Perlunya kesamaan pandangan para pengelola	Melaksanakan pengabdian dan pemberdayaan kepada Ma'had aly dan masyarakat
			Menyelenggarakan dan melaksanakan kaderisasi keulamaan
			Menanamkan karakter ilmiah dan amaliah salafuna as-shalih
			Kunci sukses ma'had aly adalah fokus

Berdasarkan tabel 5.3 tersebut visi pengembangan Ma'had Aly Nurul Qarnain adalah disiplin *fiqh siyasah*. Mahasantri dididik memiliki kesadaran literasi yang tinggi dan kemampuan menulis. Ma'had aly memimpikan pembelajaran ilmu agama dan mendalami khazanah yang berkembang di tengah-tengah masyarakat. Pada aspek tersebut ditekankan pendalaman terhadap ilmu dan amal sekaligus. Ilmu bermanfaat apabila

diamalkan. Dan amal diterima apabila dilandasi dengan keilmuan yang otoritatif.

Ma'had aly menginginkan adanya kesatuan antara perjuangan dan dakwah. Dalam hal ini, ma'had aly bukan sekedar keilmuan, tetapi juga agen perubahan masyarakat. Ilmu membuahkan hasil maksimal, apabila disertai dengan perjuangan. Dakwah dan perjuangan dua unsur yang saling mengisi satu dengan lainnya. Masyarakat sebagai subjek perubahan menjadi mitra ma'had aly dalam perjuangan dan dakwahnya. Integrasi antara penguasaan ilmu dan kepedulian terhadap problematika kemasyarakatan merupakan corak holistik pendidikan ma'had aly.

Visi pengembangan Ma'had Aly Nurul Qadim menjadi lembaga pendidikan *tafaqquh fi al-din* konsentrasi *tafsir wa ulumuhu*. Pernyataan tersebut mengindikasikan adanya keinginan kuat untuk menjawab kebutuhan zaman tentang kebutuhan masyarakat terhadap ulama ahli tafsir. Keilmuan tafsir kurang mendapat perhatian serius di Indonesia. Peluang tersebut diambil oleh Ma'had Aly Nurul Qadim sebagai kekhasan dalam studinya.

Cita-cita ma'had aly sebagai referensi pendidikan tinggi bertaraf internasional. Untuk mencapai keinginan tersebut tentu tidak mudah, karena mempersyaratkan adanya kompetisi dan keunggulan. Sebagai pencetak ahli tafsir, Ma'had Aly Nurul Qadim memiliki visi masa depan mengembangkan keilmuan tafsir nusantara. Dalam hal ini ditanamkan karakter ilmiah dan amaliah sebagaimana telah dipraktikkan para pendahulu.

Visi pengembangan ma'had aly adalah *faqih zamaniy*. Visi tersebut didasarkan kepada *core of value* yang terdapat dalam QS. At-Taubah ayat 122. Shihab menafsirkan kata *liyatafaqqahu* pada ayat tersebut dengan upaya yang sungguh-sungguh, yang dengan kesungguhan itu para pelaku menjadi pakar-pakar dibidangnya.

Konsep *tafaqquh* tidak hanya mencakup makna sempit, yaitu ilmu fiqh. Pengaitannya dengan agama pada ayat tersebut untuk menggaris bawahi tujuan pendalaman itu, bukan dalam arti pengetahuan tentang ilmu agama.⁸ Secara lebih jelas, Halim menyebut tiga varian kiai sebagai *output* Ma'had aly yaitu kiai *mursyid*, kiai *muballigh* dan kiai *mutafaqqih*. Kiai varian terakhir merupakan *output* ideal sistem pendidikan Ma'had aly hasil inovasi satuan pendidikan ma'had aly.⁹ Penelitian ini memperkuat pendapat Halim mengenai visi pengembangan ma'had aly melahirkan kiai *mutafaqqih*.

Visi pengembangan ma'had aly melahirkan kiai-ulama dengan spesifikasi *fiqh siyasah* dan ahli tafsir bermuara pada adanya kesamaan melahirkan ulama yang ahli pada bidangnya. Keahlian dan pembedangan merupakan dua sisi mata uang yang sama. Kepakaran dalam ilmu politik berbasis kitab kuning visioner dan menjadi daya tawar ma'had aly dalam kancah internasional. Pesantren, sebagai induk ma'had aly, memang tidak bisa dipisahkan dengan aktifitas politik. Meskipun, harus diakui bukan sebagai lembaga politik praktis. Memandu masyarakat memiliki

⁸ Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah* jilid V (Jakarta: Lentera Hati, 2002), 707-709.

⁹ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2013), 192-193.

kedewasaan dan berdaulat secara politik urgen dilakukan saat ini dan mendatang.

Kepakaran pada disiplin tafsir masih jarang di Indonesia. Quraish Shihab tipikal ulama tafsir yang produktif. Keahliannya dalam bidang tafsir diakui dunia. Ma'had Aly Nurul Qadim bertekad mencetak kader ulama yang memiliki perhatian serius dalam mengembangkan tafsir. Bidang keilmuan tafsir kurang mendapat perhatian besar kalangan pesantren maupun kampus-kampus Islam di Indonesia. Kenyataan tersebut ditangkap sebagai peluang oleh Mudir dalam mengembangkan keilmuan tafsir.

4. Inovasi ma'had aly

Pada subbab ini, analisis tentang inovasi ma'had aly sebagaimana termuat dalam tabel 5.4.

Tabel 5.4
Inovasi ma'had aly

Fokus	Komponen	Temuan pada situs	
		Nurul Qarnain	Nurul Qadim
Visi pengembangan ma'had aly	Inovasi ma'had aly	Kitab kuning	Tradisi ma'had aly
		Pengenalan, pengetahuan dan keahlian	Mengacu pada 8 standar pengelolaan
		Masalah perhatian pentingnya penguasaan kitab kuning	Trisula orientasi, yaitu kualitas, kitab kuning, dan <i>masayikh/kiai</i>
		Ma'had aly formal	Standar mutu
		Motivasi belajar ilmu agama	Kepuasan publik
		Recognisi tradisi agung Ma'had aly	Motivasi belajar

		Fiqh <i>siyasa</i> sebagai program unggulan	Kemandirian mahasantri
			Dikembangkan ke arah internasionalisasi ma'had aly

Mengacu pada tabel 5.4 bahwa dua ma'had aly memiliki kesamaan dalam hal inovasi, yaitu kitab kuning. Buku klasik tersebut menjadi acuan utama dan tolok ukur inovasi ma'had aly. Diakui kitab yang ditulis ratusan tahun silam tersebut berisi khazanah keilmuan yang tak lekang oleh perubahan zaman. Keilmuan yang tertulis di dalamnya masih memiliki relevansi dengan gerak kemajuan zaman. Kitab kuning menjadi rujukan utama dan keunggulan ma'had aly.

Di Ma'had Aly Nurul Qarnain, kitab kuning menjadi prioritas. Mudir mencanangkan adanya pengenalan, pengetahuan dan keahlian terhadap kitab kuning sebagai objek kajian. Kitab kuning menjadi muara dan motivasi bagi penguasaan ilmu-ilmu klasik dalam agama Islam. Kecenderungan tersebut memperlihatkan keberadaan ma'had aly sebagai upaya recognisi tradisi agung pesantren. temuan tersebut sesuai dengan pendapat Martin mengenai kitab kuning sebagai tradisi agung pesantren di Indonesia.

Inovasi Ma'had Aly Nurul Qadim fokus pada aspek kualitas, kitab kuning dan kiai yang menunjukkan kesatuan pada kelembagaan ma'had aly sebagai institusi. Kiai merepresentasikan penguasaan kitab kuning dan menjadi kualitas utama yang ditawarkan kepada pemanfaat layanan ma'had

aly. Dalam hal ini, diterapkan standar mutu dan kepuasan publik terhadap layanan ma'had aly sebagai jalan ke arah internasional.

Ma'had Aly Nurul Qarnain dan Ma'had Aly Nurul Qadim juga cenderung terhadap ma'had aly formal. Keduanya memperoleh SK dari Kemenag RI pada tahun yang sama, yakni tahun 2017. Penyelenggaraan program ma'had aly formal menunjukkan adanya kecenderungan terhadap penetrasi pasar dan penjenjangan sistem persekolahan. Program tersebut didasarkan terhadap kebutuhan kelembagaan dan masyarakat. Mereka menyadari bahwa aspek formal pada ma'had aly diyakini sebagai jalan keluar bagi pengembangan lembaga kader ulama tersebut.

Inovasi lainnya di ma'had aly adalah sistem kepemimpinan. Dalam suatu organisasi, pemimpin melakukan inovasi-inovasi untuk mengejar tujuan, visi dan misi untuk memajukan ma'had aly. Pada proses pencapaiannya terjadi perbedaan-perbedaan. Dalam pelaksanaannya mudah mengakomodir adanya perbedaan. Jika ini terjadi, para pemimpin harus berbicara satu sama lain untuk *sharing* informasi dan meraih kesepakatan. Pada kondisi semacam ini, model politik dapat dipilih. Dalam hal ini terjadi kombinasi dan adaptasi secara berkesinambungan sesuai dengan tuntutan kebutuhan, karena beberapa alasan.

Pertama, organisasi terdiri dari sejumlah kelompok yang berbeda kepentingan, tujuan, dan nilai-nilai. *Kedua*, informasi bersifat ambigu dan tidak lengkap. *Ketiga*, pemimpin tidak memiliki waktu dan sumber daya atau kapasitas mental untuk mengidentifikasi seluruh dimensi masalah

dan memproses informasi-informasi yang relevan. *Keempat*, pemimpin terlibat dalam tarik ulur perdebatan untuk memutuskan tujuan pengambilan keputusan serta mendiskusikan alternatif keputusan.

Dalam mendesain suatu program strategis diterapkan pengambilan keputusan melalui musyawarah. Model pengambilan keputusan di ma'had aly dapat mengkombinasikan model-model keputusan di atas sesuai dengan situasi dan kondisi setempat. Selain itu, dapat dikembangkan model pembuatan keputusan partisipatif yang dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan pendidikan dan pengajaran ma'had aly. Mudir membuat keputusan berdasarkan masukan dan pendapat dari manajemen inti, dosen, musyrif serta konsultasi dengan pengasuh pesantren penyelenggara.

Partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan di Ma'had aly dianggap penting karena beberapa alasan. *Pertama*, partisipasi akan meningkatkan komunikasi antar dosen dan administrator sekaligus meningkatkan kualitas pengambilan keputusan pendidikan Ma'had aly . *Kedua*, partisipasi akan dapat memberi kontribusi terhadap mutu kehidupan kerja mereka. Dan *ketiga*, partisipasi dapat mendorong profesionalisasi pendidikan dan demokratisasi lembaga ma'had aly .

Ma'had aly dan kepemimpinan di dalamnya merupakan dua aspek yang tidak bisa dipisahkan. Keduanya memiliki hubungan yang organik. Ma'had aly menjadi *holding* dalam membina santri melalui berbagai layanan dengan melakukan inovasi secara terus menerus. Kepemimpinan mengelola *turbulensi* di dalam ma'had aly agar efektif, efisien dan

produktif. Kiai, adalah sosok pemimpin yang menjadi *episentrum* pertumbuhan, perkembangan dan eksistensi ma'had aly. Melalui kepemimpinan kiai, ma'had aly melakukan berbagai perubahan dalam menghadapi berbagai tantangan, baik internal maupun eksternal. Praktik kepemimpinan ma'had aly telah mamunculkan beragam teori.

Berdasarkan analisis data mengenai visi Mudir dalam pengembangan ma'had aly menunjukkan bahwa kepemimpinan menggerakkan orang lain yang ada di sekelilingnya untuk mengikuti indikator keberhasilan, tujuan utama, visi dan misi serta program prioritas. Mudir berhasil menumbuhkan semangat bawahannya dalam perasaan ikut serta, ikut bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang sedang diselenggarakan di bawah pimpinannya. Dalam hal ini hubungan batin pemimpin dan pengikutnya berdasarkan peran dan tugas masing-masing. Mudir menjadi sosok paling berpengaruh terhadap manajemen, dosen, musyrif dan mahasantri menjalankan keputusan yang diambil secara kolektif.

Kepemimpinan Mudir menggambarkan adanya upaya saling memengaruhi antara satu dengan yang lain melalui gaya-gaya tertentu seperti sifat-sifat ideal yang mendapat apreseasi dari pengikutnya. Tindakan Mudir dalam berinteraksi dengan bawahan merupakan suatu stimulus bagi tindakan individu lain sebagai mitra kepemimpinannya. Pemimpin memiliki tujuan tertentu, yaitu bagaimana mencapai keinginan dan kebutuhan individu, kelompok dan organisasi. Mudir berkeyakinan bahwa setiap

individu merupakan pemimpin yang memiliki potensi mengembangkan ma'had aly.

Teori-teori kepemimpinan mencakup sifat, perilaku dan situasional. Gaya-gaya kepemimpinan seperti kharismatik, transaksional, transformasional, dan spiritual memiliki konteks dan urgensinya masing-masing. Teori yang satu tidak lebih baik dari yang lain, karena merupakan keberlanjutan secara terus menerus sesuai dengan sosio-kultural dalam organisasi. Semua teori kepemimpinan yang ada didasarkan kepada upaya memengaruhi sumber daya dalam manajemen agar memiliki daya guna. Konsep yang memandang setiap individu sebagai pemimpin masih absen dalam keilmuan manajemen pendidikan modern.

Masalahnya adalah bagaimana pemimpin bisa memerankan fungsi pokok dalam manajemen untuk memimpin? Dalam hal ini, Mudir dituntut memiliki potensi yang bersumber dari dalam maupun di luar dirinya. Kekuatan pemimpin bisa berasal dari kepribadian, posisi dan politik. Potensi yang berasal dari kepribadian berupa keahlian, bersahaja, dan loyalitas dan kharisma. Kekuatan yang didasarkan kepada kekuasaan formal, kontrol sumberdaya, dan sanksi. Power yang bersumber kepada politik mencakup pengawasan terhadap pembuatan keputusan, proses, koalisi dan kooptasi.

Tiga potensi kepemimpinan Mudir tersebut didukung oleh kemampuan administrasi yang baik. Mudir harus tahu aspirasi pengikut, kepentingan institusi dan kebutuhannya. Visi dan misi Mudir harus ditopang dengan strategi yang akurat yang disusun berdasarkan data-data yang

memadai. Dengan demikian, agar menjadi pemimpin yang kuat, ditaati dan disenangi, Mudir dituntut memiliki kekuatan organisasional mencakup kewenangan dan pengaruh. Kekuatan organisasi adalah sumber energi yang mampu menggerakkan elemen-elemen di ma'had aly kearah yang telah ditetapkan secara bersama-sama.

Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan Mudir merupakan dua hal yang tidak terpisahkan. Dalam prosesnya, pengambilan keputusan dilakukan oleh Mudir dan merupakan salah satu proses penting dalam suatu organisasi. Mudir melakukan aktifitas pengambilan keputusan dilakukan pada setiap proses manajemen baik saat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan maupun pengawasan. Pengambilan keputusan dilakukan secara individual maupun kolektif tergantung kepada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh suatu manajemen.

Dengan demikian Mudir dan *decision making* tidak bisa dipisahkan. Keduanya memiliki hubungan yang integral. Tugas pokok Mudir adalah pengambilan keputusan. Dengan demikian pengambilan keputusan melekat pada diri Mudir. Pengambilan keputusan Mudir dapat dilakukan secara *buttom up* maupun *top down*. Pendekatan *buttom up* dilaksanakan secara partisipatif dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan. Sebaliknya, *top down* terjadi secara instruktif dan sistemik. Pendekatan tersebut efektif pada lembaga yang tradisional. Pengambilan keputusan Mudir menggambarkan pendekatan atas-bawah maupun bawah-atas, atau gabungan diantara keduanya.

Pengambilan keputusan Mudir merupakan proses penting dalam tahapan manajemen pendidikan ma'had aly yang melekat sebagai episentrum ma'had aly. Pengambilan keputusan dilaksanakan Mudir dalam setiap proses manajemen, baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Dalam penerapannya, Mudir mempertimbangkan kemaslahatan dalam penetapan program strategis dalam rangka menjaga tradisi dan kesinambungan ma'had aly antara masa lalu dengan perkembangan dan tantangannya di masa yang akan datang.

Sehubungan dengan analisis fokus I, yaitu visi pengembangan ma'had aly menjadi jelas bahwa Mudir memiliki standar keberhasilan, mengarahkan tujuan utama, merumuskan visi dan misi serta mewujudkan inovasi ma'had aly. Indikator keberhasilan ma'had adalah kiai-ulama, yaitu sosok kiai pemikir bidang keagamaan, sosial, politik maupun budaya. Dua ma'had aly memiliki konsentrasi yang berbeda yaitu *fiqh siyasah* dan *tafsir ahkam*. Analisis terhadap visi pengembangan ma'had aly memperlihatkan berlakunya teori Hersey dan Blanchard pada unsur *telling*. Dalam konteks tersebut Mudir menyampaikan pandangan-pandangannya mengenai masa depan dan capaian-capaian ma'had aly. Teori tersebut dikembangkan dengan adanya aspek etos ma'had aly meliputi religius, populis, egaliter dan humanis. Empat aspek tersebut absen dari teori Hersey dan Blanchard. Mudir menyambungkan visi masa depan berdasarkan pada *wisdom* yang telah dibangun oleh pendiri pesantren.

B. Strategi *mudir* membangun performa ma'had aly

Pada subbab ini dilakukan analisis strategi *mudir* membangun performa ma'had aly meliputi komunikasi internal dan eksternal *mudir*. Analisis komunikasi internal dan eksternal *mudir* mencakup pembentukan tim kerja, menggerakkan tim kerja serta pengendalian dan supervisi *mudir* ma'had aly. Detail pembahasan sebagaimana berikut.

1. Pembentukan tim kerja

Analisis mengenai pembentukan tim kerja berdasarkan pada temuan data sebagaimana termuat dalam tabel 5.5 mengenai penyiapan sumber daya manusia.

Tabel 5.5
Penyiapan SDM

Fokus	Komponen	Temuan pada situs	
		Nurul Qarnain	Nurul Qadim
Strategi <i>mudir</i> membangun performa ma'had aly	Penyiapan Tim Kerja	Pembentukan tim kerja	Komunikasi dengan penyelenggara ma'had aly
		Penyamaan visi dan misi SDM	Memanfaatkan potensi alumni
		Tantangan SDM professional	Dididik menempuh jenjang S2 atau S3
		Perlu SDM yang mumpuni, kreatif dan berkarakter	SDM yang memiliki kualifikasi sebagai kiai dan akademisi
		Komunikasi dengan dosen dan pembimbing	Diperlukan adanya kualifikasi formal bagi kiai yang mumpuni

Berdasarkan pada tabel 5.5 dapat dipahami bahwa Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain melakukan pembentukan tim kerja untuk mengelola program dan kegiatan pembelajaran di ma'had aly sebagai strategi membangun performa ma'had aly. Mereka terdiri dari manajemen inti, dosen dan pembina. Tugas intinya mengelola pendidikan ma'had aly sesuai dengan amanat dari pengasuh pesantren Nurul Qarnain. Langkah pertama yang dilakukan Mudir menyamakan pandangan dan persepsi pengelola terhadap pengembangan ma'had aly.

Keberadaan SDM sebagai penyokong tim kerja merupakan hal mendasar. SDM profesional yang memiliki kemampuan kitab kuning dan ahli dalam bidang politik tidak mudah ditemukan. Untuk itu Mudir berupaya menemukan SDM yang mau dan mampu. Tim kerja yang mumpuni, kreatif dan berkarakter disiapkan dengan berbagai cara dan tahapan. Dia melakukan komunikasi dengan Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah Situbondo untuk menemukan pola pengembangan tim kerja. Mereka juga merekrut dosen yang memiliki kaliber kiai dan akademisi. Kebutuhan musyrif dipenuhi dengan alumni yang telah lulus M2 Ma'had Aly Situbondo.

Mudir Ma'had Aly Nurul Qadim juga menyiapkan SDM pengelola ma'had aly. Mudir melakukan komunikasi dengan Ketua Amali, yaitu Dr. KH. Abdul Jalal. Nurul Qadim juga memanfaatkan potensi alumni yang memiliki kemampuan kitab kuning dan kaliber kiai. Musyrif terdiri dari lulusan S2 di dalam dan luar negeri. Mudir Ma'had Aly Nurul Qadim doktor

ilmu tafsir UIN Jakarta. Dia memiliki kemampuan dan ahli dalam kajian ilmu tafsir.

Dosen yang direkrut terdiri dari dosen tamu, dosen tetap dan musyrif. Dosen tamu terdiri dari para pakar tafsir di Indonesia dan luar negeri yang diberi tugas untuk memberikan kuliah tamu. Dosen tetap terdiri dari para pengasuh pesantren dan akademisi yang memiliki keahlian dibidang ilmu tafsir berbasis kitab kuning. Nurul Qadim tidak mengalami kesulitan dalam hal penyiapan SDM. Institusi tersebut dikenal sebagai pesantren salaf di Probolinggo.

Untuk mencapai performa ma'had aly maka dilakukan manajemen dosen. Dosen menempati posisi penting dalam pendidikan ma'had aly. Dosen adalah model pelaksanaan kurikulum yang termuat di dalam kitab kuning. ia bukan hanya pengajar, tapi pendidik. Bahkan dosen di ma'had aly identik dengan spiritualitas. Dalam hal ini penelii setuju dengan pemaknaan dosen dalam kamus Merriam Webster, yaitu *spiritual teacher* (pendidik spiritual). Dalam pandangan tradisional dosen berarti yang digugu dan ditiru. Dalam dunia ma'had aly standardisasi dosen adalah kiai.

Dalam perkembangannya dosen dituntut memiliki kemampuan yang semakin baik. Dunia pendidikan tinggi mengharuskan dosen memiliki kompetensi personal, kompetensi akademik, kompetensi sosial, kompetensi profesional. Profesionalisme dosen di ma'had aly dapat dilakukan dengan profesional maupun religius yang mengharuskan adanya keselarasan antara yang dikatakan dengan praksisnya. Dosen dituntut memiliki kemampuan

untuk menguasai isi dan metode. Menurut Mahmud Yunus metode lebih baik dari pada materi. Dosen lebih penting dari metode dan materi, karena metode dan materi ada pada diri dosen. Namun spiritualitas dosen lebih penting dari pada dosen itu sendiri.

Manajemen dosen ma'had aly dilakukan melalui serangkaian tahapan, seperti rekrutmen, penempatan dan supervisi. Ketiga tahapan tersebut dapat dilakukan melalui pendekatan restrukturisasi, yaitu pendayagunaan dosen sesuai kebutuhan lembaga agar memiliki sikap amanah melaksanakan visi-misi ma'had aly. Dalam hal ini spesialisasi dapat diterapkan sesuai dengan kebutuhan.

Dosen di ma'had aly mengajar berdasarkan niat mengabdikan kepada ma'had aly dalam rangka mengamalkan ilmu. Pengabdian dosen ma'had aly sebagai bentuk hubungan yang tidak putus-putus antara santri dengan kiai. Para dosen di ma'had aly merupakan alumni pesantren penyelenggara yang telah lama mondok sehingga terdorong untuk mendedikasikan ilmunya kepada almamaternya. Kondisi tersebut tentu saja merupakan hal positif karena menunjukkan adanya ketersambungan tradisi ma'had aly secara turun temurun melalui sanad keilmuan.

Tim kerja ma'had aly tersusun atas beberapa pertimbangan komposisi sesuai dengan Teori Colquit meliputi lima aspek dalam komposisi tim kerja. Lima aspek tersebut yaitu, *member roles* (aturan anggota), *member ability* (kemampuan anggota), *member personality* (sikap anggota), *member diversity* (ciri khas anggota) dan *team size* (besar kecilnya

tim).¹⁰ Dalam pandangan Colquit, komposisi *tim kerja* menggambarkan personalia di dalamnya berdasar latar belakang anggota.

Susunan tim kerja ma'had aly lebih didasarkan kepada tujuan organisasional dan kompetensi masing-masing anggota tim kerja. Kerangka kerja dan tujuan menjadi panduan bagi tim kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pembuatan keputusan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Fred yang membagi tim kerja menjadi tiga kelompok besar. Tim primer, tim koalisi dan tim yang lain.¹¹ Penjenisan tim menurut Fred tersebut didasarkan pada pengaruh dan fungsi masing-masing individu dan kelompok dalam organisasi. Tim primer mengacu kepada kelompok utama dalam organisasi. Jumlah mereka tidak banyak, namun menentukan. Tim koalisi terdiri atas beragam latar belakang dan keahlian. Tim kerja ma'had aly lebih bersifat umum.

Rekrutmen tim kerja oleh Mudir dilakukan dengan menelaah dan pengadaan profil individu yang berkualitas dan potensial sehingga dapat menyeleksi sesuai kebutuhan. Seleksi dilakukan melalui serangkaian aktifitas dan proses untuk merekrut personal yang berkualitas sesuai kebutuhan melalui rekrutmen dan penyaringan. Rekrutmen memberikan peluang kerja, sedangkan penyaringan dilakukan secara lebih selektif sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Mudir. Seleksi membatasi permohonan kepada kelompok khusus.

¹⁰ Jason A. Colquit, Jeffery A. LePine, & Michael J. Wesson, *Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplace*, 385-390.

¹¹ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 517-518.

Profesi dosen lebih dipilih karena cocok dengan kompetensi bersangkutan. Dosen ma'had aly bukan pencari kerja yang tidak memiliki pemahaman yang baik tentang pendidikan. Mereka memiliki alternatif pengabdian yang jelas. Untuk itu perlu dilakukan penetapan alternatif, agar profesi sebagai dosen dan musyrif dipilih secara sadar. Pemilihan atas dosen tetap dan dosen tamu didasarkan kepada keahlian dan perannya di tengah masyarakat. Pilihan tersebut penting dikemukakan ditengah merebaknya industrialisasi pendidikan tinggi.

Tujuan rekrutmen tim kerja dilakukan Mudir dengan menetapkan kebutuhan rekrutmen terkait perencanaan SDM dan analisis pekerjaan. Setelah itu meningkatkan calon dosen dengan biaya minimum; membantu meningkatkan angka keberhasilan; menghindari kepindahan dosen sehingga memenuhi tanggung jawab akademik dan pengabdian di ma'had aly untuk meningkatkan efektifitas dan produktifitas lembaga kader ulama tersebut.

Rekrutmen dosen dan pendamping bersumber dari kebijakan dan pertimbangan Mudir akan keseimbangan sesuai dengan visi-misi ma'had aly. Sumber rekrutmen berasal dari kalangan alumni pesantren. Mudir melakukan promosi bagi yang memiliki kualifikasi yang lebih baik. Selain itu dia melakukan rotasi yaitu memindahkan mereka tanpa promosi berbasis pandangan lembaga. Mudir juga menerapkan metode komunikasi internal dilakukan melalui pengumuman, dan penempatan kerja. Terdapat manfaat dari rekrutmen internal yakni kekuatan moralitas, penilaian kemampuan, biaya rendah, serta motivasi untuk mengabdikan dan berjuang.

Rekrutmen eksternal ma'had aly tidak dilaksanakan melalui metode *walk in* dimana pelamar datang ke lembaga pendidikan dan agen kerja dan agen-agen sementara, asosiasi dan perkumpulan lembaga, pendidikan tinggi dan tenaga pendidik asing. Agen kerja terdiri dari negeri dan swasta dengan melayani dua kelompok kerja, yaitu profesional, tenaga pendidik dan tenaga kasar. Metode eksternal meliputi radio dan televisi, surat kabar dan jurnal lembaga, layanan komputer dan akuisisi dan merger. Keuntungan rekrutmen eksternal meliputi kesegaran perspektif, lebih murah, bersih dari kepentingan politik internal lembaga, dan adanya wawasan baru.

Seleksi tim kerja merupakan cara mengenalkan tenaga baru kepada ma'had aly, spesifikasi tempat kerja, dan para karyawan lainnya. Mereka mempelajari sejarah dan perkembangan kampus, kebijakan dan bahwa seleksi diperlukan. Seleksi tim kerja ma'had aly merupakan proses evaluasi dan pembuatan keputusan. Melalui seleksi akan dicapai SDM berkualitas, ketepatan jaul, sesuai posisi, mendukung tugas dan fungsi lembaga. Seleksi di ma'had aly dilakukan melalui recognisi terhadap kiai atau akademisi yang telah dikenal mampu oleh publik karena kiprahnya di tengah-tengah masyarakat.

Seleksi tim kerja juga didasarkan kepada prinsip rasional (sesuai akal sehat dan dilakukan oleh profesional) dan ilmiah (berdasarkan masalah, tujuan, hipotesa/asumsi, pengumpulan data, klasifikasi, analisis dan interpretasi, dan penarikan kesimpulan) dan prinsip objektif (sesuai

kenyataan, sesuai hasil telaah dan observasi). Beberapa syarat yang harus dipenuhi adalah berpedoman pada analisis tenaga dosen, dosen tamu, musyrif secara efektif dan produktif dengan memerhatikan peraturan yang berlaku, jujur dan kebijakan internal pesantren penyelenggara.

Unsur-unsur pembentukan tim kerja tersebut memberikan ruang bagi pengelolaan ma'had aly untuk membingkai pola manajerial dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi berbasis pesantren untuk mendapatkan *outputs* dan *outcomes* sesuai harapan standar. Tim kerja yang dibentuk oleh Mudir disusun berdasarkan kenyamanan kerja. Masing-masing tim telah mengenal sifat dan sikap masing-masing. Hal ini mempermudah kinerja tim dalam aktifitas pengembangan ma'had aly. kenyamanan kerja merupakan salah satu prasyarat penting bagi kesuksesan kinerja.

Mudir meyakini bahwa terdapat hubungan organik antara proses pendidikan dan mutu pendidikan, terlebih membangun komitmen bersama tim kerja tentang mutu bagi seluruh komponen ma'had aly. Tim kerja diberikan amanat melaksanakan proses, maka tupoksi dirumuskan terlebih dahulu secara bersama oleh seluruh komponen ma'had aly. Mudir menetapkan capaian dan target yang jelas untuk dicapai pada tiap kurun waktu yang telah disepakati. Target tim kerja disusun mengacu kepada kemauan dan kemampuan yang ada. Dalam hal ini Mudir bersikap realistis, dan tidak melampaui kemampuan.

Tim kerja memiliki latar belakang keilmuan dan hubungan sanad keilmuan yang kuat dengan pesantren penyelenggara. Mereka memandang kerja sebagai bentuk ibadah yang harus ditunaikan secara ikhlas. Tim kerja yang dibentuk Mudir terus diberikan penguatan agar menjalankan tugasnya sesuai dengan peran, tanggung-jawab dan tata aturan yang telah disepakati bersama. Langkah terpenting selanjutnya yang menjadi pekerjaan Mudir adalah menggerakkan tim kerja.

2. Menggerakkan tim kerja

Analisis mengenai kemampuan Mudir menggerakkan tim kerja secara efektif dan produktif sesuai dengan karakter dan kemampuan tim kerja yang telah disusunnya. Tim kerja digerakkan berdasarkan tujuan organisasional ma'had aly yang didasarkan pada data sebagaimana termuat dalam tabel 5.6 berikut.

Tabel 5.6
Menggerakkan SDM

Fokus	Komponen	Temuan pada situs	
		Nurul Qarnain	Nurul Qadim
Komunikasi internal dan eksternal	Menggerakkan tim kerja	Perubahan motivasi dan perilaku belajar mahasantri	Komunikasi dengan Kemenag RI terkait dengan recognisi SDM
		Orientasi, penguasaan materi dan metode mengajar	Melakukan seleksi dosen dan musyrif
		Kesejahteraan pengelola	Menerapkan strategi pengembangan struktural dan cultural

		Mengajar untuk mengabdikan	Menekankan nilai pengabdian dan keikhlasan
		Mencari keberkahan ilmu	Pengelolaan secara modern dan ke-ma'had aly-an
		Kemanfaatan ilmu melalui mengajar	Menekankan pentingnya keberkahan, keyakinan dan rasa tawakal

Mengacu pada data 5.6 bahwa Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain menetapkan adanya target kerja yang harus dicapai yaitu melakukan perubahan motivasi dan perilaku belajar mahasiswa menuju ke arah kemandirian belajar. Tim kerja bersepakat memberikan orientasi, penguasaan materi melalui metode belajar yang efektif dan produktif. Mereka bertekad memberikan kinerja terbaik untuk mencapai keinginan Mudir tersebut.

Dalam menggerakkan motivasi tim kerja, Mudir memulai dengan penanaman keyakinan tentang perjuangan dan pengabdian secara total terhadap ilmu pengetahuan dan agama. Tim kerja meyakini bahwa pekerjaan yang ditekuni merupakan bentuk pengabdian untuk mendapatkan keberkahan ilmu. Mereka sadar bahwa kebermanfaatannya diperoleh melalui mendidik mahasiswa mencapai tujuannya. Melalui upaya tersebut mereka yakin dengan sebenarnya akan mendapatkan kesejahteraan. Pendapatan memang penting, namun tim ma'had aly menyadari bahwa keberkahan kerja lebih penting daripada sekedar uang.

Mudir Ma'had Aly Nurul Qadim memakai pendekatan struktural dan kultural dalam menggerakkan tim kerjanya. Secara struktural dia berkomunikasi dengan kemenag RI sehubungan dengan recognisi SDM ma'had aly, terutama dosen tetap. Sebagaimana jamak diketahui bahwa dosen ma'had aly terdiri dari para kiai yang tidak memiliki kualifikasi ijazah formal, namun memiliki kemampuan setara profesor doktor. Untuk memastikan kualifikasi sesuai KKNI, maka dilakukan penyetaraan kemampuan oleh Kemenag RI melalui lembaga otoritatif.

Tim kerja di Ma'had Aly Nurul Qadim diberikan amanat melaksanakan pengelolaan kelembagaan dengan sistem manajemen modern. Namun demikian, secara batin tim kerja ditekankan pentingnya keberkahan, keyakinan dan rasa tawakal. Nilai-nilai tersebut menjadi tolok ukur bagi Mudir dalam menggerakkan tim kerja. Mudir meyakini bahwa aspek batin dalam tim kerja penting adanya untuk menggerakkan tim memiliki motivasi pengabdian yang tinggi terhadap lembaga.

Tim kerja ma'had aly mengacu kepada adanya minimal dua orang manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Tim kerja mengacu kepada pencapaian tujuan secara kolaboratif dengan melibatkan beberapa orang dengan berbagai kemampuan spesifik. Dalam penyelesaian tugas dan fungsinya, keberadaan tim kerja begitu penting dalam bekerja secara lebih baik dalam kebersamaan dengan melakukan yang terbaik. Melalui tim kerja beberapa orang berlomba-lomba menggunakan

kemampuan individunya secara maksimal dalam mencapai tujuan ma'had aly dalam kebersamaan.

Dengan demikian, tim kerja dipandang sebagai sebuah nama bagi sekumpulan individu yang saling berinteraksi dengan fungsi-fungsi tertentu untuk mencapai tujuan. Pada tahap ini terdapat pengakuan terhadap keberadaan individu yang sebelumnya kurang menjadi perhatian kalangan pemilik modal di perusahaan. Penelitian terkini menyatakan bahwa tim kerja menciptakan *safety*.¹² Di ma'had aly berlaku sistem nilai sebagai standar motivasi kerja.

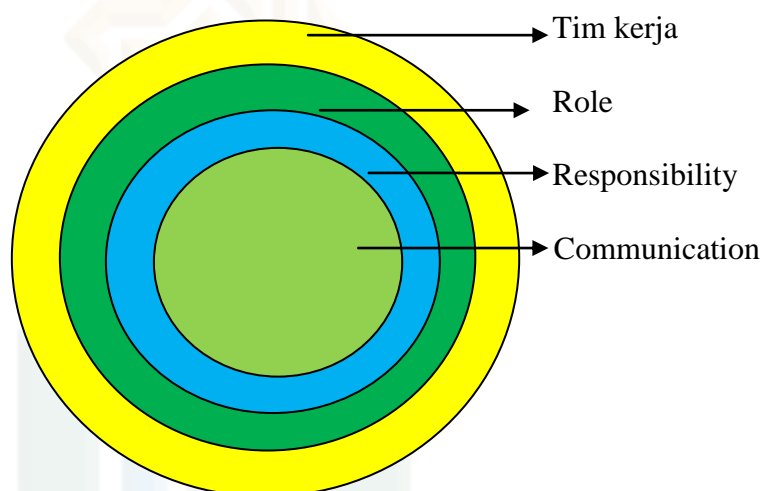
Tim kerja merepresentasikan adanya kebersamaan dan keterlibatan yang solid. Jika terdapat kelompok dalam organisasi maka anggota termotivasi untuk bergabung. Kelompok merupakan tempat berinteraksi. Masing-masing anggota kelompok berkontribusi dalam proses organisasional. Mereka selalu berbagi pendapat dalam beragam interaksi.¹³ Kebersamaan menjadi simbol ketercapaian tujuan yang menjadi amanat Mudir.

Roles, responsibility dan *communication* merupakan tiga komponen esensial dan krusial dalam tim kerja ma'had aly. Ketiganya menjadi pondasi bagi tumbuh, perkembangan dan soliditas tim kerja. Soliditas tim kerja digerakkan oleh Mudir dapat diukur dari fungsi *roles, responsibility* dan *communicationi* antar individu, kelompok dan organisasi. Hubungan *role,*

¹² Luise Hull & Nick Sevdalis, *Teamwork And Safety In Surgery* (Kolumbia: Columbian Journal, 2015), 3.

¹³ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 514.

responsibility, dan *communication* di ma'had aly sebagaimana gambar berikut:



Gambar 5.7. (RRC) diolah dari beragam sumber

Sebagaimana gambar 5.7 di atas, *role*, *responsibility* dan *communication* memiliki hubungan erat dalam kerangka tim kerja. Masing-masing anggota tim kerja di ma'had aly memiliki peran spesifik dalam mencapai tujuan dalam setting tertentu. Peran dalam tim kerja menuntut tanggungjawab yang tinggi. Peran dan tanggungjawab dapat terbangun dengan baik apabila dilakukan melalui komunikasi efektif.

Tim kerja dirancang oleh Mudir untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pencapaiannya, tim kerja memiliki peran baik individu di dalamnya maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi. Peran anggota tim merupakan karateristik yang menandai keberdaaan tim. Sesuai dengan Hoy-Miskel bahwa komunikasi dan koordinasi menentukan dalam pembuatan keputusan tim.¹⁴ Komunikasi memberi peluang terhadap pemecahan

¹⁴ Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Reseach and Practice* 3rd Edition (Ney York: Random House, 1987), 357-358.

masalah, dukungan sosial terciptanya partisipasi dan merupakan koreksi atas kesalahan serta mendorong terjadinya persaingan yang efektif. Komunikasi yang efektif membutuhkan koordinasi antar individu dalam tim sehingga tujuan tercapai dengan baik.

Komunikasi diperlukan agar kebijakan-kebijakan, instruksi-instruksi organisasional dalam tim kerja dapat dimengerti dengan jelas. Dalam hal ini perlu dilakukan komunikasi yang efektif, dua arah, sehingga terjadi *feed back*.¹⁵ Tim kerja menggambarkan suatu sistem yang fungsional dan ketat sekaligus. Tim kerja di ma'had aly merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak terpisah satu dengan lainnya. Mudir mengarahkan mereka untuk mencapai fungsi-fungsi tertentu yang dibagi habis pada masing-masing meja tugas (beureu). Orang-orang yang menduduki peran dan tanggungjawab tertentu dalam tim kerja dituntut memiliki spesialisasi tertentu dengan fungsi-fungsi yang spesifik.

Dalam menggerakkan tim kerja, komunikasi Mudir memiliki fungsi yang menentukan. Komunikasi Mudir diarahkan kepada tersampainya keputusan tim secara efektif dengan menggunakan beragam media, baik lisan maupun tertulis.¹⁶ Jika komunikasi Mudir tidak terjalin dengan baik, tim kerja rentan konflik. Kebanyakan konflik tim akibat kegagalan dalam melakukan komunikasi yang efektif. Karena manusia cenderung memusuhi sesuatu yang di luar pengetahuannya. Komunikasi tim berporos pada komunikasi yang dibangun oleh Mudir.

¹⁵ G.R. Terry, *Principles of Management*, 207-209.

¹⁶ Julia T. Wood, *Komunikasi; Teori dan Praktik* Terj. Putri Aila Idris (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), 176-178.

Peran, tanggungjawab dan komunikasi harus diletakkan sebagai dimensi nilai untuk memberikan ruh pada suatu tim kerja. Peran, tanggungjawab dan komunikasi dilakukan untuk membangun sebuah nilai pada organisasi yaitu efektifitas dan efisiensi. Hal ini didasarkan pada kondisi bahwa kapitalisme klasik, saat itu, yang cenderung terjadi pemborosan. Nilai tersebut dipupuk untuk mencapai tujuan Peran, tanggungjawab dan komunikasi itu sendiri melalui pengaturan, kontrol, rasionalitas untuk mencapai tujuan dari fungsi-fungsi organisasi.

Teori mengenai peran, tanggungjawab dan komunikasi, sebagaimana di atas, menggambarkan tim kerja yang ideal. Konstruksi peran, tanggungjawab dan komunikasi tersebut merealisasikan tujuan internal dari tim kerja itu sendiri, yaitu untuk memperkuat perannya dari dalam. Bila dilihat lebih jauh, teori tersebut menggambarkan *tim kerja* ala Eropa yang liberal, individualistik dan lebih mengedepankan kebebasan pribadi. Dalam hal ini terpetakan secara jelas manusia sebagai makhluk pribadi, sosial dan spiritual. Kecenderungan Eropa menunjukkan pada pentingnya profesionalitas dalam menjalankan tugas sesuai dengan bidang dan fungsi masing-masing. Praktik tim di ma'had aly digerakkan oleh sistem nilai yang menjadi khazanah dan tradisi pesantren, yaitu keberkahan dan manfaat.

Bila ditarik pada konteks pendidikan tinggi berbasis pesantren, maka lembaga pendidikan merupakan tim kerja kecil. Institusi pesantren-kampus merupakan tim kerja yang berada di bawah pesantren penyelenggara sebagai departemen yang lebih tinggi. Keberadaan tim kerja,

dalam konteks ma'had aly, cukup urgen dalam membantu menyelesaikan beragam masalah pelik yang terjadi. Tim berfungsi memberikan pelayanan secara spesifik dan maksimal menyangkut berbagai fungsi manajemen pendidikan.

Dalam hal ini peran dan tanggung jawab Mudir dalam menggerakkan tim kerja dapat menjadi solusi penyelesaian problem pendidikan Islam yang terkesan berkembang secara lamban. Dalam hal ini lembaga pendidikan Islam dapat membentuk tim kurikulum, kemahasantrian, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, humas, sarana pra sarana dan tim khusus. Masing-masing tim memiliki tupoksi khusus untuk mencapai tujuan tertentu dengan tanggungjawab yang tinggi dan komunikasi yang efektif.

3. Melakukan pengendalian dan supervisi

Supervisi merupakan proses manajemen dalam rangka memastikan ketercapaian tujuan pendidikan. Supervisi Mudir dilakkan secara inspeksi dan pengawasan untuk menemukan kesalahan dalam rangka perbaikan. Dalam perkembangannya berkembang supervisi ilmiah yang bersifat sistematis (teratur, terencana dan kontinu), objektif (bersifat nyata bukan tafsiran), dan mencatat. Mudir ma'had aly tinggal dan hidup bersama dalam satu kompleks bersama pengelola lainnya serta mahasantri. Hal ini memungkinkan adanya supervisi melekat.

Supervisi ma'had aly dilakukan dalam kegiatan terencana untuk memperbaiki pembelajaran. Proses supervisi oleh Mudir dilakukan untuk mengubah pengelolaan lembaga pendidikan dengan memengaruhi manajemen inti, dosen, dan *musyrif* pada pencapaian tujuan instruksional. Selbihnya supervisi merupakan kegiatan rutin melalui komunikasi dua arah untuk membantu pengelola lembaga dan dosen mencapai tujuannya. Dengan demikian, supervisi Mudir ma'had aly merupakan pola komunikasi pendidikan antara pimpinan dengan bawahan dalam mengkaji peningkatan situasi belajar-mengajar.

Dalam pelaksanaannya, Mudir memiliki tujuan supervisi yaitu merangsang dan membangkitkan tenaga pendidik dan kependidikan dalam mencapai tugasnya; mengembangkan dan mencari metode belajar mengajar yang lebih baik dan sesuai; mengembangkan kerja sama antar elemen di lembaga pendidikan; meningkatkan kualitas dan wawasan mereka. Berdasarkan tujuan tersebut domain supervisi adalah mengembangkan kurikulum, meningkatkan proses pembelajaran, dan mengembangkan kompetensi dan kapabilitas staf. Supervisi berfungsi pada kepemimpinan, pengawasan dan pelaksana.

Supervisi Mudir dilaksanakan dengan beberapa prinsip, yaitu ilmiah (berbasis data, alat dan metode, sistematis), demokratis (hubungan kemanusiaan, menjunjung harga diri dan martabat dosen), kerjasama (sharing, support, motivasi sehingga tumbuh bersama), konstruktif dan kreatif (pengembangan potensi, menyenangkan). Mudir tidak menghakimi

kesalahan yang ditemukannya, baik secara langsung maupun melalui laporan. Dia lebih mengutamakan pendekatan kekeluargaan dan kemanusiaan, sehingga terdapat sambung rasa antara pengelola.

Teknik supervisi Mudir dilakukan dengan beberapa teknik, yaitu langkah-langkah pelaksanaan supervisi. Teknik supervisi terkait dengan jenis supervisi yang akan dilakukan, yaitu manajerial dan akademik. Supervisi manajerial berupa monitoring dan evaluasi, refleksi dan FGD, delphi (merumuskan visi, misi, dan tujuan) dan *workshop*. Mudir juga melakukan supervisi akademik meliputi individual (kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antar kelas dan menilai diri sendiri. Mudir juga terkadang melaksanakan supervisi kelompok yang dilakukan melalui rapat dosen, supervisi sebaya, supervisi diskusi, demonstrasi, dan pertemuan ilmiah.

Terdapat lima strategi yang diterapkan dalam pembinaan kompetensi manajerial melalui supervisi Mudir, yaitu menciptakan hubungan harmonis (berbicara yang baik dan santun, pendengar yang baik, komunikatif, sesuai norma-norma, memahami pendapat orang lain, semangat), analisis kebutuhan (identifikasi masalah, identifikasi lingkungan, tujuan, identifikasi tugas, mencatat prosedur, kebutuhan khusus, koding) mengembangkan strategi, sumber dan media (mengetahui daftar pembinaan, mendaftar jenis-jenis pembinaan, identifikasi teknik dan media), menilai (ketercapaian tujuan, validitas teknik pembinaan dan komponennnya untuk pembinaan lebih lanjut melalui skala). dan revisi (review hasil, penilaian

ulang aspek kompetensi dosen, rancang ulang supervisi dan pembinaan lanjutan).

4. Membangun *Networking* Ma'had Aly

Analisis mengenai *networking* mengacu kepada temuan data mengenai kerja sama dengan berbagai pihak. Jejaring yang dibangun oleh Mudir dilihat sebagai bentuk komunikasi efektif dengan pihak luar, sebagaimana tabel 5.8 berikut.

Tabel 5.8
Kerja sama dengan berbagai pihak

Fokus	Komponen	Temuan pada situs	
		Nurul Qarnain	Nurul Qadim
Melakukan kerja sama internal dan eksternal	Membangun Jejaring	Kerja sama dilakukan kepada berbagai instansi dan masyarakat	Melakukan kerjasama dengan Ma'had aly penyelenggara
		Kerja sama ma'had aly dan Ma'had aly dalam hal <i>inputs</i> mahasantri	Bekerja sama dengan pemerintah dalam hal ma'had aly formal

Berdasarkan tabel 5.8 bahwa Mudir ma'had aly menyelenggarakan kerja sama pendanaan dan rekrutmen mahasantri. *Networking* dilakukan udir dengan menghubungi para pihak yang memiliki komitmen dan masing-masing mendaya-gunakan kemampuannya agar terwujud dalam karya bersama. Mudir meyakini bahwa kerja-sama terwujud apabila masing-masing pihak yakin bahwa tujuan, visi-misi mereka akan tercapai. Mencapai sukses lembaga dapat dilakukan dengan menjalin hubungan baik dengan pihak-pihak lain yang terkait yang memiliki potensi dan kepedulian.

Jejaring suatu lembaga bergantung kepada kemampuan Mudir dalam melihat peluang, mengelola, dan memenuhi perikatan dengan pihak-pihak terkait. Perkembangan suatu lembaga pendidikan menjadi penanda keluasan jaringan yang dimiliki dengan fokus kepada ketercapaian tujuan, visi-misi dan program kelembagaan, baik jaringan ekonomi, sosial maupun keilmuan. Mudir membangun jejaring secara formal maupun informal dengan para pihak otoritas, maupun masyarakat luas.

Jejaring ma'had aly dibentuk bersama para pengusaha, pemerhati pendidikan maupun para alumni yang memiliki kepedulian dan kepekaan terhadap pengembangan ma'had aly. Jejaring pendidikan dapat dimulai dari pengiriman mahasiswa senior untuk mengajar di ma'had aly lain yang didirikan oleh alumni. Dengan cara ini ma'had aly alumni dan induknya mengembangkan program-program sehingga berjangkauan lebih luas. Selain itu, kebutuhan masyarakat terhadap kiprah ma'had aly dipenuhi oleh ma'had aly melalui serangkaian program pemagangan.

Arah jejaring pendidikan ma'had aly dilakukan secara distributif dan kompetitif. Distributif adalah pembagian peran dan tugas antara ma'had aly induk dan cabangnya dimana induk menggarap yang pokok dan cabang melaksanakan program lainnya. *Networking* kompetitif masing-masing lembaga mengambil suatu program dan melaksanakannya secara kompetitif. Ma'had aly juga mengembangkan jejaring korporatif, yaitu sistem standar mengacu kepada suatu perusahaan yang maju dengan melatih para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

5. Meningkatkan Partisipasi Publik

Pada bagian ini merupakan analisis tentang partisipasi masyarakat dalam pengembangan ma'had aly sebagai hasil konkret dari komunikasi Mudir dengan pihak eksternal berdasar pada tabel 5.9 di bawah ini.

Tabel 5.9
Partisipasi publik

Fokus	Komponen	Temuan pada situs	
		Nurul Qarnain	Nurul Qadim
Melakukan kerja sama internal dan eksternal	Membangun kerja sama	Kerja sama dengan instansi lain terkait <i>outcomes</i> ma'had aly	Adanya Peran serta masyarakat luas dalam hal pendanaan
		Kerja sama dengan Ma'had aly penyelenggara perihal pendanaan ma'had aly	Pemerintah Memberikan perhatian terhadap SDM pengembang lembaga kader ulama
		Adanya subsidi dari Ma'had aly penyelenggara terhadap ma'had aly	
		Adanya Beasiswa mahasantri berprestasi	
		Adanya Kerja sama dengan Kemenag RI dalam hal ma'had aly formal	
		Adanya Kerja sama untuk peningkatan mutu	
		Adanya Kerja sama dengan pemerintah provinsi dalam hal pembiayaan mahasantri	

Mengacu pada tabel 5.9 bahwa mudir meningkatkan partisipasi publik terhadap pengembangan ma'had aly. Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain dan Nurul Qadim melakukan kerja sama dengan instansi lain terkait dengan pemanfaatan *outcomes*. Dalam hal ini dilakukan distribusi alumni kepada instansi lainnya yang membutuhkan. Mudir melakukan kontak dan juga kerja sama terutama dengan pesantren penyelenggara terkait kebutuhan pengajarkitab kuning yang kompeten.

Kerja sama pembiayaan juga dilakukan bersama pesantren penyelenggara, pemerintah dan pihak swasta. Prinsip kerjasama yang dipegang teguh oleh Mudir adalah saling menguntungkan, halal dan tidak mengikat. Pembiayaan merupakan hal penting yang menggerakkan kegiatan dan program pengembangan ma'had aly. Mudi rmeyakini bahwa dengan adanya pembiayaan yang cukup, maka kemandirian ma'had aly akan semakin kuat.

Kerjasama konkret yang berhasil diperoleh meliputi pemberian beasiswa kepada mahasantri. Bantuan tersebut berasal dari pemerintah provinsi Jawa Timur. Kerjasama tersebut memberikan kontribusi besar terhadap pembiayaan keuangan mahasantri. Melalui kerjasama tersebut, mahasantri lebih konsentrasi belajar tanpa harus memikirkan tanggungjawab pembiayaan pendidikan.

Selain itu juga dilakukan kerjasama meliputi pengembangan SDM meliputi pelatihan, *workshop* maupun *short course*. Pada tahun 2018 para Mudir mengunjungi beberapa kampus di luar negeri untuk membangun

kerjasama kelembagaan dengan pendidikan tinggi di negara tersebut. adanya peningkatan kerjasama memengaruhi pada peningkatan mutu pendidikan. Kerjasama peningkatan mutu pendidikan juga dilakukan Mudir dengan meningkatkan pendidikan dosen level S2 hingga S3.

Masyarakat ikut serta terlibat dalam mencapai tujuan kelembagaan ma'had aly. Partisipasi berarti turut sertanya seseorang secara mental maupun emosional sebagai sumbangsih dalam menyelesaikan persoalan. Partisipasi adalah keterlibatan mental, pikiran dan perasaan dalam situasi kelompok dalam usaha mencapai tujuan dan ikut bertanggung-jawab terhadap keberhasilan tujuan. Partisipasi mengacu kepada tindakan mendasar untuk bekerja sama secara efektif dan efisien. Berarti keterlibatan masyarakat dalam penentuan arah, strategi dan kebijakan serta kesediaan masyarakat dalam memikul beban, dan mencapai tujuan. Dengan demikian partisipasi masyarakat harus dikelola untuk mencapai tujuan pendidikan.

Undang-undang otonomi pendidikan memberikan ruang kepada lembaga pendidikan melakukan pengelolaan secara mandiri. Kemandirian menjadi penting agar pendidikan tinggi melakukan pengelolaan sesuai kebutuhan *stake holders*, yaitu masyarakat. Otonomi ma'had aly menjadikan lembaga pendidikan memiliki kekhasan masing-masing sesuai dengan potensi yang dimiliki. Sebaliknya, penyeragaman merupakan peniadaan terhadap distingsi kelembagaan. Dalam hal ini, ma'had aly harus membangun akseptabilitas dan akuntabilitas publik.

Masyarakat merupakan entitas di luar ma'had aly yang dalam perkembangannya dipandang sebagai bagian penting sekolah dalam mencapai tujuannya. Institusi pendidikan tinggi merupakan lembaga publik yang lahir dari, oleh dan untuk masyarakat. Keberadaan lembaga pendidikan mencerminkan kebutuhan lingkungan masyarakatnya. Untuk itu ma'had aly memenuhi harapan masyarakat dengan memperhatikan aspek tujuan kelembagaan.

Maksud hubungan ma'had aly dengan masyarakat adalah mengembangkan pemahaman tentang maksud-maksud dan saran-saran dari sekolah; untuk menilai program ma'had aly; untuk mempersatukan orang tua mahasiswa dan dosen dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan anak didik; untuk mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan tinggi dalam era digital; untuk membangun dan memelihara kepercayaan masyarakat tentang kinerja dan untuk mengerahkan dukungan dan bantuan bagi pemeliharaan dan peningkatan program ma'had aly.

Penyatuan ma'had aly dan lingkungan masyarakat terletak pada keikutsertaan masyarakat yang menggambarkan adanya hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, yaitu memberikan informasi secara jelas kepada masyarakat, melakukan persuasi kepada masyarakat dalam rangka merubah sikap dan tindakan yang perlu mereka lakukan kepada lembaga pendidikan, dan upaya untuk menyatukan sikap dan tindakan yang dilakukan oleh sekolah dengan sikap dan tindakan yang dilakukan oleh masyarakat secara

timbang balik, yaitu dari lembaga pendidikan tinggi ke masyarakat dan dari masyarakat kepada lembaga pendidikan.

Keterlibatan masyarakat dalam manajemen pendidikan tinggi begitu urgen karena keberhasilan manajemen juga ditentukan oleh lingkungan keluarga dan atau masyarakat. Karena itu pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah keluarga dan masyarakat. Semua elemen tersebut bersama-sama ikut berperan serta dalam mensukseskan tujuan pendidikan tinggi dapat tercapai melalui kebersamaan antar berbagai elemen tersebut.

Manajemen hubungan masyarakat mengacu pada kajian teori di atas, perencanaan, pembagian tugas, pengelolaan, dan pengendalian. Manajemen partisipasi lebih berorientasi pada *decision making*, yaitu proses pengambilan keputusan melalui proses yang melibatkan *stake holders*, yaitu pihak ma'had aly dan lingkungan sosial (LSM, praktisi pendidikan, wali murid dan pemerintah). Dewan penyantun ma'had aly menjadi jembatan partisipasi lingkungan sosial dapat tersalurkan dengan baik. Dewan penyantun didayagunakan secara efektif dan produktif, sehingga tidak muncul kesan bahwa mereka sekedar 'stempel', menjadi alat formalitas kepentingan ma'had aly. Manajemen partisipasi harus berangkat dari *good will* (keinginan baik) pihak ma'had aly, bukan alat legitimasi.

Hubungan mudir dan masyarakat dilandasi oleh adanya beberapa tujuan yang mulia, yaitu untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, memunculkan tujuan-tujuan komunitas dan kualitasnya, dan dalam rangka

meningkatkan antusiasme dan mendukung perkembangan program berbasis komunitas pendidikan masyarakat. Pernyataan tersebut mencerminkan satunya sekolah dan masyarakat dimana kedua belah pihak saling mengisi dan berkontribusi positif. Hal ini sesuai dengan konsep Khusnuridlo dimana masyarakat merupakan bagian integral dari lembaga pendidikan sehingga keberadaannya begitu penting karena masyarakat itu ada. Teori tersebut diperkuat Muhaimin yang menyatakan lembaga pendidikan itu berasal, bersama dan menuju masyarakat. Kedua teori di atas mendapat legitimasi kuat dengan adanya undang-undang mengenai otonomi pendidikan, sehingga pendidikan dapat berkembang tanpa meninggalkan masyarakatnya.

Partisipasi publik sangat penting dalam mencapai peningkatan manajemen pendidikan Islam. Melalui partisipasi publik, program-program lembaga dapat berjalan secara efektif dan efisien, yaitu prestasi belajar peserat didik menuju peningkatan kualitas pendidikan. Wujud partisipasi publik dapat berupa pemikiran (dalam penyusunan visi-misi, tujuan, dan rencana strategis), tenaga, jaringan dan dana serta moral (keamanan, nasehat, petuah, pembinaan, dan akhlak.

Partisipasi publik bersifat aktif dan pasif. Partisipasi aktif dilakukan dalam penyusunan perencanaan lembaga mencakup visi-misi, tujuan, program dan kegiatan. Partisipasi pasif dalam hal kontrol, pendampingan beajar, komunikasi dengan pengelola, dan ikut meningkatkan prestasi dan

akhlak peserta didik. Faktor Partisipasi publik mencakup tingkat pendidikan dan jenis pekerjaan.

Mengacu kepada analisis pada fokus dua, yaitu komunikasi internal dan eksternal diketahui bahwa komunikasi merupakan inti kepemimpinan Mudir. Sebagai komunikator, Mudir membentuk tim kerja, menggerakkan tim kerja, melakukan supervisi dan evaluasi. Di kalangan eksternal Mudir membangun jejaring dan melakukan kerjasama dengan para pihak yang memiliki kepedualian terhadap perkembangan pendidikan ma'had aly. Komunikasi internal dan eksternal dilakukan dengan Mudir mengkonfirmasi teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard pada aspek *delegating*. Bahwa indikator keberhasilan, tujuan utama, visi dan misi serta program strategis ma'had aly dikomunikasikan dengan pihak internal dan eksternal. Teori tersebut disempurnakan dengan adanya prinsip silaturrahim (sambung rasa) secara kekeluargaan untuk membangun kebersamaan yang diterakan dan berkembang di ma'had aly. Komunikasi eksternal dilakukan dengan prinsip saling menguntungkan, halal dan tidak mengikat pada bidang pendanaan maupun peningkatan SDM pengelola ma'had aly untuk meningkatkan performa ma'had aly.

C. Kinerja Mudir dalam Membangun Performa Ma'had Aly

Analisis terhadap kinerja mudir dalam membangun performa ma'had aly merupakan jawaban atas fokus ketiga. Pembahasan performa ma'had aly meliputi

tiga aspek pokok yaitu, kultur akademik, prestasi mahasantri, serta pengabdian pesantren dan masyarakat.

1. Kultur akademik

Analisis mengenai kultur akademik ma'had aly mengacu pada data tabel 5.10 berikut.

Tabel 5.10
Performa akademik

Fokus	Komponen	Temuan pada situs	
		Nurul Qarnain	Nurul Qadim
Performa Ma'had Aly	Kultur akademik	Desain kurikulum menyatukan keindonesiaan dan keislaman	Mengajar untuk menguatkan hubungan emosional
		Menjadi destinasi kajian Islam internasional	Masing-masing harus fokus pada tugas dan kewajibannya
		Menjadi kiblat peradaban Islam dunia	Penguasaan materi dan metodologi
		Desain kegiatan akademik yang efektif	Dilakukan pendalaman materi melalui diskusi dan musyawarah
		Diampu oleh para dosen yang mumpuni	Dilaksanakan kontrol produk melalui TBK
		Diikuti oleh mahasantri yang selektif	Kontrol produk dilakukan pihak eksternal ma'had aly
		Kurikulum yang memerhatikan kebutuhan masyarakat	Kegiatan pengembangan keilmuan melalui seminar

Berdasarkan data tabel 5.10 bahwa kinerja mudir dalam meningkatkan performa akademik Ma'had Aly Nurul Qarnain ditunjukkan dengan adanya desain kurikulum yang menyatukan antara keislaman dan ke-Indonesia-an. Keduanya dipadukan secara proporsional sebagai pengetahuan, pengalaman dan praktik dalam kehidupan sehari-hari. Adanya kurikulum tersebut memandu proses akademik yang maju sebagai destinasi kajian Islam dunia. Ma'had aly dicanangkan sebagai kiblat peradaban Islam dunia. Kurikulum bukan hanya buku-buku referensi, tetapi merupakan pengalaman hidup mahasantri selama belajar di ma'had aly.

Tujuan kurikulum tersebut didesain melalui atmosfer akademik yang efektif dan produktif. Kegiatannya tertata secara sistematis antara kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler. Wakil Mudir I memiliki tugas utama mengawal pelaksanaan kurikulum secara terpadu dan tuntas. Wakil Mudir III bertugas memandu kegiatan ekstra kurikuler, metode yang dipakai sorogan, bandongan dan musyawarah. Ketuntasan materi diukur dari selesainya pembacaan kitab dari halaman awal hingga akhir.

Ma'had Nurul Qarnain juga melakukan percepatan penguasaan materi dengan model *workshop*. Pada praktiknya dosen pengampu menyusun ringkasan materi dan disampaikan kepada mahasantri dalam waktu tiga hari. Setelah itu dilakukan pendalaman oleh setiap mahasantri. Penguasaan materi *workshop* dievaluasi oleh dosen pengampu melalui metode sorogan. Mahasantri juga mengikuti pembelajaran sistem seminar, baik di kelas maupun studium general di masjid mauun di ruang publik.

Kultur akademik di Ma'had Aly Nurul Qadim memiliki perbedaan dan persamaan dengan Nurul Qarnain. Mudir mewajibkan semua civitas akademika untuk mengajar, baik sebagai dosen, musyrif maupun ustadz. Hal ini merupakan tradisi sejak pendiri dan pengasuh pertama Pesantren Nurul Qadim. Kewajiban mengajar bagi civitas akademika tersebut untuk menguatkan hubungan antara mahasantri dengan pengelola ma'had dalam hal hubungan sanad keilmuan.

Kultur akademik di Nurul Qadim difokuskan pada penguasaan materi *tafsir ahkam* dan metodologi. Penguasaan materi dilakukan melalui pendalaman materi, diskusi serta belajar secara mandiri. Civitas akademika serta mahasantri fokus pada tugas dan kewajibannya. Pengembangan keilmuan juga dilakukan melalui seminar dan penelitian. Kegiatan tersebut dilaksanakan secara mandiri oleh mahasantri atau dipandu oleh Wakil Mudir III bagian kemahasantrian.

Nurul Qadim memiliki tradisi akademik yang unik. Civitas akademika melakukan kontrol produk penguasaan materi mahasantri melalui kegiatan evaluasi tiga bulanan. Mereka melakukan tes baca kitab yang dikenal dengan istilah TBK. Evaluasi dilakukan oleh pihak eksternal ma'had aly untuk memastikan kualitas penguasaan materi *tafsir ahkam* telah dikuasai oleh mahasantri. Capaian mahasantri terhadap materi menjadi prasyarat mengikuti ujian semester.

Ma'had Aly Nurul Qadim mewajibkan mahasantri shalat secara berjamaah. Kewajiban tersebut menjadi prasyarat kenaikan tingkat.

Mahasantri yang tidak melakukan shalat berjamaah tiga kali dalam satu tahun, dinyatakan tidak naik semester. Kultur semacam ini ditanamkan sebagai spiritualitas mahasantri dalam hubungannya antara hamba dengan pencipta-Nya. Kebiasaan tersebut merupakan keunikan bagi kultur akademik pendidikan tinggi berbasis pesantren.

Kultur akademik ma'had aly diawali dengan sistem *inputs* ma'had aly didasarkan kepada kapabilitas santri pada *ilm nahw* dan *fiqh*. Kemampuan *nawh* diukur dari kemampuan santri membaca dan memahami kitab *al-ajr miyah (elementary)* dan *nazjam inriti (intermediate)*. Standar *fiqh* didasarkan pada kemampuan mahasantri dalam membaca kitab *fath al-qarib*. Santri yang mampu membaca dan mamahami kitab-kitab tersebut dinyatakan lulus meskipun yang bersangkutan lulus sekolah dasar.¹⁷

Pada perkembangan berikutnya, lembaga mengalami kesulitan menemukan *inputs* mahasantri dan dosen yang sesuai dengan standar ma'had aly. Solusinya, pengelola berinisiatif mendirikan kelas *i'dadiyah*, yaitu kelas persiapan yang dimanaj bagi santri yang siap mengikuti pendidikan di ma'had aly. Kelas *i'dadiyah* ini ditempuh selama tiga tahun dengan pemberian materi dan program-program kurikuler maupun ekstrakurikuler.¹⁸ Dengan adanya *Madrasah I'dadiyah* tersebut kesulitan mendapatkan *inputs* sesuai standar ma'had aly dapat dikelola dengan baik

¹⁷ Saat menjadi ma'had aly formal, inputnya diharuskan memiliki ijazah SLTA untuk jenjang M1 (marhalah 1) dan lulus S1 untuk jenjang (M2). Dengan adanya regulasi tersebut dimungkinkan ma'had aly mengeluarkan ijazah tersendiri bagi *inputs* yang tidak memiliki ijazah sebagaimana ditetapkan.

¹⁸ Profil Ma'had Aly

sehingga menghasilkan alumni-alumni yang pulang ke daerahnya masing-masing.

Setelah pulang ke masyarakat, lulusan ma'had aly banyak dibutuhkan oleh masyarakat untuk mengajar di lembaga-lembaga formal pada jenjang pendidikan menengah hingga per dosenan tinggi (universitas maupun institut). Dalam pada itu, mereka mengalami kendala berupa tidak adanya ijazah formal yang diakui oleh lembaga bersangkutan. Dengan demikian, terdapat tantangan baru dimana alumni ma'had aly, tahun 1990-an, memiliki kualitas namun tidak didukung oleh ijazah formal yang diakui oleh negara.

Dalam menghadapi fenomena semacam itu, pengelola ma'had aly berinisiatif menyelenggarakan program *twin*, yaitu mahasantri diperbolehkan mengikuti pendidikan di per dosenan tinggi (institut atau universitas) yang diselenggarakan oleh Ma'had aly . Setelah berjalan cukup lama, konsentrasi mahasantri terpecah antara penguasaan mata kuliah ma'had aly dan Institut Agama Islam. Bahkan pendidikan di ma'had aly cenderung ditinggalkan karena mahasantri lebih memilih per dosenan tinggi formal.

Kinerja bidang akademik dilaksanakan dalam bentuk kurikuler dan pendalaman. Sistem kurikuler berupa kegiatan belajar mengajar dengan metode *sorogan*. KBM dilaksanakan pagi hari antara jam 05.00 s/d jam 10.00 WIB. Dosen meminta mahasantri untuk membaca dan menjelaskan isi materi pada kitab *turath* tertentu. Dosen memberi koreksi atas bacaan atau

pemahaman mahasantri di akhir sesi KBM. Praktik pembelajaran tersebut menunjukkan adanya sistem belajar tuntas agar mahasantri menguasai kitab turath secara tuntas.

Metode pendalaman dilakukan pada malam hari selepas shalat isya'. Para santri bermusyawarah ilmiah dengan teman sejawat. Masing-masing mahasantri membaca kitab-kitab *turath* dan menjelaskan isinya sesuai dengan pemahamannya. Peserta musawarah ilmiah saling menyampaikan tanggapan yang diatur oleh pimpinan musyawarah. Musyawarah dilakukan antara 2-3 jam pada malam hari selepas pembelajaran malam hari hingga jam 24.00 atau jam 01.00 dini hari.

Kultur akademik ma'had aly juga diwujudkan dalam bentuk belajar secara mandiri dalam pengembangan intelektual mahasantri. Mereka mengembangkan tradisi intelektualnya dengan belajar tuntas (*mastery learning*) dengan metode sorogan. Dalam hal ini, santri *takhassus* (konsentrasi) mendalami kitab-kitab *turath* tertentu atas bimbingan kiai yang mumpuni di bidangnya. Dalam pada itu, dalam tradisi keilmuan Ma'had aly dikenal dengan santri kelana.¹⁹ Mahasantri *nomaden* belajar secara berpindah dari satu Ma'had aly ke lainnya dalam rangka *takhassus* kitab *turath* yang kuasai oleh kiai pengasuhnya.

Selain kemandirian belajar sebagai kultur akademik, ma'had aly juga mengembangkan metode *bandongan*. Pembelajaran *bandongan* dilaksanakan secara umum di masjid dalam ma'had aly. Kegiatan tersebut

¹⁹ Mastuki dan Ishom, *Inelektualisme...*, 5.

menyerupai *studium general*. Semua mahasiswa berbaaur tanpa memandang jenjang dan kelas sosial mahasiswa. Kiai membacakan kitab-kitab *turath* dan mahasiswa memberikan makna-makna kata serta penjelasan maksud yang terkandung di dalamnya. Metode bandongan juga dilaksanakan pada tema-tema tertentu menyangkut isu-isu global, nasional maupun lokal dengan pendekatan kitab-kitab *turath*.

Atmosfir akademik di ma'had aly menggambarkan adanya iklim akademik yang kondusif. Mahasiswa memiliki semangat yang kuat dalam *tafaqquh fi al-din* yang dimulai standar seleksi yang ketat terhadap *inputs*. Pada proses selanjutnya diberikan layanan akademik berupa kegiatan belajar mengajar dengan berbagai metode khas ma'had aly baik individu maupun kolektif. Proses tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap *outputs* dan *outcomes*. Kultur akademik ma'had aly didasarkan pada adanya regulasi oleh para *stakeholders*.

Dengan demikian, berbagai proses yang ditempuh mahasiswa mengarah pada penguasaan kitab-kitab *turath* yang berisikan materi keilmuan utama dan metodologi secara terpadu. Ilmu-ilmu utama bersifat baku seperti usul fiqh, mustalah al-hadith, nahw sarraf, ilmu tafsir dan ilmu tajwid, sementara metodologi termuat dalam kitab-kitab *turath* seperti *al-umm*, *muhadhdhab* dll. Melalui proses tersebut mahasiswa mengkaji kitab-kitab *turath* dengan menggunakan metodologi, sehingga menguasai khazanah intelektual Islam.

Dalam UU no 20 2003 dinyatakan bahwa peserta didik adalah anggota masyarakat yang mengembangkan dirinya melalui proses pendidikan pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Pendidikan harus memenuhi kebutuhan peserta didik yaitu, fisik, sosial, mendapatkan status, mandiri, berprestasi, disayangi dan dicintai, komunikasi dan beragama. Dengan demikian atmosfir akademik ma'had aly telah sesuai dengan tuntutan sistem pendidikan nasional.

Sasaran pendidikan adalah mahasantri sukses. Sukses adalah keberhasilan dalam mencapai tujuan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan keberhasilan peserta didik adalah mencapai kebutuhannya yaitu, fisik, sosial, mendapatkan status, mandiri, berprestasi, disayangi dan dicintai, komunikasi dan beragama. Terdapat beberapa dimensi peserta didik yang menjadi sukses sasaran pendidikan yaitu, fisik, akal, keberagamaan, akhlak, rohani, seni, dimensi sosial, kecerdasan dan kepribadian.

Adapun instrumental *inputs*, yaitu alat berinteraksi dengan *raw inputs* (mahasantri) seperti para dosen tamu, dosen tetap, dan *musyrif* perlu untuk memiliki komitmen yang tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah untuk maju, menguasai bahan ajar dan metode mengajar yang tepat, kreatif, dengan ide dan gagasan baru tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kinerja dan disiplin diri yang baik dan mempunyai sikap positif dan antusias terhadap santri, bahwa mereka mau diajar dan mau belajar.

Kultur akademik juga ditopang dengan sarana dan prasarana belajar perlu untuk tersedia dalam kondisi layak pakai, bervariasi serta sesuai dengan kebutuhan, termasuk media belajar yang perlu disiapkan sesuai kebutuhan. Keberadaan perpustakaan dengan koleksi buku-buku yang lengkap menjadi penunjang utama kultur akademik. Iklim belajar di perpustakaan di dua ma'had aly juga dikembangkan dengan adanya perpustakaan digital yang berisi jutaan kitab.

Biaya pendidikan dengan sumber dana, *budgeting*, serta dengan kontrol pembukuan yang jelas. Kurikulum yang memuat pokok-pokok materi ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran ma'had aly, realistik dan sesuai dengan fenomena kehidupan yang sedang dihadapi. Semua hal tersebut dapat dijadikan indikator dalam melihat mutu pendidikan ma'had aly dari segi instrumental *inputs*, maka jika salah satu dari hal tersebut tidak sesuai dengan standar baku mutu pendidikan ma'had aly akan menyebabkan keberhasilan peningkatan mutu pendidikan terkendala.

Dengan demikian, instrumental *inputs* pendidikan ma'had aly menentukan tingkat dari keberhasilan peningkatan mutu pendidikan ma'had aly terlebih jika dikorelasikan dengan proses pendidikan yang ada di ma'had aly. Sebab peningkatan mutu pada proses menunjuk pada peningkatan terus menerus (kontinyu) yang dibangun atas dasar pekerjaan yang menghasilkan serangkaian tahapan interelasi dan aktivitas yang pada akhirnya akan menghasilkan *outputs* dan *outcomes*.

Konsekuensi logis dalam tataran ini bahwa kultur akademik ma'had aly perlu dipandang sebagai suatu bentuk peningkatan mutu secara terus-menerus (*continuous educational process improvement*), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan lulusan (*outputs* dan *outcomes*) yang berkualitas dalam arti keberkahan dan kebermanfaatannya, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, dan ikut bertanggung jawab untuk memuaskan pengguna lulusan dari lembaga pendidikan Islam itu. Berdasarkan informasi sebagai umpan-balik yang dikumpulkan dari pengguna lulusan (*external customers*) itu dapat dikembangkan ide-ide kreatif untuk mendesain ulang kurikulum atau memperbaiki proses pendidikan yang ada saat ini.

Arus peningkatan mutu pendidikan ma'had aly juga perlu bantuan faktor eksternal yang berada di lingkungan *stakeholders* terutama santri dan orang tua santri. Artinya, korelasi *raw inputs* dan lingkungan terutama dengan santri itu sendiri yang memiliki ranah berbeda dengan fakta *inputs* dan proses pendidikan. Dukungan orang tua santri dalam hal ini rasa memiliki dan tingkat kepedulian terhadap penyelenggaraan pendidikan ma'had aly dengan bentuk perilaku yang salah satunya peduli pada proses belajar peserta didik di rumah maupun di lembaga pendidikan ma'had aly, merupakan faktor pendorong terhadap peningkatan mutu pendidikan ma'had aly. Jadi *stakeholders* ma'had aly tidak hanya menjadi salah satu pendorong lembaga pendidikan ma'had aly dari segi finansial *an sich*, walaupun *education is not free*, akan tetapi lebih masuk lagi sebagai sumber informasi

(umpan balik) untuk terus melakukan peningkatan dan perbaikan mutu pendidikan dalam ma'had aly itu sendiri.

2. Prestasi mahasantri

Analisis tentang prestasi mahasantri mengacu pada data tabel 5.11 tentang performa mahasantri sebagaimana berikut.

Tabel 5.11
Performa mahasantri

Fokus	Komponen	Temuan pada situs	
		Nurul Qarnain	Nurul Qadim
Kinerja mudir dalam membangun performa ma'had aly	Prestasi mahasantri	Memiliki peran di tengah-tengah masyarakat sesuai dengan bidangnya	Prestasi dalam karya tulis nasional
		Menjadi kiai pemikir	Juara lomba baca kitab dan menghafal kitab tingkat provinsi dan nasional
		Memikirkan bidang ekonomi, sosial dan politik	Adanya karya-karya yang 249-berhubungan dengan keilmuan tafsir ahkam
		Membangun gagasan-gagasan baru	Menyelenggarakan forum ilmiah
		Menghadirkan tafsir-tafsir baru dalam kajian politik global	Studium general menghadirkan ahli tafsir dari luar negeri
			Aktif dalam kegiatan penelitian ilmiah

Mengacu pada temuan data sebagaimana tabel 5.11 tersebut bahwa dua ma'had aly memiliki pandangan yang berbeda mengenai prestasi

akademik. Terdapat kesamaan pandangan dalam arti penguasaan materi keilmuan dan metodologi, spiritualitas serta kiprahnya di masyarakat sebagai inti dari prestasi. Pandangan tersebut memiliki perbedaan dengan sistem persekolahan yang hanya menekankan pada aspek transfer pengetahuan dalam rangka penguasaan materi belaka. Hal ini berdampak ada terjadinya *split personality*, yang hanya pandai otaknya namun wataknya tidak baik karena rohaninya kering.

Ma'had Aly Nurul Qadim memiliki prestasi sebagai juara nasional penulisan karya ilmiah. Dua mahasantri mereka menunjukkan prestasinya dalam lomba menulis yang digelar oleh Kemenag RI. Selain itu, mereka juga menorehkan namanya dalam perlombaan baca kitab dan menghafal kitab di tingkat Provinsi Jawa Timur dan Nasional. Prestasi tersebut cukup bergengsi karena menyisihkan peserta dari pesantren-pesantren besar dan memiliki kultur akademik kitab kuning yang baik.

Dua ma'had aly memiliki karya-karya dalam bentuk buku tulis maupun jurnal. Para dosen telah menulis buku ajar dan buku mengenai tafsir dan fiqh politik. Prestasi akademik tersebut cukup menggembirakan dalam meningkatkan tradisi literasi pesantren. Beberapa kiai ma'had aly memiliki karya yang cukup banyak seperti Kh. Abdurrahman Wahid, KH. Moh. Tholhah Hasan, KH. Moh. Romzi, KH. Afifuddin Muhadjir menjadi panduan bagi mahasantri memiliki kemampuan menulis yang baik.

Penting dikemukakan bahwa dalam UU no 20 2003 dinyatakan bahwa peserta didik adalah anggota masyarakat yang mengembangkan

dirinya melalui proses pendidikan pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Pendidikan harus memenuhi kebutuhan peserta didik yaitu, fisik, sosial, mendapatkan status, mandiri, berprestasi, disayangi dan dicintai, komunikasi dan beragama.

Sasaran pendidikan adalah mahasantri sukses. Sukses adalah keberhasilan dalam mencapai tujuan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan keberhasilan peserta didik adalah mencapai kebutuhannya yaitu, fisik, sosial, mendapatkan status, mandiri, berprestasi, disayangi dan dicintai, komunikasi dan beragama. Terdapat beberapa dimensi peserta didik yang menjadi sasaran pendidikan yaitu, fisik, akal, keberagamaan, akhlak, rohani, seni, dimensi sosial, kecerdasan dan kepribadian.

Mahasantri sukses yang menjadi sasaran pendidikan masih *contested*, dalam artian masing-masing jenis, jalur dan jenjang pendidikan memiliki paradigma, pandangan dan pemikiran tersendiri mengenai kesuksesan peserta didik. Dalam tradisi ma'had aly terdapat kriteria umum yang menjadi kriteria kesuksesan sasaran pendidikan yaitu memanusiakan manusia. Sasaran tersebut dirumuskan melalui serangkaian program-program pendidikan yang diselenggarakan, baik kurikuler, ko-kurikuler maupun bimbingan.

Dalam konteks Manajemen Pendidikan Islam, khususnya ma'had aly, kriteria mahasantri sukses adalah *wisdom* atau hikmah berdasarkan ajaran Islam dalam rangka meningkatkan pemahaman, pengahayatan dan

pengamalan sesuai dengan peran-peran sosial yang dijalankan. Mahasantri sukses bisa dicapai apabila menjadi *alim*, *salih* dan *nasyir al-ilm*. Dengan demikian, prestasi dalam pandangan ma'had meliputi kesalihan individual dan sosial, terutama penguasaan ilmu dan kiprah sosialnya terhadap masyarakat.

Yang dimaksud dengan *alim* adalah menguasai disiplin ilmu, ahli dalam suatu bidang, cendikiawan dan atau sarjana. dalam terma ma'had aly alim berkaitan dengan agama, yaitu peka terhadap tanda kekuasaan Allah baik kauniyah maupun qauliyah. Orang alim memiliki fitrah untuk memahami fenomena alam dan apa-apa yang tersimpan di baliknya. Ilmunya bermanfaat untuk mehamai fakta, memprediksi dan mengendalikannya.

Salih adalah baik, layak, patut, sesuai, lurus, berguna, cocok dan profesional. Salih adalah perwujudan dari ketekunan dalam memahami dan mengaplikasikan ajaran agama secara tekun berdasarkan pengetahuannya. Secara umum, salih lebih mengacu kepada kapabilitas untuk 'menjadi'. Perilakunya senantiasa sesuai dengan keilmuannya, sehingga salih selalu dapat memosisikan diri dengan baik dalam situasi dan kondisi tertentu. Kesalihan pribadi mahasantri tersebut menjadi penting ketika menunjukkan kiprahnya di tengah masyarakat sebagai *uswah* dan pemimpin bagi masyarakat.

Nasyir al-ilm adalah perpaduan antara alim dan salih, yaitu penyebar ilmu dan ajaran agama. Kriteria ketiga ini adalah personifikasi seorang

muballigh atau pendakwah. Hal ini merupakan pengejawantahan dari fungsi ma'had aly sebagai lembaga dakwah. Peran sebagai muballigh dapat dilakukan lulusan ma'had aly dalam statusnya, sebagai wiraswasta, profesional, karyawan, pegawai negeri, atau ustadz atau profesi lainnya. Mahasantri sukses adalah kapabilitas untuk memberi kemafaatan sebagai apapun, kapanpun dan dimanapun.

Mahasantri sukses sebagai alim, salih dan *nasyir al-ilm* dilaksanakan secara manajemen. Dalam hal ini terdapat beberapa proses dalam mencapainya yaitu, pembentukan akhlak, penguatan kompetensi dan penyebaran ilmu. Kesalihan akhlak adalah tujuan utama ma'had aly, sehingga lulusan ideal ma'had aly adalah *salih-alim*, yaitu berilmu dan berakhlak. Yang kedua adalah berakhlak mulia, terei ilmunya tidak mendalam, ketiga adalah tidak alim dan tidak berakhlak tapi tidak membahayakan umat. Yang keempat adalah berilmu, tapi moralnya buruk.

Kompetensi santri terbagi menjadi empat tahapan yaitu wasail (tujuan awal), *ahdaf* (tujuan antara), *maqasid* (tujuan pokok) dan *ghayah* (tujuan akhir). *Wasail* ditekankan pada penguasaan kompetensi akademik pada ranah kognitif, afektif dan psikomotorik. Tahapan *ahdaf* terbagi menjadi ula yaitu menjadi pribadi muslim; *wustha* mencapai mahasantri sebagai anggota masyarakat; *ulya* menjadi imam bagi komunitasnya. Pada jenjang *maqasid* sasaran yang ingin dicapai adalah menjadi *mutafaqqih fi al-din* dengan cara menekuni, menumbuhkan, mengembangkan keilmuan Islam. Dan *ghayah* adalah tujuan akhir, yakni mencapai ridla Allah.

3. Pengabdian pesantren dan masyarakat

Analisis mengenai pengabdian pesantren dan masyarakat sebagai wujud dari kinerja mudir dalam membangun performa ma'had aly mengacu pada data tabel 5.12 di bawah ini.

Tabel 5.12
Performa pengabdian

Fokus	Komponen	Temuan pada situs	
		Nurul Qarnain	Nurul Qadim
Kinerja mudir dalam membangun performa ma'had aly	Pengabdian pesantren dan masyarakat	Ma'had aly Nurul Qarnain berada di tengah-tengah masyarakat	Ma'had aly dan masyarakat merupakan subjek pengabdian ma'had aly
		Ma'had aly ada karena dan untuk masyarakat	Produk ma'had aly melayani kebutuhan masyarakat
		Pengelola ma'had aly berbaur dengan masyarakat	Produknya adalah kiai <i>mutafaqqih</i>
		Memahami karakter dan budaya masyarakat	Paham ilmu agama, psikologi, antropologi, dan social
		Dikenal dengan Ma'had aly Kalikajar	Memahami masyarakat dari dekat
		Bersama masyarakat menyelesaikan problematika	Belajar bersama masyarakat
		Ikut serta membangun masyarakat	Evaluasi performa pengabdian
		Aktif dalam pengabdian pendidikan	Evaluasi bersama pamong
		Aktif dalam kegiatan <i>kifayah</i> bersama masyarakat	Pengembangan masyarakat melalui kesadaran berilmu

Berdasarkan tabel 5.12 tentang kinerja mudir dalam membangun performa ma'had aly bidang pengabdian pesantren dan masyarakat diwujudkan dalam bidang pendidikan dan kemasyarakatan. Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain menyatakan bahwa keberadaan lembaga kader ulama tersebut tidak bisa dipisahkan dari pesantren dan masyarakat. mereka membaaur hidup bersama-sama masyarakat. Hal ini terlihat dari letak geografis ma'had aly yang berada di tengah-tengah pesantren dan masyarakat.

Ma'had aly melaksanakan pengabdian secara akademik dan non akademik. Secara akademik, pengabdian dilaksanakan setahun sekali dalam bentuk PPM (praktik pengabdian masyarakat). Kegiatan tersebut merupakan desain pengabdian secara umum dan berlaku bagi semua ma'had aly di Indonesia. Sehubungan dengan pandemi Covid-19 kegiatan PPM pada tahun 2020 dilaksanakan di Pesantren Nurul Qarnain.

Pengabdian non akademik dilaksanakan secara mandiri oleh mahasantri yang memiliki kepedulian terhadap pesantren dan masyarakat. selain itu para dosen juga melakukan pengabdian kepada pesantren dan masyarakat melalui kegiatan pembelajaran kitab dan kegiatan kemasyarakatan, seperti menjadi penceramah, ikut serta dalam kegiatan sarwah, mengurus *kifayah*, *bahtul masail* serta kegiatan lain yang berbasis kerohanian masyarakat.

Pelaksanaan pengabdian di Ma'had Aly Nurul Qadim mengambil bentuk yang berbeda. Mahasantri mengabdikan sebagai guru ngaji di 17

madrasah diniyah di Probolinggo. Madrasah diniyah tersebut dikelola secara mandiri, dibayai oleh masyarakat. Kegiatan tersebut dilaksanakan oleh mahasantri semester I hingga IV atas permintaan dari pengelola madrasah diniyah. Mahasantri semester VI mengabdikan diri di Pesantren Nurul Qadim sebagai pengurus. Kegiatan pengabdian dilakukan pada jam 13.00 hingga jam 16.30 WIB.

Selain kegiatan tersebut, mahasantri, musyrif dan dosen juga terlibat dalam kegiatan kemasyarakatan seperti syarwa, yasinan, tahlil, pengajian umum serta pengajian rutin yang digelar oleh kelompok warga di sekitar pesantren. Mahasantri juga ditempa dengan kegiatan *bahthul masail* yang dilaksanakan oleh Nahdlatul Ulama tingkat ranting hingga cabang. Kegiatan tersebut dimaksudkan sebagai upaya menanamkan kesadaran bermasyarakat kepada mahasantri.

Kinerja pengabdian kepada pesantren dan masyarakat menunjukkan kemampuan Mudir melakukan *selling* produk ma'had aly kepada masyarakat. Masyarakat bisa menilai kualitas pendidikan ma'had aly secara langsung mengenai penguasaan mereka terhadap keilmuan dan kepeduliannya terhadap problematika yang berkembang di tengah-tengah masyarakat. Keterlibatan mahasantri dan civitas akademika terhadap kegiatan kemasyarakatan juga menunjukkan teori Hersey dan Blanchard mengenai *participating*.

Kepedulian ma'had terhadap masyarakat sekitarnya merupakan tradisi yang telah berlangsung selama berabad-abad dikembangkan oleh

pesantren. mengacu kepada konsep Abdurrahman Wahid mengenai pesantren sebagai subkultur menunjukkan bahwa ma'had aly memiliki sistem tersendiri yang hidup dan berkembang bersama sistem besarnya yakni masyarakat. ma'had aly dan masyarakat merupakan satu entitas, bukan entitas lain yang terpisah. Keduanya ada untuk saling mendukung dan berkembang secara harmonis.

Integrasi antara ma'had aly dengan masyarakatnya menunjukkan adanya kebersatuan, karena Mudir meyakini mereka sebagai orang Indonesia yang beragama Islam. Bukan sebaliknya orang Islam yang tinggal di Indonesia. Mahasantri ma'had aly dididik untuk memiliki kesadaran bermasyarakat, berbangsa dan bernegara sehingga memberikan manfaat bagi kehidupan masyarakat melalui ilmu yang dikuasai.

Berdasarkan analisis pada fokus tiga, yaitu kinerja pengabdian ma'had aly dinyatakan bahwa terdapat tiga bidang pokok yaitu kultur akademik, prestasi mahasantri dan pengabdian kepada pesantren dan masyarakat. Kinerja mudir dalam meningkatkan performa ma'had aly mengacu kepada teori *selling* dan partisipating Hersey dan Blanchard dengan penyempurnaan pada kehidupan spiritual pesantren. Dalam bidang akademik, mahasantri tidak hanya dididik dengan transfer pengetahuan, juga disempurnakan dengan tranfser keyakinan. *Outputs* dan *outcomes* ma'had aly merupakan pribadi yang alim, salih, dan menyebarkan pengetahuannya untuk membangun masyarakat moderat.

D. Model Kepemimpinan Mudir dalam Membangun Performa Ma'had Aly

Aly

Ma'had aly adalah lembaga *tafaqquh fi al-di>n* dan menjadi *one of Indonesian great tradition*, meminjam istilah Martin van Bruinessen. Sebagai salah satu tradisi besar Indonesia, ma'had aly sarat nilai-nilai agung yang mendasari pertumbuhan dan perkembangan serta eksistensinya yang mewujud dalam tupoksi (tugas pokok dan fungsi) dan tujuan ideal ma'had aly. Nilai-nilai menjadi ruh pada sistem ma'had aly yang terus berubah dan berkembang. Perubahan menjadikan ma'had aly dinamis dan menunjukkan adanya kontinuitas dalam perubahan yang mengitarinya.

Namun demikian, bukan berarti ma'had aly tidak memiliki kekurangan. Saat ini, ma'had aly menghadapi tantangan yaitu, bagaimana agar pendidikan agama diterima mahasiswa dan dirasakan relevan dengan masa depan mereka. Santri yang menjadi *inputs* ma'had aly bukan entitas yang tunggal. Mereka membawa tradisi dalam dirinya dan berinteraksi dengan visi pengembangan ma'had aly agar memiliki performa melalui strategi dan kinerja *mudir*. Diantara mahasiswa ada yang masuk ke ma'had aly murni belajar agama, *mondok* sambil sekolah dan sekolah sambil *mondok*. Masalahnya adalah bagaimana kepemimpinan *mudir* ma'had aly melakukan perubahan dari lembaga yang tidak berprestasi menjadi berprestasi.

Dalam pada itu, terdapat banyak ma'had aly yang awalnya kecil, lalu berkembang menjadi besar dan mendapat apresiasi dari masyarakat. Sebaliknya, ada pula ma'had aly yang berkembang, lalu tiba-tiba mati setelah ditinggal tokoh

sentralnya (kiai). Sementara, ada lembaga pendidikan di luar ma'had aly yang dilengkapi dengan berbagai fasilitas dan keuangan yang memadai, namun minim prestasi. Di sisi lain, terdapat pula anggota manajemen yang hanya ingin mendapatkan sesuatu, tetapi tidak bisa memberikan potensinya dalam membangun sistem ma'had aly yang baik. Dalam konteks inilah kepemimpinan memiliki peran dalam membesarkan ma'had aly yang kecil. Karena perubahan memerlukan sosok yang berjiwa, berpikiran dan berenergi besar, yakni kepemimpinan moderat.

Berdasarkan analisis tersebut, maka temuan penelitian ini adalah kepemimpinan moderat, yaitu kemampuan *mudir* memengaruhi *stakeholders* melalui visi pengembangan ma'had aly, strategi dan kinerja *mudir* untuk mencapai performa kelembagaan. Visi pengembangan *mudir* terdiri dari menginspirasi keberhasilan ma'had aly, penetapan tujuan utama, mewujudkan perencanaan strategis serta inovasi ma'had aly. Strategi *mudir* membangun performa meliputi pembentukan tim kerja, menggerakkan tim kerja, melakukan pengendalian dan supervisi, membangun jejaring serta melakukan kerja sama. Kinerja *mudir* dalam membangun performa ma'had aly meliputi bidang kultur akademik, prestasi mahasantri dan pengabdian pesantren dan masyarakat.

Ma'had aly dan kepemimpinan moderat *mudir* di dalamnya, merupakan dua aspek yang tidak bisa dipisahkan. Keduanya memiliki hubungan yang organik. Ma'had aly menjadi *holding* dalam membina mahasantri melalui berbagai layanan dengan melakukan inovasi secara berkelanjutan. Kepemimpinan mengelola *turbulensi* di dalam ma'had aly agar memiliki performa kelembagaan

yang efektif, efisien dan produktif. *Mudir* adalah sosok pemimpin yang menjadi *episentrum* pertumbuhan, perkembangan dan eksistensi ma'had aly. Melalui kepemimpinan moderat *mudir*, ma'had aly melakukan berbagai perubahan dalam menghadapi berbagai tantangan, baik internal maupun eksternal. Kinerja kepemimpinan moderat ma'had aly telah mamunculkan performa berupa kultur akademik, prestasi mahasiswa. Sebagian pemerhati kepemimpinan mengikuti pandangan Yasid²⁰ mengenai *mudir* dan mahasiswa sebagai elemen utama. Studi ma'had aly sebagaimana Aliwafa²¹ dan Abdul Halim²² memberikan argumentasi bahwa ma'had aly merupakan inovasi pesantren dalam menjawab kebutuhan *stakeholders*. Corak kepemimpinan *mudir* menentukan pencapaian kelembagaan. Konsep tersebut tidak banyak mendapat perhatian para pengkaji ma'had aly.

Terdapat berbagai teori kepemimpinan yang telah dibahas oleh para ahli mencakup sifat, perilaku dan situasional. Gaya-gaya kepemimpinan seperti kharismatik, transaksional, transformasional, dan spiritual memiliki konteks dan urgensinya masing-masing. Teori yang satu tidak lebih baik dari yang lain, karena merupakan keberlanjutan secara terus menerus sesuai dengan sosio-kultural dalam organisasi. Semua teori kepemimpinan yang ada didasarkan kepada upaya memengaruhi sumber daya dalam manajemen agar memiliki daya guna.

²⁰ Abu Yasid, "Pendidikan Tinggi Di Pesantren: Studi Kasus Ma'had Aly Situbondo". *Edukasi Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*. Vol. 8 no 2 Mei-Agustus 2010. Bandingkan dengan M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogyakarta: Laksbang, 2006)

²¹ Aliwafa, *Ma'had Aly* (2019)

²² Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2013), 192-193

Masalahnya adalah bagaimana pemimpin bisa memerankan fungsi pokok dalam manajemen untuk memimpin? Dalam hal ini, pemimpin dituntut memiliki potensi yang bersumber dari dalam maupun di luar dirinya. Kekuatan pemimpin bisa berasal dari kepribadian, posisi dan politik. Potensi yang berasal dari kepribadian berupa keahlian, bersahaja, dan loyalitas dan kharisma. Kekuatan yang didasarkan kepada kekuasaan formal, kontrol sumberdaya, dan sanksi. Power yang bersumber kepada politik mencakup pengawasan terhadap pembuatan keputusan, proses, koalisi dan kooptasi.

Tiga potensi kepemimpinan tersebut harus didukung oleh kemampuan administrasi yang baik. Karena pemimpin harus tahu aspirasi pengikut, kepentingan institusi dan kebutuhannya. kepemimpinan harus ditopang dengan strategi yang akurat yang disusun berdasarkan data-data yang memadai. Dengan demikian, agar menjadi pemimpin yang kuat, ditaati dan disenangi, pemimpin dituntut memiliki kekuatan organisasional mencakup kewenangan dan pengaruh. Kekuatan organisasi adalah sumber energi yang mampu menggerakkan elemen-elemen organisasional ke arah yang dikehendaki.

Tugas Mudir melestarikan, membesarkan dan meningkatkan warisan Islam dan bangsa Indonesia. Kebesaran Islam dan bangsa Indonesia, ma'had aly harus ikut memelihara, melestarikan dan menjaga kebesarannya. Menjaga kebersamaan, ukhuwah islamiyah, ukhuwah wataniyah dan ukhuwah basyariyah merupakan ide yang final. Menciptakan bangsa yang penuh spirit kemanusiaan, pluralisme, spirit nasionalisme dan beriman secara benar.

Tujuan ma'had aly menyelamatkan otentisitas (asalah) kemurnian ajaran Islam dan membangun memperkuat infrastruktur (tatanan) sosial kapital sebagai pilar bangsa Indonesia. Visi dan misinya (al-ghayatul Quswa), mengacu kepada al-Qur'an *high politics* dari Islam diturunkan kepada Nabi Muhammad adalah menjadikan ummatan wasatha (*super vision*) yaitu umat yang ber peradaban, umat yang berbudaya melalui ilmu pengetahuan. Umat yang modern yang membangun peradaban. Menjadi pemimpin dunia. Membangun kualitas hidup umat manusia. Menjadi percontohan bagi umat manusia.

Ada yang harus diputuskan *mudir*, dalam arti memilih. Fenomena mutakhir terdapat kekhawatiran bahwa ma'had aly ikut tergiring sistem persekolahan, padahal lebih besar dari itu. Dalam hal ini yang perlu digarap serius adalah *need assesment*. Isu-isu strategis perlu dimantapkan. Itu penting untuk memastikan bahwa sampai kapanpun pesantren tidak akan pernah tercerabut dari akarnya. *The original of* pesantren penyelenggara perlu dieksplorasi secara tuntas.

Cita-cita agung *muassis* ma'had aly harus dikodifikasi sebagai sumber *leading values* (nilai-nilai keunggulan), maka kesejarahannya harus tuntas. Karena konstelasi nilai-nilai akan berkembang. Lembaga pendidikan yang mati karena gagal mentransformasi cita-cita agung pendirinya, karena terjebak dengan aksesoris bukan nilai-nilai fundamentalnya. Begitu pengasuh wafat, estafetnya gagal karena penerusnya terjebak pada hal-hal praktis pragmatis, idealismenya mati. Yang kelihatan di mata masyarakat gagal merawat cita-cita agung pendiri.

Dalam konteks tersebut, tim pengembang menggali ungkapan-ungkapan asli pendiri lalu diadaptasi dengan konsep-konsep saat ini. Karena itu merupakan

pondasi. The *original of ma'had aly* itu penting sehingga menjadi merk. Kalau keorganisasian maupun kurikulum bisa mengikuti kepada nilai-nilai dasar ma'had aly, yang diakui atau tidak, merupakan *indigeneous islamic education*. Untuk meningkatkan eksistensi, tidak perlu dipertanyakan lagi martabatnya. Program sudah ada acuannya, namun perlu dipertajam. Kuncinya ada di tim pengembang. Hasil kajian tim pengembang menjadi acuan penyelenggaraan program dalam manajemen dan operasionalisasi.

Pengembangan ma'had aly dengan perspektif dunia. Perlu dilakukan *scanning* posisi pengembangan pada etalase unesco. Misalnya, Yahya Cholil Staqif diundang berbicara di forum PBB menunjukkan *dignity*, bagian dari martabat pesantren dalam kancah internasional. berarti bahwa pesantren bisa. Dirumuskan tahapan kualitas santri sesuai dengan program pengembangan kelembagaan.

Saat ini berkembang mengenai rendahnya perhatian terhadap humanitas, yaitu rendahnya martabat kemanusiaan. Kekhawatiran dunia itu. Ma'had aly punya modal berupa penghargaan yang tinggi terhadap nilai-nilai kemanusiaan. Bahkan kalau kita lihat, nilai yang paling tinggi dalam Islam adalah kemanusiaan. Misalnya pahala senyum kepada istri pahalanya melebihi salat. Pesantren sama dengan islam, yaitu substansinya adalah menghargai nilai-nilai kemanusiaan.

Berkembangnya ideologi radikalisme dan terorisme. Ma'had aly merupakan agen yang toleran terhadap keyakinan maupun pilihan orang lain. Agen yang menyadari multi kultural. Misalnya budaya gojlok dan guyonan di kalangan kiai dan mahasantri. Hal itu menggambarkan hal sederhana dan

substantif yang harus dirawat. Pada lingkungan kebijakan muncul undang-undang pesantren. Karena kita ada pada lingkungan sistem (*system compliant*). Semua penyelenggaraan pendidikan harus sesuai dengan peraturan perundangan, sehingga perlu review peraturan terkait. Lingkungan kebijakan berkembang dinamis. Selain itu, ada hari santri. Semua bisa menjadi referensi dalam pengambilan kebijakan.

Isu-isu regional yang dominal munculnya Arab Spring, yaitu pergulatan dari pro demokrasi di Arab mulai nampak. Ada gejala gangguan kedamaian. Ternyata pemerintah Indonesia banyak dilirik oleh pemerintah Arab dalam mengelola pemerintah secara damai sebagaimana NU. Dalam hal ini pesantren menjadi *proto type*. Kalau berbicara NU tentu wujudnya adalah pesantren. Dalam konteks ini, kita yakin bahwa pesantren tidak marginal.

Bahwa Ma'had aly merupakan salah satu tonggak atau simpul perjuangan Islam yang mewarisi dua model perjuangan, yaitu perjuangan politik Jamaluddin Al-Afghani dan Muhammad Abduh. Bahwa Islam harus bangkit secara politik, agar Islam maju bangkit dan memerdekakan diri. Kedua gerakan pendidikan yang dimotori Abduh. Menurutnya gerakan politik apapun bila tidak ditopang dengan pendidikan yang berkualitas, dengan masyarakat terdidik, maka tidak akan banyak berguna kemerdekaan politik itu.

Ma'had aly juga telah melakukan persemaian politik melalui persemaian pendidikan, sekurang-kurangnya dengan tampilnya alumni-alumni ma'had aly di atas pentas politik. Pemikiran-pemikirannya bagi perkembangan politik didengar orang dan diperhatikan. Oleh sebab itu mari dalam dua hal ini. Sekarang Indonesia menghadapi persoalan besar berupa pelanggaran hukum dan korupsi

yang menjarah kekayaan negara dan rakyat dan itu dilakukan oleh orang-orang terdidik. Yang masuk penjara lulusan per dosenan tinggi. yang harus bertanggungjawab terhadap menjamurnya KKN adalah dunia pendidikan. Mereka merusak dan menjarah kekayaan negara adalah orang-orang sekolahan yang berpendidikan.

Filosofi pendidikan melenceng dari apa yang telah disumbangkan ke dalam konstitusi. Pendidikan diselenggarakan untuk kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi berdasarkan iman, taqwa dan akhlakul karimah. Ini adalah sumbangan dunia Islam ke dalam UUD 1945 dan UU pendidikan. bahwa tujuan bernegara adalah melindungi segenap tumpah darah Indonesia dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Bukan mencerdaskan otak, tetapi kehidupan. Artinya pendidikan di Indonesia mencerdaskan otak dan memperbaiki watak. Ini adalah sumbangan dunia Islam untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Harus ada yang belajar agama. Yatafaqqahu (mudhari'), bahwa belajar agama harus memenuhi kebutuhan sekarang (hal) dan yang akan datang (istiqlal). Materi yang dikaji kitab fathul qarib dengan menggunakan laptop atau digital dengan pendekatan kontemporer dan kekinian. Misalkan saat membahas bab *hiwalah*, tidak lagi dimaknai *ligerran*, tetapi dikontekstualisasikan dengan konsep ekonomi saat ini yakni *letter of credit*. Aplikasinya para penambang emas, timah atau tembaga di suatu daerah tidak perlu membayar secara *cash*, tapi dengan menggunakan sistem *hiwalah*. Aktifitas pembayaran pengusaha dapat diketahui publik secara terbuka di Bank Indonesia, sehingga memberikan keuntungan pada negara. Ini merupakan salah satu contoh kecil.

Ilmu tentang category yang ditulis oleh KH. Zaini Dahlan untuk menilai kapasitas dan kapabilitas seseorang secara objektif. Menilai seseorang bukan secara subjektif, tetapi objektif mengenai kelebihan dan kekurangannya. Zaid (siapa dia/esensinya) attawil (kuantitas/tinggi, besar), kammiyah/kaif (kualitas doktor), ibn malik (relasi dirinya dengan orang luar /Presiden, Jenderal, ketua partai), kapan, di mana (fi baitihi), kana muttaqi (posisi), fi yadihi (punya apa), aksi dan reaksi (al-infial).

Pendidikan diselenggarakan dengan maksud memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi berdasar iman, taqwa dan akhlakul karimah. Praktik tersebut telah dikembangkan oleh ma'had aly agar seseorang beriman, bertaqwa dan berakhlak sehingga tidak akan merusak dan sewenang-wenang, serakah, punya kecanduan terhadap kekuasaan. Orang yang telah berkuasa tapi tidak mau turun. Salah satu konsentrasi pendidikan ma'had aly adalah *fiqh siyasah*.

Dalam hal ini ma'had aly mendalami ilmu-ilmu politik dalam perspektif fiqh. Pilihan tersebut strategus karena penting memandang kekuasaan sebagai amanah untuk mensejahterakan rakyat. Hal ini penting bagi kita dalam beretika. Politik yang etis dimana seseorang tahu diri. Sekarang politik jadi kambing hitam seolah kotor. Padahal Islam bangkit karena politik. Padahal sekarang yang kotor individunya, atau partai politik. Politik merupakan fitrah. Tidak ada seseorang di dunia ini yang lepas dari politik. Seseorang lahir ke dunia sudah berpolitik, karena ikut pada kekuasaan negara. Kekuasaan negara itu adalah organisasi politik.

Oleh sebab itu Aristoteles menyebut manusia sebagai *Zoon politicon*, manusia yang lahir sebagai manusia politik. Dalam hal ini ada yang melalui partai politik dan non partai politik. Politik tidak mungkin tidak ada, tetapi tidak harus ikut partai politik. Juga bisa melalui gerakan politik dengan mendukung gagasan-gagasan politik dengan menjaga jarak yang sama. Gagasan yang memberi manfaat dan masalah didukung melalui sikap politik. Politik adalah *policy* (kebijakan), sehingga orang yang berpolitik adalah ikut memengaruhi kebijakan.

Dalam konstitusi, pemikiran pendidikan Indonesia diambil dari khazanah-khazanah keislaman, yakni mencerdaskan kehidupan bangsa berdasarkan iman, taqwa dan akhlakul karimah. Maka harus ada tiga prinsip dasar yang harus dikembangkan dalam pengembangan dunia pendidikan *ma'had aly*. Ini sekarang lepas. Temuan penelitian ini menyatakan bahwa apabila pemimpin visioner, maka performa lembaga distingtif.

Temuan tentang kepemimpinan moderat menyempurnakan teori Hersey dan Blanchard tentang kepemimpinan situasional, yaitu kemampuan memengaruhi seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan pada situasi tertentu. terdapat empat aspek teori kepemimpinan situasional yaitu, *telling*, *selling*, *delegating* dan *participating*. Penelitian ini mengkonfirmasi dan memberikan koreksi terhadap teori tersebut pada aspek spiritualitas yang absen dari Hersey dan Blanchard.

Ma'had aly tidak pernah melahirkan pengangguran karena filosofinya adalah hidup yang bermanfaat bagi orang lain. *Outputs* dan *Outcomes* *ma'had aly* pasti memiliki aktifitas yang bermanfaat, bila dibandingkan dengan siste

persekolahan. Angka pengangguran di Indonesia, sebelum Covid-19 berada pada angka 7 persen, dari 260 juta. Ditambah lagi dengan PHK dan yang belum terserap pada lapangan kerja. Penyumbang pengangguran terbesar adalah alumni SMK, dan kedua sarjana.

Bila kita cermati, lembaga-lembaga spesialisasi ternyata fanatik dengan background lulusannya. Dia tidak akan masuk kerja di luar background keahliannya. Ini berbeda dengan filosofi santri yang berpandangan bahwa semua dari Allah. Semua yang ada merupakan yang terbaik. Syukuri yang ada, jangan pikirkan yang tidak ada. Mainstream dunia saat ini, *life stylenya* berseberangan dengan pesantren. hal ini harus dikembangkan oleh tim pengembangan.

Penanaman nilai-nilai ma'had aly, yang paling efektif, melalui kurikulum dalam arti luas. Bukan sekedar daftar buku-buku atau kitab maraji', tetapi merupakan seperangkat pengalaman hidup yang alami mahasantri selama ada di ma'had aly. metode pesantren yang diterapkan mudir, perlu dihadirkan. Metodenya canggih tapi praktiknya sederhana, yang menghasilkan kiai-ulama, yaitu interensif (magang). Biasanya menjelang ramadhan kiai memberikan tugas kepada mahasantri untuk mengisi khutbah atau ceramah agama mewakili kiai dengan memberikan bimbingan. Demikian pula menugaskan mahasantri pada kegiatan *bahtul masail*.

Tanpa terasa, mahasantri tidak canggung menghadapi permasalahan di masyarakat setelah lulu, karena telah memiliki pengalaman melaksanakan tugas yang sama dari mudir. Jika dibandingkan dengan lembaga modern, metode magang tersebut memiliki kelebihan karena langsung praktik, teori atau ajaran-

ajaran dalam kitab sesuai dengan perkembangan yang mereka hadapi. Dalam hal ini mahasantri memiliki pengalaman hidup yang kaya dan teruji dalam beberapa situasi.

Ruhaniahnya juga tersambung dengan kiai. Ilmu yang sederhana tapi total. Pastikan bahwa ma'had aly *on the track*, tunduk pada sistem nilai yang dibangun oleh para pendiri pesantren penyelenggara. Pendapat tersebut didasarkan pada pandangan bahwa pendahulu lebih baik kualitasnya daripada mereka yang datang kemudian. Pendahulu lebih unggul, meski penerusnya juga hebat-hebat. Jika tidak, penerusnya cenderung pada ketawadluan. Kiai merupakan model dalam mendidik dan menekuni mengaji dan membimbing mahasantri. Ma'had aly adalah pusat *tafaqquh fi al-din*.

Pertama pendidikan menganut prinsip integrasi antara ilmu duniawi dan ukhrawi, antara pendidikan umum dan pendidikan agama. Ilmu pengetahuan umum adalah bagian dari agama. Ia adalah bagian dari ilmu Allah. Ilmu-ilmu dikembangkan untuk menunjang ibadah kepada Allah. Setelah Islam berkembang ke Eropa, Afrika orang ingin tahu dia salat menghadap kemana. Sehingga muslim mengembangkan ilmu bumi. Ketika seseorang akan salat dhuhur jam berapa, dari pemikiran tersebut berkembanglah ilmu astronomi. Matematika dipakai untuk mengukur jarak yang semula dikembangkan untuk melaksanakan perintah Allah sehingga dipakai ilmu-ilmu pendukung. Sehingga ilmu berkembang sesuai dengan perintah Allah.

Innama yakhsya Allah min ibadihi al-Ulama. Dari sini ilmu dikembangkan orang Islam di abad pertengahan, lalu timbul kebutuhan untuk tahu cara beribadah

seseui dengan kondisi kealaman. Dengan demikian dikotomi ilmu pengetahuan tidak ada. Dikotomi pengetahuan dibuat oleh penjajah Belanda. Kalau kita lihat masa lalu, misalnya Imam Abu Hanifah tercatat sebagai pemimpin madhhab hanafi. Tidak banyak yang tahu bahwa dia memiliki keahlian sebagai kritikus arsitektur dan kritikus sastra. Karena dia tidak melakukan pemisahan. Penjajah belanda melakukan dikotomi dan menomorduakan pendidikan Islam.

Saat menjadi menteri Agama KH. A Wahid Hasyim membuat kebijakan bahwa pendidikan Islam tidak boleh dinomor-duakan. Dia menyusun SKB tentang pendidikan yang meniadakan dikotomi dan berpandangan bahwa pendidikan Indonesia adalah satu. Orang-orang yang belajar di madrasah disamakan civil efeknya kelulusannya dengan mereka yang mengenyam pendidikan di sekolah. Sejak saati itu pendidikan Islam mulai berkembang, sehingga lulusan Ma'had aly mulai berbenah.

Hasilnya, pada tahun 1960-an, anak-anak santri banyak yang lulus SLTA dan mulai masuk ke kantor-kantor pemerintahan, bukan hanya dosen agama dan dosen ngaji. Sudah banyak menjadi sarjana-doktor. Lalu muncul gagasan islamisasi pengetahuan dan pemerintahan. Dalam perkembangannya kaum santri juga mendorong, berada di garda terdepan mewujudkan reformasi politik di Indonesia, pada tahun 1999. Dan mengantarkan Abdurrahman Wahid menjadi presiden ke-4 RI. Lalu banyak santri jadi, bupati, gubernur yang tidak mungkin terjadi tanpa adanya penyetaraan.

Tampilnya umat Islam pada kancah kepemimpinan di berbagai level bukan dikontrol dari atas tetapi seperti air mancur yang tidak terbandung sebagai

wujud dari prinsip integrasi ilmu pengetahuan dalam Islam. Pendidikan atau ilmu diberi nilai islami. Ilmu dikembangkan berdasarkan iman, taqwa dan akhlakul karimah, sehingga ilmu memiliki watak islami. Tidak ada lagi sindikat kejahatan atas nama ilmu. Ilmu kedokteranpun harus diagamakan.

Ilmu pengetahuan dan teknologi dalam Islam menolak rasionalisme tapi menerima dan mengembangkan seluas-luasnya rasionalitas. Rasionalisme memandang kebenaran hanya berdasar rasionalitas, yang benar yang bisa diuji. Dalam surat al-Alaq menyatakan adanya kebenaran yang berasal dari Allah yang mengajar dengan kalam (ilmu/teknologi). Tapi juga mengajarkan sesuatu yang tidak ada metodologinya, yaitu iman.

Manusia dengan rasionalitasnya tidak cukup diilmukan, tapi dipercaya dengan iman. Islam mengakui adanya sesuatu yang tidak bisa dijelaskan atau dibaca dengan rasionalitas manusia. Tetapi dengan keyakinan yang terletak di hatinya. Allah juga mengajarkan kebenaran yang belum ada ilmunya. Misalnya tentang fenomena Nur Saidah yang selalu keluar kawat di tubuhnya, dokter belum bisa menjelaskan ini.

Penguatan otak sebagai simbol rasionalitas dan watak sebagai simbol moralitas dikembangkan secara bersama-sama. Lulusan ma'had aly bukan individu *split* yang otaknya pintar tetapi hatinya seperti iblis. Indonesia perlu sosok pemimpin yang sejalan antara otak wataknya sejalan (*ulul albab*), yaitu sosok yang memikirkan seluruh penciptaan Allah di alam raya. Ilmu tidak dikotomis. Jangan sombong karena kebenaran bukan hanya di otak.

Ketiga, ilmu tidak boleh dikembangkan jika membahayakan keselamatan umat manusia. Bio teknologi kloning (melahirkan tanpa hamil) tidak diperbolehkan dalam Islam. Kloning sudah mulai dikembangkan pada kambing dan hewan lainnya. Ilmu teknologi dalam bidang biologi. Islam melarang kloning karena tidak maslahat bagi perkembangan umat manusia. Misalnya akan menimbulkan problem waris dan faraid. Ilmu dan teknologi yang berbahaya bagi kehidupan manusia diilangr dikembangkan meskipun mengandung kebenaran. Yang benar secara otak tapi bertentangan dengan nilai-nilai kemanusiaan tidak boleh dilakukan. Teknologi yang bertentangan dengan moralitas tidak boleh dikembangkan di negeri ini.

Dalam prinsip Islam, ilmu hanya boleh dikembangkan jika tidak membahayakan umat manusia. Ilmu Allah yang bermanfaat itu banyak dan tidak akan habis ditulis. Itulah filosofi pengembangan keilmuan dalam Islam. Pendidikan dengan kepentingan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tiga prinsip. Dengan tiga prinsip itu, kita tidak akan kekurangan intelektual. Ilmu sosial, politik, budaya dan apapun bisa dikembangkan. Ilmu pengetahuan dipelari dan berkembang pesat dalam Islam dengan prinsip iman, taqwa dan akhlakul karimah.

Tiga prinsip inilah yang absen dari dunia pendidikan di Indonesia. Dunia dalam pengembangan keilmuan di Indonesia. Ilmu ya ilmu, agama dan agama, sehingga muncul sekularisasi. Islam hanya diamalkan di masjid, tidak di tempat kerja atau di luar masjid. Terjadi formalitas agama, tanpa diikuti dengan penghayatan secara mendalam untuk diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Ini hanya ada di ma'had aly. ke depan ma'had aly tidak hanya mengembangkan ilmu-ilmu keagamaan secara sempit, tapi masuk ke arah teknologi. Jangan sampai mahasantri kekurangan informasi. Orang tidak akan maju jika ada pembatasan informasi yang menjadi inspirasi untuk maju dengan dasar iman, taqwa dan akhlakul karimah. Hatinya dididik agar memiliki sikap yang menyaring setiap keadaan. Ma'had aly membangun ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tiga prinsip tersebut.

Politik adalah keniscayaan. Memperjuangkan tegaknya nilai-nilai agama hanya mungkin dilakukan bila kita punya kekuasaan politik. Kita mampu memengaruhi kebijakan. Imam al-Ghazali menyatakan bahwa *al-din wa al-sultan tau'aman, la yatimmu ahaduhuma duna al-akhar* [agama dan politik dua saudara kembar, tidak mungkin baik salah satunya bula menghindari salah satunya. Karena tidak akan baik salah satunya, tanpa lainnya. Tidak mungkin orang melaksanakan agamanya dengan baik kalau tidak punya kekuasaan politik untuk melindungi. Orang yang hanya punya berkeinginan melaksanakan agama, tanpa mampu memengaruhi kebijakan akan lemah dan lumpuh. Beragama tanpa akses kekuasaan tidak efektif.

Orang yang punya kekuasaan tanpa agama akan jahat dan berbahaya. Berkuasa tidak boleh tanpa agama. *Al-dinu ussun wa siyasatu harisun* [agama itu dasar yang menancap di dalam hati dan politik itu pengawal untuk memperjuangkan nilai-nilai agama]. *Wa ma la harisa lahu, fahadamuhu lazim* [Jika kamu melawan sesuatu tanpa pengawal, maka kegagalannya adalah niscaya]. Jangan cerca orang berpolitik, tapi kawal menuju politik diarahkan menuju yang

santun. Menjadi penting bagi ma'had aly untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mau memengaruhi kebijakan politik. Dalam pandangan ma'had aly, berpolitik tidak harus lewat partai politik, bisa lewat ormas maupun pernyataan di media massa atau opini yang mengarahkan pada *amar ma'ruf nahi munkar*.

Setelah lulus dan pintar pulang ke daerahnya masing-masing, mereka membangun masyarakat dengan cara dan pendekatan modern (*liyundiru*). Mereka dibekali kemampuan membangun infrastruktur masyarakat, punya ide dan gagasan mengembangkan masyarakat sesuai dengan saat ini. Menurut Wahid kebaikan seorang santri tidak dilihat ketika dia berada di pondok, melainkan setelah dia menjadi alumni. Kamu tinggal membuktikan hari ini, bahwa kamu adalah santri yang baik.

Melakukan upaya-upaya secara aktif dan realistis membangun dan memajukan tanah airnya. Mereka harus mampu menggerakkan potensi-potensi yang ada di masyarakatnya untuk mencapai tujuan masyarakat yang modern tidak jumud (tekstual) dan tidak liberal. Mereka membangun pemahaman manusia yang demokrasi berdasarkan teks-teks agama secara benar berdasar ilmu pengetahuan. Semua ilmu dari Allah. Ilmu ada dua terpuji dan tercela. Yang puji dua macam yakni *fardlu ain* dan *fardlu kifayah*. Ilmu digital, ilmu kesehatan masyarakat merupakan fardlu kifayah yang sekarang harus ada.

Outcomes ma'had aly menampilkan keberadaannya sebagai insan yang berakhlak untuk membangun peradaban. Dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara menyajikan perilaku yang penuh akhlak yang baik. Mereka juga mengembangkan tradisi-tradisi yang berkembang di masyarakat seperti tahlil,

ziarah kubur, membaca diba, *barzanji* maupun membaca burdah digalakkan sebagai media untuk membangun silaturrahim (membangun jejaring), *silat al-kasbi* (jaringan kerja) dan *silat ar-ruh* (jaringan spiritual). Disertasi ini menyatakan apabila komunikasi internal dan eksternal dilakukan secara efektif dan produktif, maka strategi *mudir* mengarah pada performa ma'had aly bermutu.

Abdurrahman Wahid menyebut ma'had aly dengan pesantren-kampus. Ma'had aly mempertemukan dua tradisi besar, antara tradisionalisme dan modernisme. Temuan disertasi ini menyatakan bahwa lembaga kader ulama tersebut menjadi muara antara khazanah pesantren dan tradisi perguruan tinggi. Ma'had aly dicirikan dengan integrasi antara penguasaan materi berbasis kitab kuning dan metologi keilmuan modern.

Ma'had aly adalah lembaga pergulatan spiritual. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di ma'had aly tidak bisa dilepaskan dari nuansa spiritualitas. Misalnya salat, baca al-qur'an mengaji kitab-kitab tasawuf maupun menjadi anggota suatu aliran thariqah merupakan tradisi ma'had aly di Nusantara. Tradisi spiritual di ma'had aly dapat dilacak dari pergulatan ma'had aly dengan tradisi masyarakat di Jawa yang cenderung dengan praktik-praktik spiritualitas.

Terdapat tiga unsur penting yang membentuk spiritualitas ma'had aly, yaitu kepemimpinan kiai, *literatur* universal dan sistem nilai. Fungsi kepemimpinan kiai adalah pemeliharaan tradisi Islam. Fungsi tersebut tidak bisa diserahkan kepada yang lain. *Literatur* universal adalah kitab-kitab rujukan dalam kurikulum ma'had aly yang menciptakan kesinambungan tradisi yang benar. Melalui *literatur* universal komunitas Islam memelihara kemurnian ajarannya.

Unsur yang ketiga ternyata tidak bisa lepas dari unsur pertama dan kedua, bahwa kitab universal menjadi rujukan nilai dan kiai sebagai model implementasinya dalam manajemen ma'had aly .

Nilai-nilai spiritual yang diadopsi ma'had aly di Indonesia adalah tasawwuf. Spiritualitas diajarkan, dihayati dan dicontohkan kiai berdasarkan beberapa kitab tasawuf seperti *ihya' 'ulu>m al-di>n*, *al-hika>m*, *minhaj al-a>bidi>n*, *kifa>yat al-atqiya>*, *ta'li>m al-mutaallim*, *a>da>b al-a>lim* dll., maupun praktik-praktik tasawuf dalam kelompok *thari>qah* tertentu yang dianut pimpinan Ma'had aly secara *mutawa>tir*. Praktik-praktik spiritualitas ma'had aly, yaitu kesadaran, doa, arti, *transenden*, kebenaran, ketentraman dan diarahkan dari dalam. Aspek-aspek tersebut dapat diketahui dari beberapa indikator berikut; kehati-hatian, trans-rasional, praksis, mensucikan, mencintai, kepercayaan, saya-engkau, kemenyeluruhan, penerimaan, keterbukaan, kedamaian, tanpa ego, kemerdekaan, ketajaman, dan integritas. Al-Ghazali meringkasnya menjadi trilogi spiritualitas, yaitu *tahalli>*, *tajalli>* dan *takhalli>*.

Tahalli>, *tajalli>* dan *takhalli>* sebagai landasan kepemimpinan *Mudir* ma'had aly. *Tahalli>* adalah proses penyadaran individu melalui *taubat* dan *nadb*, yaitu membersihkan diri dari berbagai dosa. *Tahalli>* merupakan proses awal dimana individu dalam manajemen memperoleh pencerahan moral, sehingga dia insyaf dan menyadari totalitasnya sebagai manusia. *Tajalli>* merupakan proses mengubah pribadi yang telah taubat tadi dengan akhlak melalui proses dan aktivitas manajemen yang baik sehingga memiliki kepribadian yang luhur. Dan *takhalli>* mencakup kesatuan individu dengan Tuhan dalam pikiran, sikap dan

perilakunya. Apapun yang dilakukan individu tersebut didorong oleh Allah, berproses bersama dan menuju Allah.

Dalam konteks manajemen ma'had aly, *tahalli*>, *tajalli*> dan *takhalli*> dapat ditransformasikan sebagai layanan ma'had aly meliputi *input*, poses dan *output*. *Inputs* ma'had aly adalah mahasantri yang masuk ke ma'had aly dengan membawa nilai-nilai, sikap, dan perilaku tertentu. Ma'had aly memberikan *input* berupa kegiatan orientasi kema'had-alyan agar mahasantri memiliki nilai, sikap, dan perilaku baru. Dalam kegiatan orientasi tersebut, santri diberikan pengenalan, pengetahuan dan nilai-nilai dasar ke ma'had-aly an sesuai dengan visi-misi dan tujuan ma'had aly. Orientasi mahasantri dilakukan dengan pendekatan berbasis spiritualitas.

Setelah mengikuti berbagai kegiatan orientasi, mahasantri menjalani proses pembinaan mahasantri secara kurikuler maupun ekstrakurikuler. Proses pembinaan mahasantri dilaksanakan melalui berbagai program dengan orientasi utama *tafaqquh fi al-di>n* dan beberapa kegiatan tambahan berupa pengetahuan dan *life skill*. Ma'had aly memiliki model manajemen yang berbeda dalam pelaksanaan kegiataannya disesuaikan dengan tipe ma'had aly salaf, modern atau gabungan keduanya.

Orientasi mahasantri dan proses pembinaan santri memiliki tujuan tertentu sesuai dengan visi-misi dan tradisi ke-ma'had-aly-an. Tujuan utama ma'had aly adalah mahasantri yang memiliki kesadaran beragama, berilmu, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara serta berorganisasi. *Outputs* dan *outcomes* tersebut harus ditopang dengan karakteristik santri yang memperhatikan kewajiban-kewajiban

sebagai muslim, kesalehan sosial dan kepribadian yang luhur pada Allah dan sesama.

Layanan ma'had aly dalam *inputs*, proses, *outputs* dan *outcomes* tersebut dapat mencapai tujuan apabila dikendalikan oleh kepemimpinan moderat berbasis *tahalli*>, *tajalli*> dan *takhalli*>. Model kepemimpinan Mudir ma'had aly yang bertumpu pada *tahalli*>, *tajalli*> dan *takhalli*> dapat mengelola *turbulensi* dalam perubahan layanan berupa *inputs*, proses, *outputs* dan *outcomes*. Tujuan manajemen yang akan dicapai melalui kepemimpinan moderat berbasis *tahalli*>, *tajalli*> dan *takhalli*> adalah organisasi ma'had aly yang memiliki visi pengembangan, komunikasi internal dan eksternal yang efektif dan produktif, serta performa ma'had aly yang menjadikan agama sebagai yang utama dalam semua kiprah kehidupannya.

Kepemimpinan moderat ma'had aly merepresentasikan konservasi terhadap nilai-nilai dan epistemologi keilmuan khas nusantara. Hasilnya jelas, yakni kitabnya sama tapi hasilnya beda. Kehadiran ma'had aly menggambarkan spesifikasi kependidikan ma'had aly. Di dalamnya ada stratifikasi struktur kependidikan. Manajemen ilmu pengetahuan masuk dalam tata kelola keilmuan sehingga penyajian kurikulumnya spesifik dan sistematis.

Pembentukan atau respon negara terhadap ma'had aly cukup terlambat. Ini seperti masih mencari bentuk. Karena sistem keilmuan lepas dari sistem politik, seperti propaganda syiah dan ideologi lainnya. Saudi datang lebih awal dengan membentuk ma'had aly di Indonesia. Negara seakan mengabaikan terhadap mengakui ma'had aly. Bahwa cengkeraman negara masuk ke dalam segala lini

terbukti ketika berhadapan dengan masyarakat. negara yang kuat berbahaya bagi kehadiran *society*. Mau tidak mau mengarah kepada adanya sertifikasi. Sementara dengan sertifikat tertentu tidak bisa masuk, dan gagal secara administratif.

Tafaqquh adalah penguasaan literatur universal. *Tafaqquh* oleh kalangan ma'had aly dimaknai dengan kitab kuning. Pendidikan ma'had aly tidak ada penyeragaman. Ma'had aly mengarah pada adanya standar baku kelembagaan. Negara merangkul pendidikan ma'had aly untuk disertifikasi dan ada syarat-syarat secara mengikat. Ketika negara masuk, perkembangannya mengarah pada politik pendidikan. negara hadir melalui payung pendidikan. Ketika ma'had aly dipayungi dengan GBHN, ma'had aly mendapatkan anggaran, sarana prasarana dan kebutuhan lainnya. Kalau tidak ada di undang-undang maka tidak ada alokasi anggaran dari negara. Pada anggaran menjadi kebutuhan sebagaimana termuat dalam kitab *ta'lim al-muta'alim*.

Ma'had aly bagian dari peradaban yang saat ini hadir. Modernisasi ma'had aly berbasis pada kemajuan infra struktur bisa menjadi problem. Bangunannya bagus, tapi isinya mengalami penurunan. Dulu ma'had aly melahirkan orang-orang hebat. Ketika ada penjenjangan muncul kecenderungan terhadap ijazah dan dunia kerja. Ijazah sebenarnya adalah otoritas. Orang yang diberi ijazah artinya dia diberikan otoritas untuk mengembangkan keilmuan berdasarkan kitab-kitab yang diajarkan. Lulusan ma'had aly diarahkan bukan hanya selesai pada jenjang atau stratifikasi pendidikan tertentu, tapi pada penguasaan akan suatu kitab untuk dikembangkan di masyarakat.

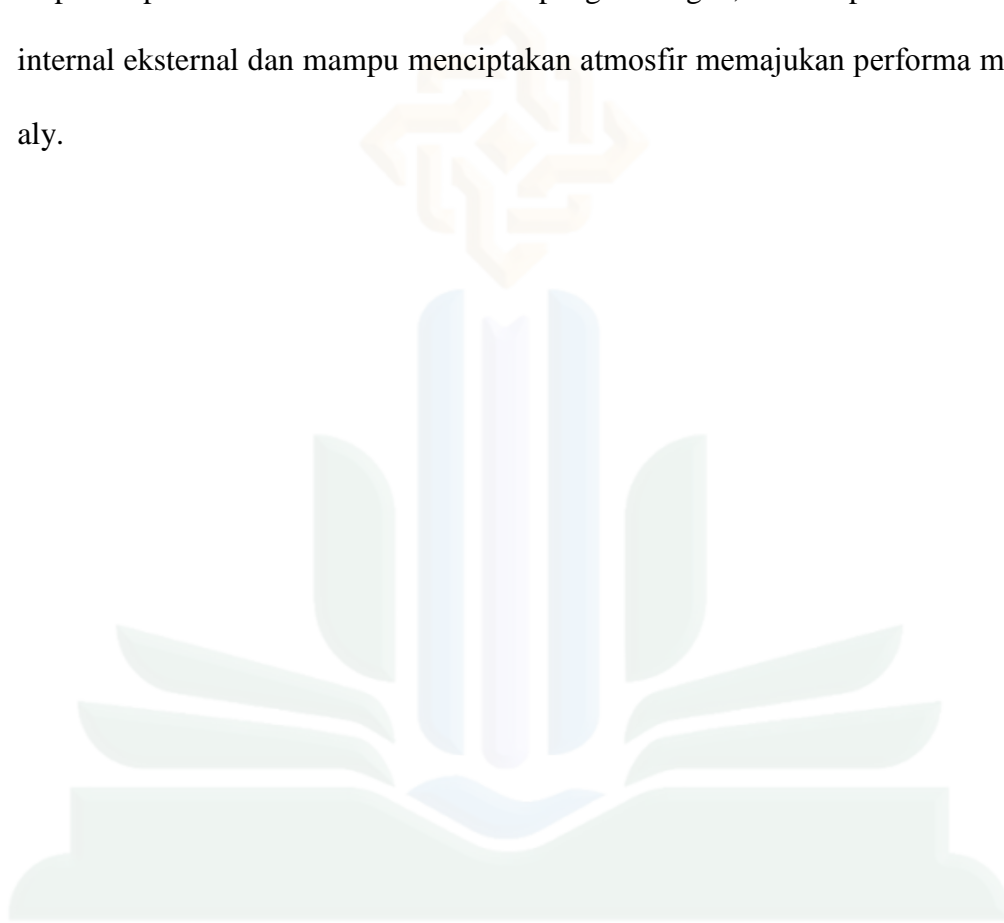
Dalam pendidikan terdapat *content* dan struktur. Kontennya adalah kurikulum yang berisi serangkaian pengetahuan. Dan struktur menunjuk pada jenjang pendidikan tertentu, baik dasar, menengah hingga pendidikan tinggi. Saat ini muncul kecenderungan di tengah masyarakat dimana pendidikan diukur dari sekedar kelulusan pada suatu jenjang, bukan penguasaan pada kitab-kitab tertentu untuk dikembangkan.

Sistem pendidikan ma'had aly menggabungkan antara *content* dan struktur untuk dikuasai oleh sarjana ma'had aly. *Inputs* mahasiswa diberikan orientasi dengan proses pembersihan niat dalam mencari ilmu. Rekrutmen dan spesifikasi ilmiah digunakan seseorang mencapai posisi ideal dalam dunia keilmuan ma'had aly. *Takhalli* sebagai permulaan mahasiswa menjalani *fase-fase* berikutnya.

Kepemimpinan moderat ma'had aly menanamkan orientasi pada apa yang mereka cari di ma'had aly. Dan apa yang disediakan oleh ma'had aly untuk mereka diusahakan oleh Mudir dan manajemennya. Kuliah untuk bekerja merusak hakikat dari sebuah ilmu, meracuni dan memasukkan keinginan-keinginan rendah kepada para pencari ilmu. Input ma'had disiapkan untuk menjadi ilmuwan, dan kader ulama. Ada dua cara untuk mencapai derajat, yaitu iman yang kuat dan penguasaan keilmuan.

Dalam kenyataannya hal ini direduksi menjadi proses untuk menyiapkan tenaga kerja dengan gaji yang murah. Lembaga pendidikan dibuat untuk menyiapkan tenaga kerja-tenaga kerja administratif. Ma'had aly ada untuk melawan kecenderungan sistem persekolahan yang akan mereduksi pesantren-kampus menjadi tempat reproduksi para pencari pekerjaan dan ijazah.

Kepemimpinan moderat memiliki visi pengembangan, kemampuan komunikasi internal eksternal dan mampu menciptakan atmosfer memajukan performa ma'had aly.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Mengacu kepada analisis data dan implikasi penelitian sebagaimana termuat dalam bab V, maka kesimpulan penelitian sebagaimana pernyataan di bawah ini.

1. Visi pengembangan ma'had aly meliputi menginspirasi keberhasilan ma'had aly, penetapan tujuan utama, mewujudkan perencanaan strategis serta inovasi ma'had aly. Kepemimpinan Mudir merupakan entitas utama dalam pengembangan ma'had aly. Masa depan ma'had aly menjadi orientasi kepemimpinan moderat. Pandangan mengenai masa depan menjadi *power* bagi pemimpin moderat dalam mengembangkan pengaruhnya terhadap *stakeholders*. Visi pengembangan ma'had aly menghadirkan harapan dan membuang kecemasan akan masa depan, dan tantangan masa kini. Visi pengembangan ma'had aly merupakan aspek organik dalam konsep kepemimpinan moderat.
2. Strategi *mudir* dalam membangun performa ma'had aly terdiri pembentukan tim kerja, menggerakkan tim kerja, melakukan pengendalian dan supervisi, membangun jejaring serta melakukan kerja sama. Strategi *mudir* merupakan

inti. Apabila strategi *mudir* berjalan efektif, maka visi pengembangan diterima oleh pengikutnya sehingga berhasil efektif dan produktif. Dengan demikian, indikator keberhasilan, tujuan utama kelembagaan, visi dan misi serta rencana strategis membutuhkan komunikator. Komunikasi *mudir* dengan *stakeholders* menentukan pencapaian dan pengembangan kelembagaan. Gaya komunikasi *mudir* menentukan pencapaian indikator keberhasilan, tujuan utama kelembagaan, visi dan misi serta rencana strategis ma'had aly sebagai pesantren-kampus. Secara internal *mudir* membentuk dan menggerakkan tim kerja serta melaksanakan supervisi dan evaluasi untuk membangun budaya objektivitas dan soliditas ma'had aly. Tim kerja yang efektif mengantarkan ma'had aly memperoleh kepercayaan pemanfaat layanan, sehingga menjadi modal jejaring untuk bekerja sama mencapai performa ma'had aly.

3. Kinerja *mudir* dalam membangun performa ma'had aly adalah kemampuan menciptakan kultur akademik, prestasi mahasantri dan pengabdian pesantren dan masyarakat untuk mencapai performa kelembagaan. Ma'had aly telah menjadi *pioneer* laboratorium pengembangan disiplin fiqh siyasah dan ilmu tafsir di Indonesia. Performa ma'had aly memberikan sumbangsih besar bagi perkembangan pandangan Islam moderat di Indonesia dan dunia. Sumbangsih tersebut menjadi penting dan strategis bagi pengembangan kehidupan keagamaan yang damai dalam kerangka berbangsa dan bernegara di tengah terpaan ideologi trans-nasional yang mengganggu kehidupan

berbangsa dan bernegara. Performa ma'had aly merupakan referensi pendidikan tinggi dunia dalam menghadirkan corak keislaman yang damai.

B. Saran-Saran dan Rekomendasi

Berdasarkan tiga kesimpulan tersebut, maka disampaikan saran dan rekomendasi kepada para pihak yang berkepentingan, yaitu para pengelola ma'had aly, pesantren penyelenggara ma'had aly serta Kementerian Agama RI yang menjadi atasan ma'had aly. Saran dan rekomendasi didasarkan kepada temuan di dua lokus, yakni Ma'had Alurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo. Adapun saran dan rekomendasi sebagai berikut.

1. Saran-saran

- a. Ma'had aly telah mengalami dinamika yang kaya sehingga memiliki pengalaman. Kepemimpinan moderat ma'had aly didasarkan kepada indikator keberhasilan, tujuan utama kelembagaan, visi dan misi serta perencanaan strategis. Perkembangan tersebut menunjukkan keberadaan ma'had aly sebagai lembaga modern. Adanya statuta kelembagaan, rencana induk pengembangan, serta rencana strategis disambut baik sebagai keberhasilan Mudir mengelola perkembangan dan beradaptasi dengan arah gerak kemajuan zaman. Kecenderungan masyarakat terhadap sistem persekolahan diadaptasi oleh Mudir menjadi ma'had aly formal. Eksistensi ma'had aly diakui sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional. Ma'had aly formal merupakan berkah sekaligus

tantangan bagi Mudir. Penting kiranya bagi Mudir mempertahankan tradisi dan khazanah pesantren tetap menjadi tradisi agung bagi ma'had aly. Jangan sampai ma'had aly bergeser ke arah sistem persekolahan yang formalistik dan kering akan nilai.

b. Strategi *mudir* menjadi elan vital dalam memperoleh kepercayaan internal dan eksternal sehingga bekerja sama dengan ma'had aly. Strategi yang efektif di internal berpengaruh kuat terhadap efektifitas dan produktifitas program ma'had aly. Mudir yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik, lebih mudah menyampaikan visi dan misi kelembagaan serta dapat diterima memperoleh kepercayaan dari publik. Penampilan Mudir hendaknya ditingkatkan dalam berkomunikasi dengan internal dan eksternal karena menjadi pertaruhan bagi performa kelembagaan lembaga kader ulama tersebut.

c. Performa ma'had aly telah membuahkan pengakuan dari berbagai kalangan, baik pesantren masyarakat maupun pemerintah. Adanya beberapa regulasi tentang ma'had aly atau yang berkaitan merupakan bentuk pengakuan publik dan pemerintah terhadap eksistensi ma'had aly.

Pencapaian akademik mahasantri memperkuat eksistensi ma'had aly dalam keunggulannya sebagai lembaga pusat kitab kuning. Performa tersebut patut disyukuri dan dikembangkan terus menerus.

Pemerintah merupakan mitra sekaligus otoritas ma'had aly. Pengakuan pemerintah terhadap eksistensi ma'had aly penting adanya. Otoritas pemerintah terhadap ma'had aly diwujudkan dengan adanya undang-

undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri agama, serta surat edaran yang berhubungan dengan pengaturan kelembagaan ma'had. Sebagai pihak otoritas, pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama, hendaknya memberikan otonomi penuh kepada ma'had aly dalam mempertahankan dan mengembangkan khazanah dan tradisinya. Pemerintah jangan sekali-kali ikut campur terlalu dalam terhadap aspek-aspek esensial ma'had, terutama dalam hal kurikulum. Campur tangan pemerintah dalam hal kurikulum hanya akan melahirkan keseragaman dan menggerus kekhasan ma'had aly.

2. Rekomendasi

Setelah memberikan saran-saran kepada pengelola dan otoritas, maka disampaikan beberapa rekomendasi berikut.

- a. Pengakuan pemerintah terhadap ma'had aly sebagai lembaga pendidikan tinggi formal merupakan peluang sekaligus tantangan. Visi pengembangan ma'had aly hendaknya memerhatikan dengan sungguh-sungguh kesinambungan antara masa kini dengan masa lalu. Indikator keberhasilan, tujuan utama, visi dan misi serta perencanaan strategis ma'had aly harus selaras dengan keinginan pendiri pesantren penyelenggara ma'had aly. Pengelola ma'had aly harus menyadari bahwa keberadaan ma'had aly sebagai keberlanjutan dari tradisi dan khazanah pesantren. Jika tidak ada kesinambungan, maka eksistensi ma'had aly akan bergeser semakin jauh dari tujuan mulia para pengasuh pesantren.

Untuk menghindari ketergerusan tersebut, perlu dibentuk tim pengembang ma'had aly yang bertugas memastikan visi dan misi pendiri dan pengasuh pesantren menjadi perhatian utama ma'had aly. Tim menelusuri dengan seksama khazanah pesantren yang telah ditanamkan oleh generasi pendahulu. Jangan sampai, kemajuan ma'had aly terlepas dari esensi dan terjebak dengan dinamika pasar dan penetrasi negara dalam mengembangkan lembaga kader ulama dan pejuang tersebut.

b. Silaturrahim merupakan kekayaan pesantren selama berabad-abad.

Ajaran silaturrahim perlu dilaborasi untuk mengembangkan peran Mudir sebagai komunikator. Kondisi guyup merupakan kekayaan dalam membangun kebersamaan. Silaturrahim dan kondisi guyup hendaknya tetap diperhatikan sebagai nilai utama dalam komunikasi kelembagaan. Tidak perlu latah dengan menerapkan model komunikasi formal yang kaku dan terjebak dengan prosedur operasional sistem yang robotik.

c. Pengelola jangan terpaku pada pencapaian akademik semata. *Outputs* dan

outcomes ma'had aly hendaknya mengutamakan kebermanfaatan dan keberkahan bagi perubahan masyarakat. *Tafaqquh fi al-din* hanya tujuan sementara, dan perubahan masyarakat merupakan tujuan inti dari lulusan ma'had yaitu menghadirkan kehidupan umat yang damai. Penguasaan materi keilmuan dan metodologi harus ditopang dengan nilai juang para alumni untuk mewujudkan masyarakat dunia yang adil dan sejahtera.

Performa ma'had aly sebagai pusat produksi ulama memerlukan pembiayaan yang besar. Pemerintah harus hadir menopang kebutuhan

tersebut secara penuh. Kesulitan ma'had aly dalam hal pembiayaan telah menjadi rahasia umum. Dana dari pemerintah masih minim. Jika pun ada, hal itu masih diharuskan dengan berbagai persyaratan yang demikian ketat. Sumbangsih pendanaan dari pemerintah akan memperkuat fungsi ma'had aly dalam menghadirkan kehidupan masyarakat berbasis keagamaan yang moderat.

C. Keterbatasan Penelitian

Ma'had aly ibarat kawah candra dimuka yang memiliki banyak aspek dan unsur, baik kepemimpinan, manajemen kurikulum, manajemen kemahasiswaan, manajemen pembelajaran, manajemen pembiayaan, manajemen perubahan dan sebagainya. Penelitian ini hanya memberikan perhatian penuh pada aspek kepemimpinan moderat *mudir* dalam menggerakkan potensi ma'had aly. Lembaga pesantren-kampus tersebut mengalami perkembangan yang cukup pesat pada dekade terakhir.

Kepemimpinan moderat *mudir* ma'had aly menyuguhkan perspektif baru pada disiplin manajemen pendidikan Islam. Kemampuannya menggerakkan potensi ditengah-tengah tantangan yang dinamis membuka mata dunia bagi model kepemimpinan di masa depan. Visi pengembangan, strategi dan kinerja dalam membangun performa memiliki hubungan organik dengan konsep kepemimpinan moderat. *Power* dan pengaruh tidak selalu menjadi penentu keberhasilan pemimpin dalam mengelola turbulensi menjadi potensi. Visi pengembangan yang

melampaui batas-batas serta strategi dan kinerja *mudir* menghasilkan performa yang diakui publik.

Penelitian ini terbatas pada visi pengembangan, strategi *mudir* dan kinerja *mudir* dalam membangun performa *ma'had aly* bidang akademik, kemahasantrian dan pengabdian pada masyarakat. Temuan mengenai kepemimpinan moderat harus dikembangkan lebih lanjut melalui penelitian yang komprehensif dan holistik. Kepemimpinan moderat merupakan penyempurna terhadap teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard. Yang terpenting dalam kepemimpinan moderat adalah aspek keberkahan dan perjuangan sebagai koreksi terhadap kepemimpinan situasional yang absen pada aspek nilai spiritualnya, yaitu *tajalli*, *tahalli* dan *takhalli*.

Penelitian ini tidak memberikan penjelasan yang memadai mengenai *tajalli*, *tahalli* dan *takhalli* sebagai bagian dari konsep tasawuf Islam. Kajian mengenai spiritulitas kepemimpinan moderat memiliki jenjang pembahasan yang mendalam dan luas jika dikaitkan dengan era milenial dan pandemi covid-19 di dalamnya. Hubungan organik antara visi dan komunikasi kepemimpinan dengan performa kelembagaan masih menjadi kajian yang terlantar dalam disiplin manajemen pendidikan Islam. Keterbatasan tersebut menjadi peluang bagi peneliti selanjutnya untuk memberikan kontribusi lebih luas bagi pesantren sebagai disiplin keilmuan.

DAFTAR RUJUKAN

- Aziz, Abdul. 1998. *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus: Kumpulan Materi Pelatihan Metode Kualitatif*. Surabaya: BMPTSI Wilayah VII Jawa Timur.
- Adair, John. 2002. *Inspiring Leadership; Learning from Great Leader*. London: Thorogood.
- al-Ainain, Ali Khalil Abu. 1980. *Falsafah al-Tarbiyyah al-Islamiyyah fi al-Qur'an al-Karim*. Beirut: Dar al-Fikr al-Arabiy.
- Aldridge, Jerry dan Golman, Renitta. 2012. *Current Issues and Trends in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Ali, M & Asrori, M., 2009. *Psikologi Remaja; Perkembangan Peserta Didik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Amri, Jahi. 1993. *Komunikasi Massa dan Pembangunan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Arikunto, Suharsini. 1998. *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Avolio, B.J. Bass, B.M., 2002. *Transformational Leadership and Organizational Culture*. PAQ Spring.
- Azra, Azyumardi. 2000. *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Melinium Baru*. Ciputat: PT Logos wacana.
- Basrowi dan Suwandi. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bateman, Thomas S. & Shell, Scott. 2014. *Management: Leading and Collaboration in Competitive World*. USA: Mc Graw-Hill education.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif; Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- _____. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Colquit, Jason A., LePine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. *Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplace*. USA: Mc Graw-Hill Education.

- Couldry, Nick. 1993. *Why does Voice Matter?*. Sydney: AERA.
- Ch, Mufidah. 2010. *Gender Di Pesantren Salaf, Why Not? Menelusuri jejak konstruksi pengarusutamaan gender di kalangan elit santri*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Charles, L., and Steven L. McShane, 2008. *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Chaplin, 1996. *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Certo, C., & T., Certo . 2009. *Modern Management: Concept and Skills, Eleventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Denzin, Norman K. dan Lincoln, Yvonna S. 2011. *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Desmita, 2010. *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Dewantara, Ki Hajar. 1962. *Bagian Pertama Pendidikan*. Yogyakarta: Taman Siswa.
- Diamond, Robert M. 2002. *Field Guide to Academic Leadership; A Pulication of the National Academy for Academic Leadership*. USA: Jossy-Bass.
- Dnignan, P.A. dan Macperson, R.J.S. 2004. *Educative Leadership; Practical Leadership for New Administrators And Managers*. Washington; The Falmer Press.
- Glickman, Carl D. 2002. *Leadership for Learning; How to Help Teacher Succeed*. USA: ICED Inc.,.
- Gibson, Ivancevich, Donnely Jr. 2007. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Jilid I Edisi Lima. Jakarta: Erlangga.
- Gorton, Richard A. 1991. *School Based Leadership: Chalenges and Opportunities*, third edition. USA: WCB.
- H., Nasrun. 1992. *Teknik Penelitian Hasil Belajar*. Jakarta: Bina Bangsa.
- Hamidi, 2008. *Penelitian Kualitatif: Pendekatan Praktis Penulisan Proposal dan Penelitian*. Malang: UMM Press.

- Hill, P.W. 2001. *Teaching and School Effectiveness*. Melbourne: DEET of Victoria.
- Hill, P.W. dan Russel, V.J. 1999. *Systemic, Whole-School Reform of Teh Middle Years of Schooling*. Melbourne: CAER.
- Horikoshi, Hiroko. 1976. *Kyai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. 1987. *Educational Administration: Theory, Reseach and Practice* 3rd Edition. NeW York: Random House.
- Hughes, Richard., Ginnet, Robert C., & Curphy, Gordon C. 2012. *Leadership; Enhanching the Lesson of Experience*. USA: Mc Graw Hill.
- Hurluck, E. B, 2008. *Psikologi Perkembangan: Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*. Jakarta: Erlangga.
- Ishak, Isjoni. 2006. *Pendidikan Sebagai Investasi Masa Depan*. Jakarta: Yayasan Obor.
- Iskandar. 2009. *Metode penelitian kualitatif*. Jakarta, Gaung Persada Press.
- Jalaludin Rachmat, 1985. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- James, Kim Tumbul and Collin, James. 2008. *Leadership Learning; Knowledge into Action*. New York: Palgrave Macmillan.
- John, W. Creswell. 2015. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches, terj. Ahmad Lintang Lazuardi, Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di antara Lima Pendekatan, Edisi III*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kasiram. 2010. *Metode penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang: UIN Malik Press.
- Khusnuridlo, Moh. 2015. *The Leadership For Instructional Improvement*. Jember: IJP.
- Kreitner, R. and Kinicki, Angelo. 2008. *Organizational Behavior, eight years*. New YortK: McGraw-Hill Companies Inc.
- Kuntowijoyo. 1991. *Paradigma Islam Interpretasi Untuk Aksi*. Bandung: Mizan
- Koontz, Harold And O'Donnel, Cyril. 1959. *Principle of Management*. Newyork: Mcgraw-Hill book company.

- Laporan Penelitian Pemetaan Kelembagaan Pesantren di Indonesia*. 2014. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Balitbang Diklat Kementerian Agama.
- Law, Sue and Glover, Derek. 2003. *Educational Leadership and Learning, Practice, policy and research*. USA: Open University Press.
- Linclon, Y. S dan Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. USA: ICED Inc.,
- Mardiyah. 2013. *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media Publisng.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Inis.
- Masyhud, M. Sulthon dan Khusnuridlo, Moh. 2006. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Yoyakarta, Laksbang.
- M.B Miles & A.M, Huberman, 1984. *Qualitative data Analysis*. Berverly Hills, Calofornia : Sage Publication Inc.
- McShane, SL Von Glinow, MA. 2008. *Organizational Behavior; Enginering Realistic for The Work Place Revolution*. Mc Graw Hill. Irwin.
- Miskel, Hoy. 1978. *Educational Administration*. New York: Random House.
- Moyles, Janet. 2006. *Effective Leadership And Management In The Early Years*. Ney York; Open University Press.
- Peter G. Northouse. 2013. *Leadership: Theory and Practice* 6th edition. California: Sage.
- Poerwadarminta. 1984. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustadzadzadzaka
- Porter, Keith, Smith, Paul, And Fagg, Roger. 2006. *Leadership and Management for HR Professional*. Harvard: Elsevier.
- Prasodjo, Sudjoko. 1982. *Profil Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Prastowo, Andi. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jakarta: Ar-Ruzz Media.

- Proyek Pembinaan dan Bantuan kepada Pondok Pesantren. 1984. *Standarisasi Pengajaran Agama di Pondok Pesantren*. Jakarta: Dirjen Bimbaga Islam DEPAG RI.
- Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rahardjo, Dawam (ed). 1988. *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy. 2009. *Perilaku Organisasi. Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- S., Nasution. 2001. *Sejarah Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sagala, Syaiful. 2012. *Supervisi Pembelajaran*. Bandung : Alfabeta
- Santrock, J. W. 2002. *Life-span Development: Perkembangan Masa Hidup*. Edisi 5, Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Satori, Djam'an dan Komariah, Aan. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung, Alfabeta.
- Schult. 1991. *Psikologi Pertumbuhan: Model-Model Kepribadian Sehat*. Yogyakarta: Kannisus
- Smith, Wilma F. and Fenstermacher, Garry D. 1999. *Ladership for Educational Renewal*. USA: Jossey-Bass.
- Soebahar, Abdul Halim. 2013. *Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- _____. 2009. *Dasar-Dasar Kependidikan*. Jember: Pena Salsabila,
- Steinberg, L. 2002. *Adolescence* Sixth edition. New York: McGraw-Hill
- Steenbrink, Karel A. 1986. *Pesantren Madrasah Sekolah; Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward dan Gilbert Jr., Daniel R. 1996. *Manajemen* Jilid II. Simon & Schuster.
- Sukanto, Periksa. 1999. *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- al-Syaibani, Oumar Mohammad al-Thaoumy. 1979. *Falsafah al-Tarbiyyah al-Islamiyyah*, (terj) Hasan Langgulung. Jakarta: Bulan Bintang.

- Sujanto. 1982. *Psikologi Perkembangan*. Jakarta: Aksara Baru
- Tannenbaum, Robert, Weschler, Irving R., & Massarik, Fred. 1959. *Leadership and Organization; A behavioral science approach*. New York: McGraw-Hill book company.
- Tyrer, Graham. 2010. *Learning to Lead; Using Leadership Skill to Motivate Student*. New York: CIPG.
- Walgito, Bimo. 2002. *Pengantar Psikologi Umum. Edisi ketiga*. Yogyakarta: Andi.
- Weber, Max. 1968. *On Charisma and Institution Building*. Chicago: University of Chicago Press.
- _____. 1976. *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*. London: Allen & Unwin.
- Winkler, Ingo. 2010. *Contemporary Leadership Theory; Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Denmark: Physica-verlag, 2010.
- Wiseman, Alexander W. 2009. *Educational Leadership in Global contexts and International Comparison*. UK: Umerald.
- Wood, Julia T. 2012. *Komunikasi; Teori dan Praktik* Terj. Putri Aila Idris. Jakarta: Salemba Humanika.

JURNAL:

- Ahmad Muflih, Armanu, Djumahir and Solimun. Leadership Evolution of Salafiyah Boarding School Leader at Lirboyo Kediri. *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 3 Issue 3|| March. 2014.
- Audet, Josee and d'Amboise, Gerald. 2001. The Multi-Site Study: An Innovative Research Methodology. *Journal The Qualitative Report*, vol. 6 no 2 June.
- Bush, Tony. 2007. Educational Leadership And Management; Theory, Policy And Practice. *EASA*, vol 27 (3).
- Emmanuel Chinamasa (ed); 2014. Experiences of Day Scholars in Boarding Schools in Zimbabwe: Implications for Educational Management, *Journal of Education and Practice*” www.iiste.org ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.5, No.5.

- Geertz, Clifford. 1968. The Javanese Kiai, The Changing Role of Cultural Broker. *Comparative studies in society and history*, vol 2.
- Hersey, Paul And Blanchard, Ken. 1979. Situational Leadership; Perception, And The Impact Of Power. *Group and organisational studies*, vol 04, no 04.
- Hull, Luise & Sevdalis, Nick . 2015. Teamwork And Safety In Surgery. *Columbian Journal*.
- Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S. dan Wahlstrom, K. 2004. How Leadership Influence Student Learning 2004, <http://www.wallacefoundation.org>.
- Maola, Mochammad. 2015. Framing Nationalism Through Governed Ma'had 'Aly: Diplomating Islam Nusantara In Traditional Islamic Higher Education. *Prosiding The 2nd International Symposium on Religious Literature and Haritage*. Jakarta: Puslitbang Lektur Kemenag RI.
- Nensi Golda Yuli, Sri Haningsih, and Radhika Adi Krishna. The Common Room Design of Islamic Boarding School: A Preliminary Research in Yogyakarta Islamic Boarding School. *International Journal of Engineering & Technology IJET-IJENS* Vol: 11 No: 04.
- Rose, Susan, Spinks, Nigel dan Canhoto, Ana Isabel. 2015. Case Study Research Desain. *Journal Management Research: Applying the Principles*.
- Santosa, A. W. U dan Marheni, A. 2013. Perbedaan Kemandirian Berdasarkan Tipe Pola Asuh Orang Tua Pada Siswa SMP Negeri di Denpasar. *Jurnal Psikologi Udayana*, Vol. 1, No. 1.
- Staran, Adrijana Biba. 2013. The Case Study as a Type of Qualitative Research. *Jurnal Of Contemporary Educational Studies (1) 2013. Master of Library science*, Bergantova 13, SI-1215 Medvode, Slovenia.
- Sya'roni. 2006. Ethos Kerja Santri. *Kontikstualita: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan I* Vol.21 No. 1.
- Uci, Sanusi, 2012. Pendidikan Kemandirian di Pondok Pesantren (Studi Mengenai Realitas Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Al-Istiqlal Ciganjur dan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tasikmalaya). *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim* Vol. 10, No.2.
- Weber, Max. 1973. The Routinization of Charisma. *Social Change*. New York: Basic Book, 1973.

Yasid, Abu. 2010. Pendidikan Tinggi Di Pesantren: Studi Kasus Ma'had Aly Situbondo. *Edukasi Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*. Vol. 8 no 2 Mei-Agustus.

DISERTASI:

Aliwafa. 2019. *Ma'had Aly; Kontinuitas, Diskontinuitas dan Perubahan (Layanan Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah, Ma'had Aly Nurul Jadid Probolinggo dan Nurul Qodim Probolinggo)*. Disertasi tidak diterbitkan. Jember: IAIN Jember.

Haya. 2019. *Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Konflik Pesantren (Studi Multisitus di Pesantren Istiqlal Buleleng dan Pesantren Bali Bina Insani Tabanan Bali)*. Disertasi tidak diterbitkan. Jember: IAIN Jember.

Syuhud. 2019. *Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi Pesantren (Studi Multisitus di Universitas Nurul Jadid Probolinggo dan Universitas Ibrahimy Situbondo)*. Disertasi tidak diterbitkan. Jember: IAIN Jember.

UNDANG-UNDANG:

Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003. Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Grafika.

PMA nomor 71 tahun 2015

Undang-undang no 18 tahun 2019 tentang pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

HASIL WAWANCARA MA`HAD ALY NURUL QARNAIN JEMBER

	Informan	Komentar
	Indikasi Ma`had Aly Berhasil	
1.	KH. Badrud Tamam	Ma`had aly itu adalah lembaga-lembaga tinggi pondok yang orientasinya kader ulama. Artinya lembaga tersebut mencetak orang yang siap untuk menjadi ulama
2.	Muhammad Jamil Khan	ulama memberi arah dan memandu kehidupan umat sesuai dengan tuntunan agama
3.	Fajar Ainol Yakin	Kegiatan tersebut diyakini sebagai penunjang terhadap keberkahan ilmu yang akan mereka peroleh
4.	KH. Yazid Karimullah	Aspek kebermanfaatannya ilmu yang ditunjang dengan ibadah <i>sunnah nawafil</i> maupun <i>rawatib</i> diyakini memiliki dampak terhadap keilmuan maupun ketercapaian hidup di masyarakat
6.	KH. Yazid Karimullah	Ulama dan masyarakat merupakan dua entitas yang menyatu. Keduanya memiliki hubungan yang tidak terlihat namun terasa. Ulama memerlukan masyarakat, dan sebaliknya, masyarakat memerlukan ulama sebagai pemberi arah bagi kehidupan yang mereka tuju
7.	Muhammad Jamil Khan	Ulama tidak bisa lepas dari umatnya, mengingat ulama lahir
8.	KH. Badrud Tamam	Lalu yang terakhir adalah sikap <i>humanis</i> , manusiawi. Ma`had aly itu kalau ada apa-apa <i>khan rame-rame</i> , kerjakaan. Ada bencana alam <i>rame-rame</i> ikut menanggulangi
9.	KH. Yazid Karimullah	mahasantri diajarkan tentang rasa empati terhadap keadaan sosial maupun ekonomi sesamanya
10.	Ainol Yaqin	Dalam memenuhi kebutuhan bekal sehari-hari, mahasantri yang memiliki kelebihan biasanya membantu temannya yang kehabisan bekal. Mahasantri biasanya menerima kiriman dari orang tuanya dalam satu bulan. Di antara mereka ada yang tepat waktu dan terkadang terlambat
11.	Fajar Ainol Yaqin	Dalam pandangan Mudir Ma`had Aly Nurul Qarnain tersebut <i>soft skill</i> dalam hal kepemimpinan ditunjukkan dalam kemampuannya melakukan komunikasi. Pandangan tersebut dikuatkan oleh salah seorang mahasantri bahwa terjadi interaksi antara satu dengan lainnya di asrama maupun di kelas
12.	Faisal Farisi	Dalam proses tersebut, menurutnya, terjadi saling memengaruhi antara satu mahasantri dengan lainnya secara individu, maupun antara pribadi dengan kelompok
13.	Abdul Ghafur	Salah seorang dosen juga menyampaikan bahwa di luar kelas juga

		terjadi hubungan timbal balik antar mahasantri yang mencerminkan kemampuannya sebagai calon pemimpin
14.	Maulidia	Sikap jujur, kecerdasan maupun kemampuan mereka dalam memecahkan masalah sosial kemasyarakatan juga menjadi penanda sukses dari mahasantri sebagai kader ulama
15.	Jamil Khan	Dalam hal keilmuan, para mahasantri dipersiapkan untuk menguasai keilmuan Islam secara detail dan mendalam
16.	Kiai Yazid	Menurut Kiai Badrud keilmuan, sejarah, serta pemahaman kebudayaan suatu masyarakat penting dikuasai secara komprehensif dan utuh. Pendapat tersebut dikuatkan oleh Kiai Yazid bahwa pemahaman yang utuh akan melahirkan adanya sikap keilmuan yang bijak
17.	Kiai Badrud	Dalam perspektif Kiai Yazid, aspek-aspek ijtihad juga penting diajarkan kepada mahasantri. Hal senada disampaikan Kiai Badrud bahwa bagaimanapun ijtihad menjadi ajang perselisihan di kalangan ulama pasca al-Ghazali, mengenai boleh dan tidaknya berijtihad
18.	Kiai Badrud	Ijtihad itu <i>lam yazal maftuhan</i> , tapi <i>wa al-shurut lam yazal matluban</i> . Kemudian ada pemecahan <i>ijtihad jama'iy</i> . Itu yang dibahas dalam al-muktamar al-alami al-islami/ <i>majmak fiqh al-alami al-islami</i> . Yaitu bagaimana mendekati fiqh dengan realitas-realitas dan dinamika sosial. <i>Khan</i> gak cukup hanya dengan usul fiqh. Kalau sampean akan membicarakan bayi tabung itu hanya dengan usul fiqh <i>khan</i> gak <i>kenak</i> . Itu butuh dengan dokter, ahli biologi
19	Kiai Abdul Jalal	Dia menyadari bahwa pengembangan keilmuan di ma'had aly didasarkan pada peta keilmuan yang sudah ada. Demikian pula menurut Kiai Abdul Jalal bahwa para pengembang dalam disiplin keilmuan keislaman menguasai keilmuan dasar penunjang dan yang pokok
1.	Kiai Badrud	Tujuan utama Ma'had Aly Ya..seperti yang saya katakan, tujuannya ma'had aly adalah mempertahankan, memperkuat dan mengembangkan tradisi pesantren. Penguatan tradisi beserta pengembangan mutlak diperlukan melalui ma'had aly ini
2.	KH. Fawaid Yazid	Dalam pandangannya keberadaan ma'had aly memperkuat tradisi pesantren. pernyataan tersebut dikuatkan oleh KH. Fawaid Yazid bahwa keberadaan ma'had aly ditujukan untuk mendalami ilmu-ilmu keislaman berdasarkan kitab kuning

3.	Kiai Fawaid	adanya ma'had aly merupakan upaya dari kiai pesantren untuk menyiapkan kader ahli agama sesuai dengan bidang keilmuan masing-masing
4.	Kiai Yazid	bahwa disiplin keilmuan yang ditekuni di ma'had aly seperti fiqh-usul fiqh, fiqh siyasah, tafsir, tasawuf dan juga ekonomi
5.	KH. Abdul Jalal	Tujuan Ma'had Aly sesuai PMA 71 2015 dinyatakan bahwa tujuannya adalah menciptakan (kalau di PMA) lulusan yang ahli dalam bidang agama Islam atau <i>mutafaqqih fi al din</i> dan mengembangkan ilmu agama Islam berbasis kitab kuning. Jadi itu tujuan Ma'had Aly
6.	KH. Afifuddin Muhadjir	Bahkan tambah lama tambah dekat dengan uang daripada Tuhan. Sekarang ini orang ngaji, orang belajar lebih dekat dengan uang daripada Tuhan. Takut, karena yang mereka harapkan adalah uang. Tapi orang yang dekat dengan Tuhan tidak ada yang takut kehilangan Tuhan, kan gak ada. <i>Man khafa Allah, khafahu kullu shaik, man khafa ghaira Allah, khafa min kulli shaik</i>
7.	Kiai Badrud	Dalam pandangan Kiai Afif, karakter ulama meliputi kedekatan dan adanya rasa takut kepada Alah. Dua sikap tersebut mutlak harus ada pada seorang ulama. Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Kiai Badrud bahwa ilmuwan yang tidak takut kepada Allah dapat merusak kehidupan dan menyesatkan umat dengan keilmuan yang dimilikinya
8.	Kiai Jamil	Masyarakat kontemporer memahami politik secara dinamis. Menurut Kiai Jamil Khan terdapat <i>gaps</i> (jurang pemisah) antara ideal politik dengan riil politik
9.	Kiai Jalal	Kalau takutnya bukan kepada Allah, tapi kepada jabatan, maka menjadi takut <i>gak</i> dapat materi. Kalau orang belajar takutnya bukan pada Allah, tapi <i>ghair</i> (selain) Allah. Dia nanti jadi apa saja akan <i>khafa kulla shaik</i> (Dia takut pada segala-galanya). Waktu dapat jabatan takut <i>gak</i> naik pangkat atau dipecat. Lha begitu nanti seterusnya
10.	Kiai Jalal	Lha kalau orang sejak belajar sudah dibiasakan, diyakinkan <i>khafa Allah. Khafahu kullu shaik</i> . Dia akan ditakuti segala sesuatu, yang lain takut pada dia. <i>Lha</i> kiai-kiai dahulu itu <i>khafa Allah</i> , bukan <i>khafa ghair Allah</i> . Nah, karakter ma'had aly itu harus, karakter ulama harus ditiru. Orang alim (cendikia) sambil menjadi <i>scientist</i> itu bisa <i>koq</i> . Seorang ulama yang punya karakter intelektual, itu ada
11.	Kiai Afif	Dalam Islam <i>faabawahu an yunassiranih, aw yumajjisanih aw yuhawwidanih</i> [orang tua berpengaruh, menjadikan anaknya nasara,

		<i>mujassimah</i> atau yahudi]. Baik orang tua termasuk guru memengaruhi anaknya atau anak didiknya ini beragama dengan beragama yang baik. Itu bukan hanya <i>transfer of knowledge</i> [memindah ilmu], <i>value</i> [nilai] atau <i>skill</i> . Ini sudah <i>transfer of worship</i> (keyakinan)
12.	Kiai Fawaid	Dalam perspektif Kiai Afif, aspek transfer keyakinan inilah yang menjadi kekhasan dalam pendidikan ma'had aly. pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Kiai Fawaid bahwa penanaman keyakinan kepada mahasantri melalui pengalaman-pengalaman spiritual, baik ibadah langsung maupun tidak langsung
13.	Kiai Afif	Lha kalau kita <i>ngikuti</i> Barat terus, akhirnya kita bersemangat mengajarkan ilmu, keterampilan, nilai-nilai tapi kita tidak sempat mengajarkan keyakinan yang benar kepada anak didik kita. Itu harus kita sadari <i>bener</i> . Kalau tidak kita akan jadi budaknya Barat
14.	Kiai Jalal	Kalau ma'had aly, dalam pendidikan paradigma-paradigma pendidikan Islam tidak dicermati dengan baik, kita menggunakan paradigma Barat, kita punya orang-orang yang alim, yang pinter <i>ngomong</i> , yang pandai berpikir, tapi hatinya kosong (tersenyum)
15.	Agus Supriadi	Mahasantri melakukan ritual tertentu untuk mencapai sukses menimba ilmu. Salah satunya mengamalkan puasa <i>dalail</i> , yaitu puasa selama empat tahun berturut-turut kecuali hari-hari yang dilarang syariat
16.	Kiai Jalal	Dan disini keteladanan kiai adalah kunci. Keteladanan pengasuh pesantren, itu adalah kunci. Sebab santri, meskipun sampean bilang ada perubahan-perubahan tapi semua komunitas pesantren melihat kiai sebagai teladan
17.	Kiai Jamil Khan	Menurut Kiai Jalal kiai, kehidupan kiai bersama santri menjadi salah satu kekhasan ma'had aly. Paraktik tersebut dibenarkan oleh Kiai Jamil Khan
		Perumusan Visi Misi
1.	Kiai Fawaid	Statuta merupakan acuan utama ma'had aly dalam pengambilan keputusan. Statuta menjadi acuan mudir dalam menentukan visi-misinya memajukan ma'had aly. Visi dan misi ma'had aly mencerminkan keinginan <i>stakeholders</i> mengenai masa depan. Pendidikan, pengkaderan dan pengabdian
2.	Kiai Badrud	Visi dan misi yang merupakan orientasi kita intinya bagaimana mahasantri bisa baca kitab kuning. Kemudian bisa menganalisa isi kitab kuning dan yang terakhir adalah bisa memproduksi kitab

3.	Kiai Yazid	Kemampuan membaca kitab kuning oleh santri diketahui saat tes masuk. Kemampuan mahasantri tersebut terus dikembangkan melalui <i>maharat al-kitabah</i> (keterampilan membaca). Membaca teks-teks klasik merupakan langkah awal dalam menguasai materi ilmu-ilmu keislaman klasik yang termuat di dalamnya
4.	Kiai Badrud	Menurut Kiai Badrud, kemampuan menganalisa dapat diketahui dari aktifitas membandingkan teks yang dibaca dengan teks lainnya
5.	Agus	Dalam bahasa mudir disebut dengan risalah. Pada <i>marhalah</i> M1 (<i>marhalah</i> 1/strata1) Ma`had Aly Nurul Qarnain, mahasantri bisa membuat produk kitab dengan cara memberikan ulasan pada kitab-kitab, misalkan <i>fathul qarib</i>
6.	Kiai Badrud	Lebih lanjut Mudir menyatakan bahwa ma`had aly menjadikan kitab kuning sebagai kitab rujukan pengetahuan. Genealogi pengetahuan mahasantri ma`had aly diorientasi kepada penguasaan kitab kuning yang dikenal sebagai wadah pengetahuan ilmu-ilmu salaf
7.	Kiai Jalal	Kriteria ma`had aly di Indonesia sementara diutamakan pondok-pondok yang punya tradisi kitab kuning yang kuat, lalu di SK lalu kemudian membuka ma`had aly. Saya kira yang di SK itu rata-rata masih memiliki tradisi pengajian kitab kuning yang kuat. yang belum di SK juga sama, hanya nasibnya saja yang belum di SK. Ya itu pilihan-pilihan strategis. Jadi, Secara umum seperti itu, pondok yang besar, tua dan memiliki tradisi kitab kuning yang terjaga dengan baik
8.	Kiai Badrud	Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Mudir bahwa khazanah keislaman yang termuat dalam kitab kuning terus diajarkan, dipertahankan dan dikontekstualisasikan dengan kebutuhan perkembangan zaman
9.	Kiai Badrud	Jadi kalau ada Ma`had Aly tetapi tidak ada kitab kuningnya, itu bukan Ma`had Aly, tetapi perguruan tinggi agama Islam atau semacam sekolah tinggi atau akademi, atau institut keagamaan tetapi tidak berbasis kitab kuning. Jadi, memang, kitab kuning ini menjadi basis Ma`had Aly. Jurusannya apapun, basisnya tetap kitab kuning. Jadi ahli dalam bidang agama Islam, tapi basisnya kitab kuning
10.	Kiai Fawaid	Kiai Fawaid juga menyampaikan bahwa keabsahan produk ma`had aly diakui keasliannya apabila dibuktikan dengan penguasaan terhadap kitab-kitab klasik
11.	Kiai Badrud	Kita memfasilitasi mahasantri yang mau belajar agama secara tuntas. Tentunya, dengan kemauan yang tinggi. Karena ma`had aly

		merupakan lembaga pendidikan ilmu-ilmu keagamaan klasik tingkat tinggi
12.	Kiai Jamil Khan	Ekpektasi mudir tidak <i>muluk-muluk</i> . Kami ingin membekali mahasantri dengan agama (ilmu-keislaman). Selanjutnya mereka memiliki tugas untuk bisa mempertahankan agama di masyarakat
13.	Abdul Ghafur	Visi dan misi Mudir terkait pengembangan ma'had aly disebarkan kepada pengelola, dosen dan pembina. Hal itu dilakukan mudir supaya ada kesamaan pandangan dalam mengembangkan ma'had aly
14.	Kiai Badrud	Pertama yang saya lakukan kita harus mengacu kembali kepada visi dan misi, karena visi dan misi adalah central kita ingin mengkader mahasantri untuk menjadi kader ulama
15.	Kiai Badrud	Tapi kalau ingin menjadi ahli harus merujuk kepada kitab-kitab yang besar, seperti <i>majemuk syarh al-muhaddab</i> itu tidak ada terjemahannya sampai sekarang karena 27 juz. Kemudian kitab <i>al-mushotul fiqhiyah al-ghathiyah</i> misalkan itu ada ad 48 juz tidak ada yang menterjemahkan. Ada juga <i>fath al-bari</i> dan lain-lain itu tidak ada yang menterjemahkan
16.	Kiai Badrud	<i>Ya</i> itu...visi awal mestinya kepada misi perjuangan dan dakwah. Tapi kalau di sini <i>kan</i> , orientasinya kepada semua sektor (ekonomi, politik dst). Ilmu-ilmu itu diajarkan untuk selanjutnya dikembangkan
17.	Kiai Jalal	Menurut Kiai Jalal bahwa dakwah melalui bidang keilmuan Islam klasik menjadi penting mengingat keberadaanya sebagai khazanah intelektual muslim
18.		Melaksanakan Program-Program
19.	Kiai Badrud	Karena untuk menjadi ulama itu tidak cukup hanya dengan baca buku tapi harus merujuk kepada induk dalam hal ini adalah kitab kuning maka secara otomatis didalam sistem pembelajaran di ma'had Aly itu rujukan nya adalah menggunakan kitab kuning
20.	Kiai Jamil Khan	Dalam pandangan Mudir, kitab kuning merupakan program utama. Program tersebut menjadi penanda eksistensi ma'had aly di Indonesia. Bahkan dinyatakan Kiai Jamil bahwa suatu lembaga tidak bisa dikatakan ma'had aly jika orientasi programnya tidak mengacu kepada penguasaan kitab kuning
21.	Kiai Badrud	Jadi istilah-istilah kita itu ada tiga sistem yang pertama adalah ada orang kenal, lalu orang yang tahu yang kedua orang ahli jadi untuk mencetak orang tahu cukup menggunakan buku-buku dan sebagainya, tapi mencetak orang ahli harus merujuk kepada kitab

		kuning dalam hal ini kalau ingin tahu cukup membaca kitab terjemah <i>fathul qorib</i> , <i>fathul mu`in</i> dan ada beberapa kitab terjemah yang lain-lain
22.	Kiai Fawaid	Menurut Kiai Fawaid, orang yang tahu meningkat satu level di atasnya orang yang mengenal. Dan level puncaknya adalah orang yang ahli
23.	Kiai Jamil Khan	Karena pergeseran orientasi itu <i>khan</i> jelas pengaruh <i>ya</i> (tersenyum). Itu masalah yang paling jelas. Saya juga prihatin terhadap kurangnya perhatian kepada pelajaran agama, pengkajian kitab, sehingga pengajian terhadap kitab semakin menurun. Kalau dulu, keluar dari pesantren bisa dipastikan bisa baca kitab
24.	Ustadz Ghafur	Ghafur menyatakan bahwa terdapat minimnya perhatian terhadap pentingnya penguasaan kitab kuning. Pelajaran agama diabaikan dan tidak begitu dianggap penting karena seringkali dianggap tidak dibutuhkan oleh industri tenaga kerja
25.	Kiai Badrud	Sekalipun belajar umumnya ada, lumayan lengkap, tapi itu bukan prioritas. Prioritasnya agama, sehingga pelajaran-pelajaran yang banyak, <i>ya</i> agama. Seperti ilmu bahasa arab, macamnya banyak sekali. Ada lughah, ada nahwu, ada sorrof (ada ilmu <i>qawaid</i> dan ada ilmu tentang <i>tashrifan</i>), belum imlaknya, <i>khat</i> (ilmu tentang penulisan arab)-nya. Jadi untuk bahasa arab saja itu banyak modelnya
26.	Kiai Badrud	Dan santri lebih menghargai lembaga formal <i>ketimbang</i> pesantrennya. <i>Khairnya</i> , selesainya <i>mondok</i> diukur dengan selesainya pendidikan sekolah dan madrasah, itu <i>khan</i> perubahan. Inilah salah satu faktor yang mendorong ma'had aly formal
27.	Kiai Badrud	Perubahan orientasi itu, motivasinya untuk <i>ngaji</i> diharapkan santri akan lebih semangat untuk belajar agama. Sebab, kalau hanya pakai peraturan tidak bisa, harus timbul dari dalam sendiri
28.	Kiai Badrud	<i>Ya...</i> program ma'had aly formal itu untuk menjaga tradisi. Karena kita melihat pesantren <i>is the best instiution</i> . Jadi intinya, regulasi tersebut (PMA 71 2015) merecognisi tradisi agung pesantren. Maka, menurut saya, jangan <i>tiru-tiru</i>
29.	Ustadz Ghafur	Selain itu, Ghafur menyatakan bahwa tradisi agung pesantren harus dintusionalkan supaya mendapat perhatian publik yang memerlukan pengakuan pemerintah
30.	Kiai Badrud	Nah, sekarang ma'had aly <i>khan</i> sudah ada jurusannya, ada fiqh <i>siyasah</i> (politik), fiqh <i>nisa</i> (perempuan), fiqh <i>taqnin</i> (perundang-undangan), fiqh <i>shinaah</i> (industri), fiqh <i>muamalah iqtishadiyah</i> (ekonomi). Arahnya kesana dan perlu dilakukan penguatan tradisi.

		Bukan hanya hanya stempel formal saja. Strukturnya harus dipersiapkan dengan baik sesuai dengan kekhasan masing-masing
31.	Kiai Jamil Khan	Layanan di ma'had aly juga ditopang oleh program pengembangan dan penelitian. Bukan di administrasi. Inginnya di administrasi minimal. Tapi tetep ngikuti regulasi, aturan-aturan yang sudah ada. Bahwa PT itu harus 144 SKS. Itu tetap, tapi pada prakteknya kita tidak sibuk di administrasi. Hanya kalau visitasi, kita tidak ngisi borang
32.	Kiai Jamil Khan	Demikian juga menurut Jamil Khan bahwa ilmu-ilmu politik Islam perlu terus dilakukan pengembangan. Menurutnya Ilmu-ilmu tidak boleh jalan di tempat, apalagi sampai mengalami stagnansi
		Menyiapkan SDM Pelaksana
1.	Kiai Badrud	Nah semua ini perlu penguatan nilai-nilai, termasuk penyamaan visi dan misi terhadap semua pengurus, dosen dan semua pembina. Penguatan bakat dan minat dalam bentuk pembinaan terus digalakkan
2.	Kiai Jamil Khan	Berdasarkan data tersebut, Mudir berpandangan bahwa keberadaan suatu tim kerja mutlak diperlukan. Menurut Wakil Mudir 1, manajemen ma'had aly telah didesain sedemikian rupa untuk memberikan pelayanan dalam bidang akademik, pengabdian dan kemasyarakatan
3.	Kiai Badrud	Jadi sudah kami lakukan penyiapan SDM agar memadai. Jadi, arahan saya kepada para dosen agar mengacu kepada visi dan misi Mahad Aly Nurul Qarnain itu, sebagaimana termuat dalam statute
4.	Kiai Jamil Khan	Dalam pandangan Jamil Khan para SDM tersebut bekerja untuk menjalankan program-program dilandasi dengan pengertian yang baik tentang visi dan misi ma'had aly
5.	Kiai Badrud	Untuk itulah mudir memandang perlu memberikan perhatian kepada para SDM agar memiliki cara pandang yang sama dalam pengembangan ma'had aly
6.	Kiai Badrud	Jadi yang saya arahkan kepada para dosen bahasanya kita di sini dosen adalah <i>mursyid</i> dan para <i>musyrif</i> itu pembimbing. Kalau dosen itu yang memberikan kuliah tiap hari namun <i>musyrif</i> itu yang memberikan bimbingan pendalaman. Mereka mengawal kegiatan hingga waktu malam hari
7.	Ghafur	Wakil Mudir menyatakan bahwa memberikan penekanan luas dan tanggungjawab terhadap masing-masing SDM. Para dosen dan pembimbing diberikan target yang sesuai dengan tugas pokok dan

		fungsinya
8.	Kiai Badrud	Tantangannya adalah penyiapan SDM yang tekun dalam mengelola program. Ini bukan hanya terjadi di ma'had aly. Sebenarnya masalah paling krusial yang dihadapi PT di Indonesia adalah SDM. Tenaga-tenaga yang betul-betul mumpuni, kreatif, tenaga-tenaga yang punya karakter
10.	Kiai Fawaid	Terutama dari SDM. Ini sebenarnya yang paling menonjol, SDM Pengurus, SDM pengajar dan pembina. Intinya dalam bidang agama dan pembinaan karakter
11.	Kiai Badrud	Perlu diketahui terlebih dahulu dalam ma'had aly ma'had aly itu ada istilah dosen dan ada istilah <i>musyrif</i> . Dosen adalah tenaga pendidik yang memberikan mata kuliah sedangkan <i>musyrif</i> adalah orang yang memberikan bimbingan atau pendampingan khusus terhadap mahasiswa
12.	Kiai Fawaid	Menurut Mudir, dosen ma'had aly terdiri dari para kiai. Mereka direkrut sebagai dosen karena dipandang memiliki keahlian yang memadai dalam penguasaan kitab kuning. Para dosen biasanya telah berkecimpung dalam kegiatan bahtsul masail yang dilaksanakan oleh Nahdlatul Ulama (NU) maupun pesantren. Biasanya, para kiai tersebut berperan sebagai tim perumus kegiatan <i>bahtsul masail</i>
13.	Kiai Jamil Khan	Informan juga menuturkan bahwa keberhasilan ma'had aly juga tergantung pada keberadaan para pembimbing (<i>musyrif</i>). Di Ma'had Aly Nurul Qarnain, para pembimbing terdiri dari alumni Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah Situbondo pada <i>marhalah thani</i> (M2)
14.	Kiai Jamil Khan	Nah untuk melahirkan tenaga-tenaga yang baru sekarang itu sulit. Karena pemerintah sendiri belum punya model untuk dijadikan suatu instrumen melahirkan guru besar-guru besar baru
15.	Kiai Jalal	Ini adalah manajemen yang ada didalam ma'had aly itu. Tentang masalah koordinasi sudah disusun didalam manajemen ma'had aly. Bahwa yang jabatan tertinggi itu adalah penasehat/dewan <i>masyayikh</i> disatu sisi dan kemandag RI. Disatu sisi, tugas <i>masyayikh</i> itu adalah memberi kontrol dan juga memberikan nasehat atau bimbingan kepada bawahannya
16.	Kiai Jalal	Kemudian mudir adalah orang yang bertanggung jawab untuk melakukan kegiatan atau melaksanakan kegiatan yang ada di ma'had aly. Kegiatan yang dimaksud adalah seluruh aktivitas yang ada dalam ma'had aly. Kemudian <i>na'ib mudir</i> adalah sebagai pengganti dari mudir tersebut. Kemudian ada <i>katib</i> dan kabag, kemudian dibawahnya adalah dosen

17.	Kiai Badrud	Hubungan antara Mudir dengan para dosen yang pertama memberikan Tanggung jawab kepada para Mudir dan <i>musyrif</i> untuk memberikan ilmu atau keilmuan kepada mahasiswa dan tugas itu tertuang dalam SK. Kemudian yang kedua adalah Mudir melalui kurikulum bagian kurikulum itu mengarahkan memberikan batasan-batasan pelajaran batasan-batasan kurikulum yang akan diajarkan oleh para Mudir dan <i>musyrif</i>
18.	Kiai Badrud	Kemudian yang ketiga mudir memberikan <i>controlling</i> [pengawasan] kepada para <i>musyrif</i> dan para dosen tapi ini melalui pihak kurikulum jadi karena sudah ada bagian kurikulum maka kurikulum yang nanti akan mengontrol kegiatan belajar mengajar yang berada di ma'had aly
19.	Kiai Jamil Khan	Misalkan seorang dosen yang mengajar kitab <i>Fathul Mu'in</i> ternyata berhalangan beberapa kali. Wakil Mudir akan akan dipanggil dosen itu, kemudian ditanyakan bagaimana solusinya. Artinya ketertinggalan itu bagaimana solusinya. Misalnya ada dosen yang tidak aktif ini maka yang melakukan teguran pertama kali adalah bagian kurikulum. Namun andaikata teguran dari kurikulum ini juga tidak diindahkan maka mudir yang bertugas untuk menegur dosen atau <i>musyrif</i> tersebut secara langsung
20.	Kiai Badrud	Bila ternyata dalam hasil interview antara mudir dan dosen atau <i>musyrif</i> tersebut menghasilkan bahwa dosen atau <i>musyrif</i> itu tidak mampu melanjutkan atau tidak bisa mengajar lagi di Ma'had aly maka kami memberikan SK pemberhentian terhadap dosen atau <i>musyrif</i> tersebut
21.	Kiai Fawaid	Dengan demikian kerjasama yang dilakukan antara mudir dosen dan <i>musyrif</i> adalah kerjasama bersifat timbal balik. Jadi saya selaku mudir memberikan arahan tentang masalah batasan-batasan kurikulum pencapaian kurikulum kemudian teknis yang diberikan dan lain sebagainya juga pihak dosen itu juga menyampaikan kepada kami melaporkan kepada kami tentang hal-hal yang sudah dicapai oleh dosen atau <i>musyrif</i> tersebut
22.	Ghafur	Masukan dari dosen bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, yakni secara tertulis maupun lisan. Komunikasi timbal balik tersebut juga menggunakan media-media yang ada, baik konvensional maupun digital.
23.	Kiai Jamil Khan	Namun yang menangani ini yang paling sering menangani ini adalah bagian kurikulum, karena kurikulum itulah yang bersentuhan langsung dan mengurus hal-hal yang berhubungan dengan kurikulum. Sedangkan hal-hal yang berhubungan dengan

		kemahasantrian ini sudah ada bagiannya
24.	Kiai Fawaid	Misalkan ketika ada dosen yang mengajar <i>kok</i> ada mahasantri yang yang tidak aktif atau pernah tidak mengikuti kegiatan belajar mengajar berapa kali maka pihak dosen secara manajemen itu melaporkan kepada kami kepada pihak pimpinan dalam hal ini yang menangani adalah bagian ke mahasantrian, baru andaikata itu tidak di pindahkan maka proses selanjutnya pindahinya ke saya lalu ke mudir
25.	Kiai Badrud	Yang pertama kami di awal-awal tahun pelajaran yaitu memberikan kurikulum-kurikulum misalkan ini dosen yang mengajar fathul wahab maka harus sampai ke target. Kemudian <i>jenengan</i> [kamu] harus sampai materinya bab ini sampai bab ini dan mahasantri paham bukan hanya sampai target, tapi paham sesuai dengan tujuan berdirinya ma'had aly
26.	Ustadz Sahroni	Nah ini yang sekarang, SDM pengurus dan pengajar untuk mengubah orientasi santri yang asalnya orientasinya sekolah dan bekerja, nah ini yang tidak memadai
27.	Kiai Badrud	Dalam mengembangkan motivasi pengelola saya mengatakan bahwa ma'had aly ini adalah bukan milik saya, ini adalah agama Islam sehingga kita bagaimana menjadikan agama Islam ini jaya
28.	Kiai Badrud	Ini (ma'had aly, pen) bukan milik saya tapi milik Islam karena Islam butuh orang yang butuh ulama. Kita menerjunkan mahasantri mahad aly nanti pulang ke beberapa daerahnya supaya mereka menjadi pimpinan atau rujukan agama di masing-masing daerah ini tugasnya siapa supaya mereka ini suksesnya tugasnya dosen dan musyrif itu harus harus ke sana orentasinya
29.	Rawaqid Shiddiq	Menurut Wakil Mudir mahasantri merupakan harapan terbesar ma'had aly sebagai kader ulama. Pernyataan tersebut dibenarkan oleh Rawaqid Shiddiq bahwa mereka diminta melakukan proses untuk berperan secara aktif pada masyarakatnya. Motivasi tersebut terus ditanamkan agar memiliki motivasi yang tinggi dalam mencari dan mendalami ilmu
30.	Kiai Badrud	Untuk itu saya tekankan bahwa caranya adalah kita membuat para mahasantri itu kader-kader Islam itu menjadi kuat dan supaya kuat ya tugasnya para dosen dan <i>musyrif</i> ini supaya membuat santrinya <i>pintar-pintar</i>
31.	Kiai Badrud	Kemudian cara mengajarnya lagi, dulu <i>khan</i> mengajar aqidah dengan cara menghafal, ya <i>mon ghun apal malolo</i> [kalau hanya menghafal saja], ya mungkin kalau <i>etanyaaghi</i> [ditanya] bisa <i>ajeweb</i> [menjawab], tapi <i>khan</i> tidak bisa memotivasi utuk beramal

32.	Kiai Jamil Khan	Jadi mengajar akhlak dengan metode al-Qur'an. al-Qur'an itu, dalam menanamkan akidah, itu dengan cara observasi, suruh lihat alam, dianalisis hingga akhirnya sampai pada keimanan. Jadi di alam nyata, bukan teori. Kita memahami akidah kepada filsafat
33.	Kiai Badrud	Ini kemudian yang kedua supaya mereka semangat otomatis harus <i>maisyah</i> [honor] itu harus sesuai dengan mereka yaitu manusiawi artinya kesejahteraan itu juga harus diperhatikan oleh kita yang ada <i>gitunya</i> . Bagaimana mungkin akan akan bagus pengabdianya kalau untuk sejahteranya tidak bagus
34.	Ghafur	Menurut Mudir, honor merupakan barakah [nilai tambah] yang diberikan kepada para pengelola sebagai bentuk terima kasih dan penghormatan ma'had aly. Adanya honor yang memadai menjadi salah satu penyemangat bagi dosen menunaikan tugasnya
		Membangun Kerja-sama
1.	Kiai Badrud	Banyak kendala banyak diantaranya adalah kami menerima mahasantri itu dengan cara seleksi dan di antara peserta yang masuk itu banyak yang tidak masuk kategori nominasi lah jadi ada tiga. <i>Pertama</i> sudah tidak mungkin untuk diterima tidak sesuai dengan kualifikasi yang kami buat. Yang <i>kedua</i> adalah calon mahasantri yang masuk kualifikasi angkanya 6 kemudian. Dan yang <i>ketiga</i> benar-benar berniat
2.	Kiai Badrud	Jadi yang merumuskan bukan Mudir, tapi berdasarkan kesepakatan seluruh pengurus yang ada di civitas akademika ma'had aly dan juga dengan pihak pesantren. Karena kita tidak bisa lepas dengan pihak pesantren. Ma'had aly ini di bawah naungan pesantren. Jadi, keputusan yang dibuat oleh ma'had aly tidak boleh bertentangan dengan pesantren. Adapun pelaksanaannya diserahkan kepada kita tapi keputusan tidak boleh bertentangan dengan keinginan pesantren
3.	Kiai Fawaid	Kadang kita mendatangkan pakar dari luar Ma'had Aly Nurul Qarnain. Seperti saat kita mendatangkan KH Afifuddin Muhadjir, pernah juga menghadirkan kiai sepuh dari Banyuwangi dari luar kota bahkan, sesuai dengan kebutuhan kita dan keahlian yang mereka miliki
4.	Kiai Badrud	Yang saya inginkan, terus terang saja, pengiriman mahasantri ke daerah-daerah terpencil. Ke daerah-daerah minoritas. Itu dambaan kita. Makanya kita <i>pingin</i> [ingin] setiap provinsi itu ada. Makanya, ketika disuatu daerah terdapat pesantren, maka NKRI nya kuat. Istilahnya menjadi paku bumi Nusantara

5.	Kiai Badrud	Yang kedua masalah linieritas sampai saat ini tidak terkoneksi antara data ma'had aly yang ada di kemenag dengan data perguruan tinggi dengan dikti tidak ada koneksi, jadi lulusan M1 ma'had aly tidak bisa masuk ke S2 yang ada diperguruan tinggi, demikian pula tidak boleh dari S1 perguruan tinggi kemudian masuk M2 di m'had aly ini tidak terkoneksi
6.	Kiai Badrud	Kemudian yang Ke 2 adalah masalah keuangan, ma'had aly mahasantrinya tidak banyak, karena kami menyeleksi betul calon mahasiswa itu. Karena mahasantrinya sedikit sementara disini pendanaan tidak besar sehingga sering terjadi minus anatar masuknya keuangan dan pendistribusian uang
7.	Wakil Mudir	Manurut Wakil Mudir Bagian Keuangan, dana masuk untuk operasional ma'had memang minim.Terdapat beberapa sumber keuangan, baik dari mahasiswa, simpatisan maupun bantuan dari negara. Sumber-sumber keuangan tersebut dipakai untuk menopang kegiatan ma'had aly, baik kegiatan akademik, kegiatan kemahasantrian maupun kegiatan-kegiatan lainnya
8.	Kiai Badrud	Sehingga cara mengatasi ini, kami bekerjasama dengan pondok pesantren untuk menutupi kekurangan ini. Kalau tidak, ditanggung ma'had aly. Seharusnya keuangan dari mahasiswa lebih pembayarannya. Tapi ini kenyataannya tidak (masih belum mencukupi), karena mahasantrinya memang sedikit, dan biaya operasional besar. Karena sedikit itulah sehingga tidak mencukupi terhadap pembiayaan. Tapi kami mengatasinya melalui kerjasama dengan pihak pesantren
9.	Kiai Yazid	Pesantren penyelenggara ma'had aly memiliki komitmen yang kuat terhadap keberadaan dan pengembangan ma'had aly
10.	Kiai Jalal	Nah ketika pemerintah berbicara perhatian terhadap Ma'had Aly, berarti negara harus hadir. Atau pesantren secara ekonomi sudah sangat kuat, mapan. Ada pesantren yang mandiri, belum mandiri, tidak mandiri. Mandiri itu berarti pesantren berani menggratiskan biaya-biaya
11.	Kiai Fawaid	Lebih jauh dinyatakan oleh Wakil Mudir bahwa pesantren penyelenggara ma'had aly, idealnya, memiliki kekuatan ekonomi
12.	Kiai Badrud	Dia sudah punya usaha yang mandiri. Santri tinggal belajar saja. Kategori belum mandiri, pesantrennya bisa jalan tapi tetap menarik biaya dari santri. Yang tidak mandiri ini yang harus di subsidi. Sudah menarik biaya dari santri, tapi masih tidak cukup. Ini yang harus disubsidi
13.	Kiai Jamil Khan	Ma'had aly formal merupakan buah dari kerja sama ma'had aly

		dengan pihak pemerintah, yakni melalui kementerian agama pada setiap jenjangnya. Kita melakukan kerja sama senyampang saling menguntungkan dan tidak mengikat
14.	Kiai Badrud	Pemerintah Jawa Timur juga memberikan perhatian terhadap keberadaan dan pengembangan ma'had aly. Pemerintah hadir membantu kebutuhan ma'had aly. Tentu hal tersebut disambut gembira oleh kami, pengelola ma'had aly
		Performa akademik
1.	Kiai Jamil Khan	Saya kira bagaimana Ma'had Aly memperkuat NKRI, menjadi paku buminya Nusantara. Ketika kita ber-Indonesia berarti kita ber-Islam. Ketika kita ber-Islam berarti kita ber-Indonesia. Berislam dan berindonesia itu satu napas. Kalau bahasa saya, Islam dan Indonesia itu senafas
2.	Kiai Badrud	Pada tarikan nafas yang <i>bareng</i> , bukan pada tarikan nafas yang kedua. Karena kita adalah orang Indonesia yang beragama Islam. Dalam kerangka inilah ma'had aly berperan. Karena dengan adanya hari santri nasional, diperingati setiap 22 Oktober, merupakan penghargaan kepada kita. Mahasantri, <i>ya</i> itu tadi ber-Islam dan ber-Indonesia harus satu tarikan nafas. Jadi kalau ada ma'had aly <i>nguri-nguri</i> (menjaga) NKRI, ke-Indonesiaan
3.	Kiai Jamil Khan	Akan menjadi rujukan studi ke-Islaman internasional. Menjadi rujukan peradaban Islam. Kalau bahasanya Pak Dirjen (direktur jenderal pendidikan Islam) menjadi pusat destinasi peradaban Islam. Kalau saya lebih tinggi lagi, pusat peradaban dunia
4.	Kiai Badrud	Dengan adanya ma'had aly, supaya Indonesia semakin bangkit. Saya sering mengatakan ke teman-teman, dulunya Harvard dan Cambridge itu semacam pesantren. Makanya, saya dorong terus untuk menjadi pusat peradaban
5.	Kiai Badrud	Akademik ma'had aly, kalau di ABRI semacam pendidikan Seskonya. Berbagai keilmuan di situ, metodologi dan <i>macem-macem</i> . Bukan belajar ngaji di situ. Jadi, yang sudah jadi. Sehingga yang mengajar di ma'had aly, dulu profesor-profesor, kiai-kiai kaliber nasional. Jadi pelajar elit, bukan untuk belajar ngaji di situ. Apalagi hanya belajar <i>taqrib</i>
6.	Kiai Badrud	Jadi belajar perpolitikan juga, <i>leadership</i> , usul fiqh, mufti <i>lah</i> keluaran Ma'had Aly. Oleh karenanya pemerintah <i>back up</i> itu. Bukan belajar ngaji di situ. Yang masuk adalah mahasantri terpilih dan diampu oleh-kiai kiai yang mumpuni

7.	Kiai Badrud	Tentu saja untuk melahirkan masing-masing kiai punya kurikulum yang berbeda. Kiai yang hidup di tengah-tengah masyarakat, membimbing masyarakat, ilmunya harus lebih praktis. Kalau masyarakat di pedesaan, dia harus tahu karakter masyarakat desa. Masyarakat desa itu kebutuhan ibadahnya sederhana saja
		Performa mahasantri
1.	Kiai Badrud	Yang saya sebut kiai <i>mutafaqqih</i> , pemikir. Dia mungkin tidak terbiasa <i>tabligh</i> di mana-mana, ceramah di mana kayak jaman dahulu, ya. Dia kiai pemikir. Ilmunya mendalam, dan bukan hanya ilmunya banyak dan punya gagasan-gagasan ke depan. Bagaimana memikirkan sistem ekonomi, sistem politik, sistem sosial dan lain-lain
2.	Sahroni	Idealnya, menurut Wakil Mudir, alumni ma'had aly menjadi kiai <i>mutafaqqih</i> . Mereka menjadi pemikir yang ahli di bidangnya. Kalau di Ma'had Aly Nurul Qarnain memilih bidang <i>fiqh siyasah</i>
3.	Syauqi	Kiai <i>mutafaqqih</i> , pemikir, itu tidak ahli pidato, tidak melayani masyarakat sehari-hari, tapi membangun gagasan-gagasan, tafsir-tafsir baru ya. Kiai <i>mutafaqqih</i> itu <i>gak</i> perlu banyak-banyak. Saya kira tipikal kiai tersebut masih <i>tetep</i> relevan, masih dibutuhkan
4.	Kiai Fawaid	Performa mahasantri memberikan gagasan-gagasan baru sesuai dengan bidangnya. Menurut Katib, dalam disiplin politik diperlukan adanya perspektif baru politik Islam yang berakhlak
5.	Ghafur	Selain itu, masih menurut Wakil Mudir 3, perlu adanya tafsir-tafsir baru yang kontekstual dengan kebutuhan zaman. Tafsir-tafsir baru dalam disiplin ilmu politik Islam masih jarang
6.	Kiai Jamil Khan	Pemikiran-pemikiran baru pada bidang tersebut berkontribusi bagi kemajuan bangsa dari aspek keilmuan. Menurut Katib, tafsir-tafsir baru produk ma'had aly tersebut harus mampu mendorong praktik politik yang bersih menuju <i>clean and good government</i> .
7.	Kiai Badrud	Keberadaannya memberikan warna bagi kehidupan berbangsa dan bernegara. <i>Gak</i> perlu banyak sebetulnya, dan itu dijaga. Bagaimana menjaga, yaitu tadi, kulit. Kalau memang mau betul itu, jangan setengah hati. Pendanaan ditopang pemerintah. Mahasantri total, <i>full</i> , belajar agama. Kalau mau pemerintah dukung di situ. Pada kualitas
8.	Ahmad Sahroni	Kalau terhadap mahasantri yang berprestasi kami belum memberikan apapun. Cuma, kami kadang memperjuangkan beasiswa karena terkadang Kemenag RI itu meminta data mahasantri untuk diberi beasiswa. Yang yang kita prioritaskan

		mereka yang berprestasi, diantara yang kita berikan adalah kita memberikan prioritas beasiswa kepada mahasantri yang berprestasi
		Performa Pengabdian
1.	Kaia Badrud	Ma'had aly tidak bisa dipisahkan dari masyarakat, karena memang berada di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat dan ma'had aly ibaratnya dua sisi mata uang
2.	Kiai Yazid	Mudir memiliki pandangan positif terhadap masyarakat. pernyataan tersebut disetujui Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain. Dia mengakui keberadaan ma'had aly berada di tengah-tengah masyarakat
3.	Sahroni	Pengabdian kepada masyarakat, tentu, dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan visi-misi ma'had aly. Kita menyelami keadaan dan kebutuhan masyarakat melalui penelitian. Lalu dikeluarkan dalam bentuk program pengabdian
4.	Sahroni	Ada <i>sih</i> , kegiatan pengabdian di luar pesantren, namun masih difokuskan kepada masyarakat sekitar yang lokasi tidak jauh ma'had aly. kegiatan diisi dengan menjadi khatib dan imam salat jum'at, syarwah dan dakwah mengenai <i>masail fiqhiyyah</i> di masyarakat
5.	Sahroni	Bentuknya, secara umum ada dua. Yaitu kegiatan di pesantren dan di luar pesantren. Pengabdian di pesantren dilaksanakan melalui kegiatan ta'lim atau pengabdian secara keilmuan. Mahasantri membantu mengajar kitab kuning
6.	Kiai Badrud	Selain itu, mahasantri juga mengabdikan sebagai pengurus pesantren. kebutuhan pesantren akan pengurus yang terdiri dari mahasantri sangat kami butuhkan. Tentu mereka datang bukan hanya untuk mengaji, meneliti, menulis, tapi juga mengabdikan
7.	Kiai Badrud	Mengabdikan itu menjadi jalan bagi keberkahan ilmu. Ilmu bermanfaat atau berkembang ketika dijalankan dan juga ditularkan kepada yang lain. Kepada sesama teman mahasantri atau siapapun yang membutuhkan
8.	Kiai Fawaid	Selain itu, dalam pandangan Wakil Mudir, keberkahan ilmu berbanding lurus dengan pengabdian. Ilmu diperoleh melalui jalur akademik dan pengabdian. Keduanya saling melengkapi
9.	Sahroni	PPPM untuk mahasantri kali ini hanya difokuskan di dalam pesantren Nurul Qarnain. Tentu karena ma'had aly ingin secara totalitas mematuhi protokol kesehatan

HASIL WAWANCARA MA`HAD ALY NURUL QADIM PROBOLINGGO

No	Informan	Komentar
		Indikasi Ma`had Aly Berhasil
1.	Kiai musholli	Indikatornya sederhana, lahirnya kader ahli fiqh (<i>faqi>h zama>ni></i>) sebagai generasi <i>khair ummah</i> . Jadi ada dua fokus sebagai kader fiqh pada zamannya dan bisa berkiprah untuk mewujudkan masyarakat <i>khair ummah</i>
2.	KH. Abdul Hadi	Dua aspek tersebut menjadi acuan dan tumpuan semua <i>stakeholders</i> . Untuk itu, maka semua sumber daya yang dimiliki (manusia dan pendanaan) diarahkan untuk mencapai dua aspek penting tersebut
3.	Kiai musholli	Secara spesifik, citra ideal lulusan Ma`had Aly Nurul Qadim adalah mencetak ahli tafsir. Ahli tafsir itu, sekarang, dibutuhkan oleh umat. Keberadaannya, menurut saya, semakin jarang ditemukan. Tentunya, seperti KH. Maimun Zubair, Habib Quraish Shihab, atau Gus Baha. Mereka adalah pakar-pakar tafsir di Indonesia
4.	KH. Abdul Jalal	Pernyataan tersebut didukung oleh KH. Abdul Jalal bahwa kiai yang memiliki kapasitas sebagai ahli tafsir al-Qur'an semakin jarang
5.	KH. Abdul Jalal	Kalau seperti itu, <i>khan</i> penting merevitalisasi sistem <i>bahthul masail</i> misalnya di tataran NU, sampai kepada membenahi <i>bahthul masail</i> sehingga tidak stagnan hanya pada persoalan hukum, tapi juga pengembangan tafsir
6.	KH. Abdul Jalal	Sehingga ada dinamika, perkembangan itu yang diharapkan. Sehingga masyarakat ini tidak lepas dari pantauan keilmuan tafsir di seluruh pelosok tanah air. Kekurangan ulamannya adalah menjawab persoalan umat dengan panduan <i>tafsir ahkam</i>
7.	Kiai Musholli	Ya tentu harus memiliki kemampuan baca kitab. <i>In sha Allah</i> lulus dari sini hampir bisa dipastikan bisa baca kitab. Tidak hanya kitab yang diajarkan disini, kitab kuning lain juga bisa. Dan telah diberi ijazah oleh kiai. Tidak hanya yang dibaca disini, tapi semua kitab idealnya seperti itu. Itu sebagai prasyarat memahami tafsir
8.	Kiai Hadi	Kitab kuning itu pengertiannya apa, <i>khan begitu</i> . Kitab kuning adalah kitab keislaman berbahasa arab yang sudah menjadi rujukan pesantren di Indonesia. Banyak sekali kitab kuning yang menjadi rujukan pesantren dari dulu sampai sekarang. Misalnya bidang tauhid, fiqh, akhlak, tafsir, hadis, ilmu alat (<i>nahw, sarraf, balaghah</i>)
9.	Kiai Musholli	Indikatornya alumni mampu menjawab, memandu gerak masyarakat bangsa dan negara ini dengan <i>tafsir ahkam</i> , semua <i>melek</i> (paham) <i>tafsir ahkam</i>
10.	Kiai Musholli	<i>Ghi mon caen guleh</i> [menurut saya] pesantren salaf ditambah metodologi. Kita

		tidak membedakan keilmuan. Semua jenis keilmuan yang terkait dimasukkan dalam kerangka kurikulum yang lengkap
No	Informan	Tujuan Utama Ma'had Aly
1.	Kiai Musholli	Ma'had Aly Nurul Qadim harus ada karena memang kebutuhan terhadap semakin minimnya kader-kader ulama yang berkualitas. Pertimbangan tersebut menjadi dasar utama dan menguat pada pandangan pendiri, yang merupakan pengasuh saat itu (KH. Nuruddin Musiri)
2.	Kiai Abdul Jalal	Pada masa hidupnya, KH. Nuruddin Musiri memiliki kemauan kuat menyelenggarakan lembaga pendidikan tinggi kader ulama yang senafas dengan tradisi pesantren
3.	Kiai Hadi	Menurut Kiai Hadi, mereka itu bisa jadi pemimpin-pemimpin umat, pemimpin masyarakat itu terhalang hanya gara-gara tidak memiliki ijazah yang dikeluarkan oleh pendidikan tinggi
4.	Kiai Musholli	Konsentrasi keilmuan di Indonesia terlalu fiqh sentries. Padahal keilmuan keislaman yang lain itu sangat dibutuhkan agar kita bisa memahami agama Islam dengan lebih baik. Itu juga yang menjadikan dorongan al-Ghazali menulis kitab Ihya Ulumuddin, karena orang belajar agama itu parsial, yang fiqh, fiqh saja, hadith, hadith saja, tafsir tafsir saja, yang kalam kalam saja, yang tasawuf tasawuf saja. Menurut al-Ghazali semua itu satu kesatuan dalam keilmuan Islam
5.	Saiful Anam	Mudir berpandangan bahwa peta keilmuan Islam di Indonesia mengalami penyempitan, terbatas pada kajian fiqh. Lebih jauh dikatakan bahwa muncul pemahaman keilmuan Islam hanya menyangkut masalah hukum Islam
6.	Kiai Hadi	Nah di Indonesia ini saya lihat terlalu fiqh sentries. Sehingga penguasaan terhadap usul fiqh dan fiqh itu sendiri tidak seimbang. Orang sudah belajar kitab fiqh itu sendiri yang <i>je rajeh</i> [kitab besar] usul fiqhnya masih kecil-kecil. Ini saya anggap ada kesenjangan antara fiqh sebagai produk ketimbang fiqh sebagai proses. Fiqh sebagai produk itu ya kitab-kitab kuning fiqh itu. Itu khan produk, pemikiran fiqh. Tapi justru usul fiqhnya yang merupakan metodologi pemahaman fiqh tidak dikuasai. Sehingga menjadikan orang melihat fiqh menjadi dogmatis. Padahal sebenarnya fiqh itu solutif, pemecahan masalah
7.	Kiai Musholli	Yang kedua tafsir. Dulu di pondok-pondok pesantren itu mati urip tafsirnya ya kitab tafsir <i>jalalain</i> . Padahal tafsir-tafsir yang lain itu banyak. Visi pesantren kita itu bukan salafi. Bahkan di <i>Jalalain</i> sendiri bukan salafi, khalafi itu karena sudah menggunakan takwil yang banyak <i>koq</i> . Hadith juga demikian. Apalagi <i>hadith ahkam, ayat ahkam</i> itu sangat banyak ditinggalkan oleh dunia pesantren kita
8.	Kiai Musholli	Nah untuk bisa itu, supaya pemahaman-pemahaman tersebut masuk dalam kerangka kurikulum yang bagus, itu sebaiknya ada lembaga formal. Nah, lembaga formal itu ya lalu kita gagas jadi ma'had aly yang konsentrasi pada

		keilmuan tafsir dan ilmu-ilmunya itu
9.	Saiful Anam	Pilihan terhadap konsentrasi tafsir telah dipertimbangkan dengan baik oleh Mudir dan jajarannya
10.	Saiful Anam	Tapi kalau kepada masyarakat, kita pada waktu itu, sudah berulang kali ada pembicaraan agar supaya pondkan [ok-pondok besar dan yang punya sejarah keilmuan baik, itu mengembangkan keilmuan tafsir. Pilihan <i>takhassus</i> pada tafsir, kalau mahasantri kita ingin mendalami bidang apa tersebut, <i>ya</i> anda belajar kesana
11.	Kiai Musholli	Coba kalau kita baca kitab <i>ihya</i> al-Ghazali yang jilid empat itu <i>ya</i> , saat bicara syukur itu, segala hal dibicarakan mulai IPA, IPS hingga apa saja dibedakan. Itu menunjukkan bahwa ketika <i>ngaji</i> , bicara agama dia tidak hanya bicara halal haram saja. Ketika bicara syukur saja, itu kita lihat begini mengingatkan kepada kita, makanan saja banyak sekali yang harus dipikirkan. Belum caranya mendapatkan makanan, hingga caranya makan. Keilmuannya tidak hanya masalah halal haram
12.	Kiai Musholli	<i>Pertama</i> adalah terwujudnya lembaga kader mufassir yang mengintegrasikan keilmuan pesantren sebagai ciri khas Islam-Indonesia dan keilmuan modern perguruan tinggi
13.	Kiai Musholli	<i>Kedua</i> terwujudnya lulusan yang mampu memediasi antara kelompok tekstualis (literalis) yang cenderung radikal dan kontekstualis yang rentan liberal
14.	Kiai Musholli	Tujuan ketiga adalah terwujudnya penafsiran yang sesuai dengan perkembangan zaman. Hal ini masih jarang dipikirkan oleh para pemangku pesantren
15.	Saiful Anam	Menurut Mudir, lulusan ma'had aly harus memiliki produk tafsir yang memadai memberikan solusi permasalahan masyarakat dengan pendekatan tafsir. Pendapat tersebut diperkuat oleh Saiful Anam bahwa aspek perkembangan zaman juga menjadi perhatian mengingat kebermanfaatan produk keilmuan untuk menjawab tantangan kebutuhan zamannya.
16.	Kiai Musholli	Adapun tujuan <i>keempat</i> mencakup terwujudnya lulusan yang berilmu tinggi dan beramal shaleh seperti para <i>salafuna as-shalih</i> . Ilmu dan amal tidak bisa dipisahkan, tapi menyatu dalam sikap, pandangan dan perilaku kader ulama
17.	Kiai Hadi	Karena lembaga inilah yang diharapkan memproduksi kader-kader pengasuh pesantren, kader-kader kiai, ulama, kader-kader ahli ilmu-ilmu Islam
18.	Kiai Musholli	Itu perlu dijaga substansinya. Jangan dikotori dengan yang lain. <i>Ya</i> itu saya kira, semuanya harus memiliki keprihatinan dan peran yang sama. <i>In sha Allah</i> , kalau ma'had aly eksis, saya membayangkan pondok-pondok akan hidup seperti dulu lagi
		Perumusan Visi dan Misi

1.	Kiai Musholli	Menjadi lembaga pendidikan <i>tafaqquh fi al-din</i> ¹ konsentrasi <i>Tafsir wa Ulumuhu</i> jenjang tinggi bertaraf internasional yang unggul dan kompetitif dalam melahirkan generasi muslim <i>khaira ummah</i>
2.	Saiful Anam	Para pengelola memiliki keinginan kuat agar ma'had aly mendapat pengakuan hingga dunia internasional
3.	Kiai Musholli	Misi kami sebagaimana telah dirumuskan dalam statuta adalah menyelenggarakan dan melaksanakan pendidikan, pengajaran, dan kajian <i>tafsir wa ulumuhu</i> dengan memadukan sistem pesantren dan perguruan tinggi
4.	Saiful Anam	Kegiatan tersebut dilaksanakan oleh para dosen dan musyrif dengan materi dan metode tertentu, yaitu sorogan, bandongan dan penugasan. Kajian merupakan kegiatan pendalaman untuk memahami lebih jauh materi-materi kurikulum yang ada di ma'had aly
5.	Kiai Musholli	Yang kedua adalah melaksanakan pengabdian dan pemberdayaan kepada pesantren dan masyarakat. Dalam hal ini pengabdian dilakukan secara terbatas dan luas
6.	Kiai Musholli	Yang kedua adalah melaksanakan pengabdian dan pemberdayaan kepada pesantren dan masyarakat. Dalam hal ini pengabdian dilakukan secara terbatas dan luas
7.	Kiai Musholli	Misi yang ketiga adalah menyelenggarakan dan melaksanakan kaderisasi keulamaan. Kaderisasi keulamaan merupakan hal utama dan penting bagi kami
8.	Kiai Musholli	Ma'had Aly Nurul Qadim juga menyatakan bahwa misinya adalah menanamkan karakter ilmiah dan <i>amaliah salafuna as-shalih</i> melalui <i>Tafsir wa Ulumuhu</i>
9.	Kiai Musholli	Karena kita punya asumsi bahwa dimana-mana lembaga sukses itu kuncinya Cuma satu, fokus. Yang berhasil itu yang fokus. Pakek metode apa saja, <i>qiraati</i> , <i>amtsilati</i> , kalau <i>gak</i> fokus, ya <i>gak</i> bisa. Akan gagal itu. Tapi kalau fokus. <i>Wong</i> kita dulu jurmiah dan kailani, fokus <i>khan</i> . <i>Ngaji</i> , setiap selesai salat <i>maktubah</i> kita <i>ngaji</i> . Metode kita <i>jurmiah</i> dan <i>kailani</i> itu
10.	Kiai Musholli	Jadi orang-orang yang betul-betul menguasai, bukan hanya teks tapi konteksnya, maqasid al-shariah, <i>engak</i> [seperti] tafsir. Itu harus dikembangkan istilahnya bermazhab tapi <i>manhaji</i> , bukan <i>lafzi/qauli</i> . Kalau <i>qauli</i> kita <i>khan</i> ikut teks pendapat apa adanya. Tapi kalau <i>manhaji khan oreng se lakar</i> [seseorang yang memang] fokus
		Melaksanakan Program-Program
1.	Kiai Musholli	Program-program itu untuk <i>nguri-nguri</i> [menjaga] tradisi pesantren.

		Tujuannya hanya itu karena semua regulasi yang terkait dengan ma'had aly, ya terkait dengan pesantren. Itu semua berbasis apa yang ada di pesantren. Itu pesantren tradisinya apa, itu kita recognisi (akui) dan kita <i>bijaki</i> sesuai dengan yang ada
2.	Kiai Abdul Jalal	Pengembangannya bisa juga mencakup kelembagaan. Kalau pengembangan kelembagaannya, saya kira, tidak hanya menjadi pendidikan tinggi bertaraf nasional, diharapkan memang internasional. Jadi pengembangannya ke sana
3.	Saiful Anam	Jadi kalau kita berbicara dengan delapan standar itu, ya standarnya ala pesantren. Misalnya standar lulusan pesantren, ya kalau bahasa saya tidak ada alumni santri. Meskipun sudah keluar tetap aja mengaku mahasantri, walau sudah 18 tahun, 20 tahun
4.	Kiai Musholli	Ma'had aly menyaring mahasantri sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Mudir beralasan bahwa lembaga kader ulama tersebut tidak membutuhkan peserta didik secara kuantitatif
5.	Kiai Jalal	Secara substansi, orientasi kualitas, orientasi kitab kuning, orientasi <i>masayikh</i> /kiai. Itu harus kita jaga dan kawal dalam hal-hal substansi. Tapi dalam hal-hal formalitas, kerangka kurikulum mau di KKNI kan misalnya, silahkan gak papa. Substansinya tetap kitab kuning
6.	Saiful anam	<i>Cuman</i> [hanya] penjenjangannya saja yang kita buat. Kalau 3 tahun, masuk jenjang ini, kalau 6 tahun masuk jenjang ini. O.. ini dari MI sudah 3 tahun layak level Tsanawiyah, lalu Aliyah. Ma'had Aly juga begitu, kalau sudah menempuh 144 SKS sudah setara M1, M2 dan M3
	KH. Afifuddin Muhadjir	Untuk mencapai cita-cita di atas ditetapkan adanya standar <i>inputs</i> bagi mahasantri ma'had aly. Kiai Afif mengatakan bahwa mahasantri adalah orang-orang pilihan.
7.	KH. Afifuddin Muhadjir	Makanya ma'had aly memiliki standar nasional pendidikan tinggi. Kalau secara umum belum ada standar <i>inputs</i> , yang ada standar <i>outputs</i> . Rekrutmennya seperti apa tidak diperhatikan. Tapi ada seleksi yang ketat. Yang lolos <i>tafaquh fi al-dinnya</i> total. Yang diterima tentunya jauh lebih sedikit dari yang daftar. Selain kemampuan intelektual juga psikis, yaitu kalau ke sini (Ma'had Aly Nurul Qadim) harus bermotifkan <i>tafaquh fi al-din</i>
8.	Saiful anam	Saat ujian masuk, standar mahasantri adalah mampu dibidang apa, bukan punya ijazah apa
9.	Saiful anam	Pola rekrutmen mahasantri, yang tidak melihat latar belakang, tapi potensi. Ketika mereka daftar mereka tidak ditanya lulusan apa, tapi yang penting kamu bisa apa. Sehingga pernah terjadi lulusan madrasah ibtidaiyah bisa masuk ma'had aly, karena memang mampu
10.	Kiai Musholli	<i>Disitu</i> banyak proses. Tetapi ketika masuk ma'had aly, <i>nawaitunya</i>

		<i>tafaqquh fi al-di>n li ilm al-tafsir wa ulumuh</i> . Tema besar itu otomatis mengubah pola pikir calon mahasantri di lembaga kader ulama tersebut. Kita juga menekankan pada kemandirian mahasantri
11.	Taufiq	Menghadapi fenomena ijazah dan lapangan kerja, program ma'had aly diarahkan kepada penciptaan pola pikir serba kitab kuning juga terus ditanamkan. Kepada mahasantri diberikan program mengenai kemandirian
12.	Taufiq	Wakil Mudir tiga menyatakan bahwa mahasantri diajarkan dan dibiasakan memiliki kemampuan sebagai entrepreneur
13.	Kiai Musholli	<i>Takhas}us}</i> , <i>sorogan</i> , <i>bandongan</i> , <i>bahtih masa>il</i> . Dalam proses pendidikannya diselenggarakan layanan akademik, layanan penelitian dan layanan kemasyarakatan
14.	Taufiq	Dalam pandangan Mudir program <i>takhasusus</i> bisa dikembangkan. Menurut salah seorang dosen, pengembangan keilmuannya, dalam bidang tafsir, itu bisa dikembangkan ke <i>tafsir ahkam</i> , tafsir tentang lingkungan, <i>siyasah</i>
		Menyiapkan SDM Pelaksana
1.	Moh. Babun	Keberadaan SDM pelaksana tidak lepas dari adanya kendala. Hal tersebut dihadapi Mudir dengan tenang. Dia mencari dan menemukan solusi konkret untuk mengkreasi SDM-SDM yang ada menjadi handal dan memiliki motivasi kuat dalam bekerja dan mengabdikan kepada ma'had aly
2.	Kiai Musholli	Kendala dosen juga ada. Kiai-kiai sepuh yang mumpuni sudah banyak yang wafat. Cari yang seperti KH Hasan Abd Wafi <i>gak nemu</i> . Apalagi harus disertai dengan gelar akademik. Upaya tersebut telah kami lakukan, tapi memang tidak mudah. Untuk itu perlu ada komunikasi dengan sekitar untuk menyiapkan kaderisasi secara berjenjang dan sistematis. Komunikasi untuk mendapatkan SDM berkualitas dilaksanakan secara terus menerus
3.	Kiai Musholli	Dalam menghadapi kendala semacam tersebut, mudir melakukan komunikasi dengan beberapa pihak, terutama dengan Ma'had Aly Salafiyah Stafiyah Sukorejo
4.	Taufiq	Mudir melihat adanya peluang pada potensi alumni Pesantren Nurul Qadim. Untuk itu mereka dikader dengan cara menempuh pendidikan ma'had aly pada jenjang M2
5.	Babun	Alumni yang memang dibutuhkan. Dulu, telah disekolahkan ke S2. Selain itu juga mengupayakan studi S3. <i>In Shaa Allah</i> kendala seperti itu di dapat diatasi. Pengelola juga ada di sini
6.	Taufiq	Kalau kita <i>ngumpul</i> di sini. <i>Katib</i> (sekretaris) nya disini. Kalau saya hanya keluar dari pintu gerbang itu (menunjuk dengan jempolnya). Itu ciri khas pesantren. Ya karena sudah puluhan tahun (tinggal di pesantren pen.). Jadi sudah menyiapkan kaderisasi. Itu akan jadi kendala kalau tidak disiapkan

7.	Kiai Musholli	Salah satu prinsip yang tidak boleh bergeser adalah bahwa ma'had aly itu identik dengan kiai. Yang betul-betul kiai, bukan asesoris. Saya bilang kepada asosiasi bahwa kalau tidak ada kiainya bukan ma'had aly. Meski profesor maupun doktor, tapi tidak memenuhi kualifikasi kiai tidak bisa menjadi pengelola di ma'had aly
8.	Babun	Idealnya SDM pengelola ma'had aly terdiri dari dua hal, yaitu kiai dan akademisi. Keduanya diupayakan untuk dipenuhi dengan beberapa langkah
9.	Kiai jalal	Untuk memenuhi kualifikasi pesantren dan kualifikasi akademik, Amali telah melakukan komunikasi dengan pihak Kementerian Agama untuk melakukan langkah-langkah strategis
10.	Kiai Musholli	Bagaimana kalau kiai tidak memiliki kualifikasi formal. Dalam kualifikasi pendidikan tinggi disebutkan bahwa kualifikasi bukan hanya ijazah, tapi juga orang-orang yang keilmuannya diakui oleh pemerintah dalam bentuk sertifikat atau pengakuan. Sekarang sedang kita wacanakan untuk kiai-kiai yang memiliki keilmuan, pernah <i>ngaji</i> apa, <i>mondok</i> di mana sedang kita ajukan untuk mendapat pengakuan sehingga bisa di-SK sebagai dosen sesuai dengan... standar pendidikannya tetap
11.	Kiai Musholli	KKNI <i>khan</i> memungkinkan itu. KKNI itu kerangka kualifikasi nasional Indonesia. Tidak hanya yang bergelar, meski tidak bergelar namun profesional, punya keilmuan yang diakui, menteri agama bisa meng SK. Pengakuan terhadap keilmuan setara level 7, 9. Kita menggunakan fasilitas itu. Profesor dan doktor kalau belum dipanggil kiai oleh masyarakat, <i>ya</i> belum
12.	Saiful anam	Lebih jauh, Anam mengatakan bahwa Kemenag RI mengupayakan adanya program <i>recognisi</i> pembelajaran lampau untuk memberikan pengakuan formal terhadap keilmuan para kiai yang dipandang mumpuni
13.	Kiai Musholli	<i>Ya</i> kiai-kiai itu, nanti kita <i>recognisi</i> . Istilahnya ada RPL (<i>recognisi</i> pembelajaran lampau). Jadi baik <i>ngajar</i> mauun belajar, nanti akan dinilai oleh majelis <i>masyayikh</i> . O... ini sudah layak pada level doktor. Ini layak level professor. Itu kalau sudah ada M3-nya sekarang <i>khan</i> belum ada. Masih level M2
14.	Kiai Musholli	Pihak Kemenag RI memberikan wewenang kepada majelis <i>masyayikh</i> untuk menilai kemampuan yang dimiliki oleh para kiai tersebut
15.	Kiai Afif	Coba bapak baca ini katanya. Ini bentuk seleksi dosen di sini. Tidak ada seleksi khusus. Tapi kalau ada orang bagus kita datangkan untuk mengisi seminar atau bedah buku untuk diseleksi oleh kiai, mahasiswa. Kadang-kadang dosen sendiri yang mengundurkan diri karena merasa tidak siap ketika di kelas.(separuh lebih sedikit)
16.	Kiai Musholli	Arahan mudir kepada dosen dan <i>musyrif</i> (<i>pendamping</i>) dalam

		membangun strategi pengembangan ma'had aly memakai pendekatan kultural dan struktural
17.	Saiful anam	Yang dimaksud formal yaitu penyelesaian persoalan dengan ma'had aly melalui struktural kita rapat terus kita bedah persoalannya apa terus kita carikan solusi. Kalau non formal maksudnya penyelesaiannya lebih kepada kekeluargaan tanpa harus melalui mekanisme prosedur yang ada seperti rapat evaluasi rapat kerja dan lain-lain
18.	Kiai Musholli	Pola mudir dalam mengatur, membangun, menata sistem/ birokrasi di ma'had aly Lebih menggunakan pola santri dari pada menggunakan manajemen modern
19.	Saiful anam	Selain itu, Mudir juga menempuh pendekatan pesantren. Dalam budaya pesantren, pencapaian tujuan dilakukan dengan melakukan pendekatan secara personal. Dalam hal ini, menurut Wakil Mudir lebih mementingkan fungsi daripada struktural
20.	Kiai Musholli	Di sudut-sudut pesantren ada tulisan mengaji <i>diniy</i> [agama] untuk mencari barokah, <i>e tembok-tembok khan bennyak</i> [di tembok-tembok], <i>ngaji</i> [belajar] dan mencari <i>barokah</i> [nilai tambah]. <i>Engghi se</i> [iya] sangat penting pengajaran tasawwuf. Meningkatkan keyakinan dan keimanan <i>genekah</i> [itu]. Menumbuhkan rasa tawakkal. <i>Engghi tasawwuf genekah pon mon caen guleh jelenna pon</i> [tasawuf itulah cara yang efektif]
21.	Taufiq	Menurutnya, melalui cara tersebut dia membangun keyakinan kepada manajemen ma'had aly mengenai adanya nilai tambah (<i>added value</i>). Dalam dunia pesantren niali tersebut dikenal dengan keberkahan, sesuatu yang terus menerus bertambah kebaikannya
		Membangun Kerja-sama
1.	Kiai Musholli	Sebagai Mudir saya terus melakukan kerja sama kelembagaan. Dengannya kita berharap eksistensinya bisa terjaga oleh semua pihak. Baik pemerintahan dan masyarakat ikut andil dalam merawatnya
2.	Babun	Kendala berikutnya adalah dana, uang. Di sini juga pesantren yang membiayai. Pemasukan dari mahasiswa hanya 40%. Maunya digratiskan tapi tidak bisa. Dari Pengeluaran itu 100%, 60% nya dari pesantren. Itu <i>khan</i> harus kuat pesantrennya. Kalau <i>gak</i> kuat, dari mana, <i>nah</i> itu kita sampaikan ke teman-teman
3.	Kiai Musholli	Sebagaimana jamak diketahui bahwa pengembangan kelembagaan pendidikan tinggi membutuhkan dana yang banyak. Mudir berpikir keras memenuhi kebutuhan tersebut. Dia membangun komunikasi dengan pesantren untuk berkomitmen memenuhi kebutuhan pendanaan
4.	Kiai Hadi	Diketahui bahwa pesantren telah memenuhi 60% dari kebutuhan ma'had aly.

5.	Kiai Jalal	Lalu sumbangan negara itu apa. Padahal ulama ini dibutuhkan oleh Negara. <i>Alhamdu lillah</i> Menteri Agama dan anak buahnya masih paham. Ke depan akan ada bantuan pemerintah, ditargetkan satu miliar dalam satu tahun untuk bisa menggerakkan kegiatan di ma'had aly
6.	Babun	Kalau PT yang lain <i>khan</i> mahal-mahal UIN, IAIN palagi swasta. S2 enam juta, S3 9-12 juta, masih ada uang gedung. Kita tidak ada. Tadi Anda lihat itu gedung ma'had aly. Itu dibangun sejak Kiai Mino dilaksanakan secara swadaya
7.	Mudir	Untungnya tahun 2018 kita dapat dana untuk rehab. Itu sudah mau kita eksekusi sebelum roboh. Itu 20 % dari mahasiswa <i>khan</i> sudah hebat. Itu disini. Hanya bentuk asramanya. Ini saya bilang kepada yang lain, kalau bisa sarana ma'had aly jangan dicampur, harus fokus
8.	Kiai Musholli	Mestinya ada ulama-ulama yang difasilitasi khusus untuk mengkaji dan meneliti, yang tidak disibukkan bahkan dengan mengajar sekalipun. Ya semacam LIPI lah. Nah tiap kita mengadakan <i>bahthul masail</i> , di semua tingkat pusat wilayah, cabang hingga desa
9.	Kiai jalal	Mestinya ada ulama-ulama yang difasilitasi khusus untuk mengkaji dan meneliti, yang tidak disibukkan bahkan dengan mengajar sekalipun. Ya semacam LIPI lah. Nah tiap kita mengadakan <i>bahthul masail</i> , di semua tingkat pusat wilayah, cabang hingga desa
10.	Babun	Ma'had aly bersinergi dengan lembaga swasta maupun penyelenggara negara pada level regional dan nasional
11.	Saiful anam	Dulu, ada keinginan, sistem pondok mau meniru sistem Nurul Jadid seperti karyawan-karyawan dilainkan, dan saya kurang setuju. Dan akhirnya, Pengasuh itu mewajibkan semua yang sudah ada di dalam pesantren wajib ngajar, walaupun guru pelajaran
12.	Kiai hadi	Tradisi pesantren dilanjutkan oleh ma'had aly dengan menguatkan hubungan melalui kegiatan belajar mengajar. Sanad keilmuan menjadi panduan hubungan antara senior dengan junior
13.	Kiai Musholli	Jadi hikmahnya yunior tetap dianggap <i>bindara</i> [seseorang yang dihormati] karena walaupun tukang ketik tetap ngajar. Cuma kelemahannya ditingkat kesibukannya, sangat tidak bisa membedakan mana tugas sebagai pegawai dan sebagai guru salah satunya ada uang salah karena tidak bisa fokus
14.	Kiai Musholli	Ma'had aly itu adalah pendidikan pesantren tinggi, ya harus begitu kurikulumnya, bukan berdasarkan tema-tema seperti perguruan tinggi pada umumnya. Buktinya dikampus-kampus penguasaan materi tidak ada. Cuma di ada M1 dan S1 akan penguasaan materi, menurut kiai tolhah ma'had aly itu jangan meniru Barat. Sudah pesantren itu sudah, tapi ditambah metodologi. Ya seperti lirboyo, sidogiri tetapi ditambah

		metodologi
15.	Wakil Mudir 1	Karena kita <i>pakeknya</i> kitab kuning jadi untuk memenuhi pencapaian target kurikulum itu harus banyak pertemuan, kalau diperguruan tinggi Cuma ditentukan misalnya kita diperguruan tinggi 16 kali pertemuan berarti 16 materi. Kita berbasis kitab <i>tafsir ahkam</i> , jadi tidak mungkin kalau kita <i>kayak</i> [seperti] perguruan tinggi memang beda
16.	Wakil Mudir1	Modelnya tergantung para dosen, sesuai dosen. Yang terpenting target kurikulum dari <i>naib</i> [wakil mudir] satu sudah selesai. Kita mengadakan pertemuan dengan para dosen itu setiap 3 bulan untuk mengetahui batas mana penyampaian materi
17.	Wakil Mudir1	Kalau memang materinya <i>gak sampek</i> [tidak memenuhi target], iya khusus tafsir kalau tidak <i>sampek</i> , diadakan tatap muka yambahan. Yaitu seperti atas nama Gus Jalil itu <i>khan gak nyampek</i> yang 3 bulan kemarin. Jadi beliau itu mengadakan pengajian lagi setelah ashar (sebagai materi tambahan)
18.	Wakil Mudir1	Jadi kita itu untuk dosennya tidak kesulitan karna dari <i>zurriyah</i> [keluarga pesantren] semua. Jadi waktu ngajar tabahannya untuk memenuhi target bisa pagi, bisa siang, juga bisa sore
19.	Wakil Mudir1	Kalau dosen mata kuliah tafsir rata-rata sudah memenuhi syarat-syarat. Cuma yang mata kuliah, selain fokus kita seperti kitab Ihya Ulumuddin tebal materinya. Untuk penyampainnya, itu tidak sampai 100% penyampainnya, karena materinya terlalu banyak itu pun pertemuan satu minggu Cuma satu kali. Kalau <i>tafsir ahkam</i> itu diperkuliahan paginya
20.	Wakil Mudir1	Iya sesuai penentuan dosennya, mengartikan sendiri, membaca, setelah itu diskusi, yang paling <i>full</i> semester tiga putra. Dosen walinya ustadz Ainul Yaqin. Kalau diskusi sampai jam 21.00 WIB. Dimulai setelah isya. Kalau mahasantri putra malam. Kalau putri masih belum, mengondisikan
21.	Ainul Yaqin	Kegiatan diskusi dan kajian juga menjadi ajang untuk memantapkan teknik membaca kitab. Dari pernyataan tersebut diketahui bahwa dosen wali memiliki beberapa tugas penting
22.	Wakil Mudir1	Dosen wali itu bertanggung jawab mengsucceskan TBK (tes baca kitab) nya mahasantrinya. TBK itu tes kemampuan yang diselenggarakan setiap satu semester. Dosen wali sesuai per semester
23.	Wakil Mudir1	Kalau yang <i>ngetes</i> itu kan ditangani oleh panitia pondok pesantren. Pengurus bagian pendidikan dan pengajaran di Pesantren Nurul Qadim. <i>Iya muhafadah al-qur'an</i> terus <i>bathul kutub</i>
24.	Agus supriadi	Semuanya, itu pertanyaan bukan hanya dalam kitab. Sedangkan yang ditanyakan juga dalam suatu ayat kalau di sinkronkan dengan keadaan di wilayah kita. Kalau memang mahasantrinya itu baca kitabnya mempuni sesuai referensinya sudah di penuhi semua oleh maha

		santrinya. Ketika tes pasti pertanyaan itu muncul dari panitia
25.	Kiai musholli	Pelaksanaan TBK sebelum UAS. Karena untuk mengikuti UAS harus memenuhi syarat-syarat salah satunya harus lulus tes TBK dan harus lulus tes <i>muhafadzah</i> [menghafal ayat-ayat al-Qur'an] dan harus lulus Paktap [panitia koreksi kitab]. Itu harus terpenuhi. Dalam artian kurikulum misalnya menentukan ke semester satu harus sampai sini, maka harus selesai. Jadi, kalau mahasantri tidak ada makananya jadi dinyatakan tidak lulus
26.	Saiful anam	Lebih jauh disampaikan Wakil Mudir 1 bahwa mahasantri harus hafal ayat-ayat hukum sebagai indikator memiliki kemampuan dalam bidang tafsir dan keilmuannya
27.	Saiful anam	Jadi kalau paktap adalah pemeriksaan capaian pelajaran. Panitia menentukan boleh atau tidak bolehnya mahasantri mengikuti ujian semester. Pengurus jadi risau juga, karena pernah pernah terjadi sampai 150 tidak naik kelas. Ya dibiarkan saja tidak naik tingkat, karena itu bagian dari penerapan sistem itu sendiri
28.	Kiai musohlli	Tes kitab sangat membantu. Materi tes itu harus diterangkan kalau di kampus umum, itu seperti <i>micro teaching</i> (praktik mengajar) kalau di pondok namanya tes mengajar. Karena, menurut saya, sebelum mengajar, guru harus belajar cara mengajar. Untuk evaluasinya kita melakukan seperti mengalir saja. Untuk koreksi pencapaiannya langsung dari pesantren dan beberapa tokoh-tokoh luar
29.	Kiai musohlli	Tapi tetap dengan menguatkan karakter dan nilai-nilai melalui pendidikan aqidah. Kalau untuk <i>tafaqquh</i> (menguasai ilmu-ilmu keagamaan) <i>jhek gung nagghung, tak bisah</i> [menguasai keimuan secara holistik]. Minimal pendidikan aqidahnya dan karakter, perlu penguatan <i>genekah</i> [itu]
30.	Kiai musohlli	Yang berikutnya adalah, bahwa salah satu bagian lembaga yang eksis apalagi pendidikan tinggi adalah kiprah alumni. Jangan sampai alumni ma'had aly ada yang <i>nganggur</i> . Bisa masyarakat atau pemerintah mengambil inisiatif. Di luar Jawa ini banyak yang kekurangan ahli agama
		Performa kemahasantrian
1.	Kiai musohlli	Saya tidak yakin mahasantri bisa menulis karya ilmiah karena di sini tidak ada pelatihan jurnalistik. Tetapi mereka belajar secara otodidak. Dan <i>alhamdulillah</i> ada dua mahasantri yang masuk tulisannya, menang dalam lomba karya tulis di Kemenag pusat
2.	Taufiq	Beberapa mahasantri juga mengikuti festival baca kitab kuning atau musabaqah <i>hifz kutub</i> [lomba menghafal kitab] baik di provinsi maupun nasional. Dan <i>alhamdulillah</i> beberapa kali juara satu dan dua. Jadi masih

		memiliki daya saing
3.	Kiai musohlli	Citra ideal lulusan ma'had aly adalah ahli tafsir. Oleh karenanya, saya melihat bahwa prestasi tidak selalu terpaut dengan menang lomba atau apa. Akan tetapi yang utama menjadi ahli dalam bidangnya
4.	Agus	Adanya perubahan pengetahuan, sikap dan perilaku bagi mahasiswa di ma'had aly. Tentunya, seperti pengembangan kitabnya, pengembangan wawasan, indikatornya ketika diskusi
5.	Taufiq	Nah sedangkan di Putra itu ketika mulai jam 23.00 sampai jam 24.00 ada pelajaran tambahan seperti semacam diskusi setiap malam dari dalam dalam seminggu ada 4 diskusi itu, salah satunya untuk Putri belum ada seperti ini karena yang tadi karena dua pesantren yang disatukan
6.	Taufiq	Iya diskusi malam disana ada dosen pembimbingnya dan normalnya itu jam 23.00 sampai jam 24.00 tapi kadang-kadang anak-anakan kadang-kadang kalau sampai jam 1 malam ya
7.	Taufiq	<i>Iya</i> , saya sebagai wakil mudir urusan kemahasiswaannya. Ada beberapa hal membuat program. Salah satunya tentang peningkatan mutu <i>khan</i> . Iya kan organisasi itu. Salah satu bidang usaha kemahasiswaan di bidang usaha anak mahasiswa putra itu, tentang cara potong rambut
8.	Kiai musohlli	Tapi ma'had aly-nya harus kuat atau bahkan lebih besar. Ya itu, semua harus memiliki cara pandang yang sama, memiliki sumbangsih kepada pesantren dan masyarakat luas. Kemudian berikutnya, jangan sampai ma'had aly ini bergeser, sebagaimana dikhawatirkan banyak orang seperti IAIN-UIN yang hanya formalitas
9.	Kiai musohlli	Untuk itu, dalam perspektif Mudir performa kiai harus mengerti ilmu-ilmu agama secara komprehensif. Pemahamannya ditopang dengan psikologi, antropologi, dan sosiologi. Selain itu, mereka juga memasuki dunia digital dan memberi pengaruh positif terhadapnya. Kiai Musolli menjelaskan bahwa saat ini, dunia digital terutama media sosial dipenuhi dengan pemahaman-pemahaman yang dangkal, sehingga mudah tersulut masuk ke dalam masalah. Bahkan seringkali terlibat di dalam konflik yang terjadi di dalam masyarakat
10.	Wakil mudir 3	<i>Ya</i> pengabdian itu dimulai semester 1 sampai semester 4 untuk tahun ajaran mulai tahun ajaran kemarin. Iya sebelum-sebelumnya itu semua semua mahasiswa sampai semester 6 [pengabdiannya] tapi sudah 2 tahun untuk yang semester 5 dan 6 itu tidak diperbolehkan [mengabdi]
11.	Kiai musohlli	Alasannya biar lebih dekat sama pondok kegiatannya. Itu <i>kan</i> calon-calon pengurus Pesantren ini dimulai dari semester 5 dan 6, habis itu sampai lulus berarti dia sudah masuk menjadi pengurus pesantren. Jadi pengenalan program pesantren. Iya kalau semester 1 sampai semester 4

		biasanya anak-anak itu yang keluar ke madrasah cabang setiap habis salat dhuhur dan kembali ke ma'had aly sebelum maghrib
12.	Kiai musohlli	Pertama itu kan program pesantren mulai awal sebelum ada ma'had aly itu sudah program pesantren, karena beliau KH. Nuruddin selalu menyampaikan: ilmu itu bisa bertambah ketika kita memberikannya, [<i>al ilmu yazidu bil infaq</i>]
13.	Taufiq	Iya di sana [mengabdikan] juga ada unsur keberkahan itu dawuh beliau. Jadi kita mengikuti cita-cita beliau. Itu harus ditanamkan oleh Yang penting yang bernama ilmiah. Kenapa? ini jadi untuk menyebarkan pengetahuan
14.	Saiful anam	Ini kan juga dengan mengajari anak-anak kecil yang sejak awal jadi harapan orang tuanya. Jadi kita harapkan terbentuk jiwa <i>leader</i> [kepemimpinan] itu. Jadi yang jadi guru di luar, sebelum jadi guru di pesantren. Jadinya diajarkan jiwa pemimpin juga
15.	Taufiq	Memang sudah program. Yang kedua memang harapannya ini setelah berbaur dengan masyarakat jadi mereka mahasantri tambah pengalaman nambah wawasan
16.	Anam	Itu ada dievaluasi pengabdian yang diterjunkan kemasyarakat, itu ada evaluasi melalui laporan-laporan karena setiap setengah semester seperti tri wulan kalau bahasa dulu itu, 3 bulan sekali ada laporan dari tempat mengajar, seperti alumni-alumni itu laporan itu bentuk penilaian k kita kepada mahasantri, ya penilainnya tergantung guru pamong itu
17.	Saifuddin	Menurut Wakil Mudir, evaluasi untuk memastikan performa pengabdian kepada masyarakat. dalam hal ini, kepala-kepala madrasah diniyah bertindak sebagai guru pamong yang menilai kinerja dan performa mahasantri selama kegiatan pengabdian berlangsung. Dari evaluasi rutin yang dilakukan diketahui bahwa pengabdian dilaksanakan secara efektif dan produktif.
18.	Taufiq	Iya saya laporkan setiap pengabdian disana. Kadang ada laporan ustadznya sering telat. Maksudnya mahasantri yang sering telat di madrasahny ada, ada juga kesan laporannya bagus laporan poinnya itu. Ini bisa mengembangkan ini bahkan bisa mengeluarkan metode ini. Jadi, anak nyaman belajar ada yang seperti itu. Jadi, kita pantau kita ya laporan dari sana madrasah cabang

No	Informan	Komentar
	Indikasi Ma`had Aly Berhasil	
1.	KH. Badrud Tamam	Ma`had aly itu adalah lembaga-lembaga tinggi pondok yang orientasinya kader ulama. Artinya lembaga tersebut mencetak orang yang siap untuk menjadi ulama
2.	Muhammad Jamil Khan	ulama memberi arah dan memandu kehidupan umat sesuai dengan tuntunan agama
3.	Fajar Ainol Yakin	Kegiatan tersebut diyakini sebagai penunjang terhadap keberkahan ilmu yang akan mereka peroleh
4.	KH. Yazid Karimullah	Aspek kebermanfaatannya ilmu yang ditunjang dengan ibadah <i>sunnah nawafil</i> maupun <i>rawatib</i> diyakini memiliki dampak terhadap keilmuan maupun ketercapaian hidup di masyarakat
6.	KH. Yazid Karimullah	Ulama dan masyarakat merupakan dua entitas yang menyatu. Keduanya memiliki hubungan yang tidak terlihat namun terasa. Ulama memerlukan masyarakat, dan sebaliknya, masyarakat memerlukan ulama sebagai pemberi arah bagi kehidupan yang mereka tuju
7.	Muhammad Jamil Khan	Ulama tidak bisa lepas dari umatnya, mengingat ulama lahir
8.	KH. Badrud Tamam	Lalu yang terakhir adalah sikap <i>humanis</i> , manusiawi. Ma`had aly itu kalau ada apa-apa <i>khan rame-rame</i> , kerjakaan. Ada bencana alam <i>rame-rame</i> ikut menanggulangi
9.	KH. Yazid Karimullah	mahasantri diajarkan tentang rasa empati terhadap keadaan sosial maupun ekonomi sesamanya
10.	Ainol Yaqin	Dalam memenuhi kebutuhan bekal sehari-hari, mahasantri yang memiliki kelebihan biasanya membantu temannya yang kehabisan bekal. Mahasantri biasanya menerima kiriman dari orang tuanya dalam satu bulan. Di antara mereka ada yang tepat waktu dan terkadang terlambat
11.	Fajar Ainol Yaqin	Dalam pandangan Mudir Ma`had Aly Nurul Qarnain tersebut <i>soft skill</i> dalam hal kepemimpinan ditunjukkan dalam kemampuannya melakukan komunikasi. Pandangan tersebut dikuatkan oleh salah seorang mahasantri bahwa terjadi interaksi antara satu dengan lainnya di asrama maupun di kelas
12.	Faisal Farisi	Dalam proses tersebut, menurutnya, terjadi saling memengaruhi antara satu mahasantri dengan lainnya secara individu, maupun antara pribadi dengan kelompok
13.	Abdul Ghafur	Salah seorang dosen juga menyampaikan bahwa di luar kelas juga terjadi hubungan timbal balik antar mahasantri yang mencerminkan kemampuannya sebagai calon pemimpin

14.	Maulidia	Sikap jujur, kecerdasan maupun kemampuan mereka dalam memecahkan masalah sosial kemasyarakatan juga menjadi penanda sukses dari mahasantri sebagai kader ulama
15.	Jamil Khan	Dalam hal keilmuan, para mahasantri dipersiapkan untuk menguasai keilmuan Islam secara detail dan mendalam
16.	Kiai Yazid	Menurut Kiai Badrud keilmuan, sejarah, serta pemahaman kebudayaan suatu masyarakat penting dikuasai secara komprehensif dan utuh. Pendapat tersebut dikuatkan oleh Kiai Yazid bahwa pemahaman yang utuh akan melahirkan adanya sikap keilmuan yang bijak
17.	Kiai Badrud	Dalam perspektif Kiai Yazid, aspek-aspek ijtihad juga penting diajarkan kepada mahasantri. Hal senada disampaikan Kiai Badrud bahwa bagaimanapun ijtihad menjadi ajang perselisihan di kalangan ulama pasca al-Ghazali, mengenai boleh dan tidaknya berijtihad
18.	Kiai Badrud	Ijtihad itu <i>lam yazal maftuhan</i> , tapi <i>wa al-shurut lam yazal matluban</i> . Kemudian ada pemecahan <i>ijtihad jamaiy</i> . Itu yang dibahas dalam <i>al-muktamar al-alami al-islami/majmak fiqh al-alami al-islami</i> . Yaitu bagaimana mendekati fiqh dengan realitas-realitas dan dinamika sosial. <i>Khan</i> gak cukup hanya dengan usul fiqh. Kalau sampean akan membicarakan bayi tabung itu hanya dengan usul fiqh <i>khan</i> gak <i>kenak</i> . Itu butuh dengan dokter, ahli biologi
19	Kiai Abdul Jalal	Dia menyadari bahwa pengembangan keilmuan di ma'had aly didasarkan pada peta keilmuan yang sudah ada. Demikian pula menurut Kiai Abdul Jalal bahwa para pengembang dalam disiplin keilmuan keislaman menguasai keilmuan dasar penunjang dan yang pokok
1.	Kiai Badrud	Tujuan utama Ma'had Aly Ya..seperti yang saya katakan, tujuannya ma'had aly adalah mempertahankan, memperkuat dan mengembangkan tradisi pesantren. Penguatan tradisi beserta pengembangan mutlak diperlukan melalui ma'had aly ini
2.	KH. Fawaid Yazid	Dalam pandangannya keberadaan ma'had aly memperkuat tradisi pesantren. pernyataan tersebut dikuatkan oleh KH. Fawaid Yazid bahwa keberadaan ma'had aly ditujukan untuk mendalami ilmu-ilmu keislaman berdasarkan kitab kuning
3.	Kiai Fawaid	adanya ma'had aly merupakan upaya dari kiai pesantren untuk menyiapkan kader ahli agama sesuai dengan bidang keilmuan

		masing-masing
4.	Kiai Yazid	bahwa disiplin keilmuan yang ditekuni di ma'had aly seperti fiqh-usul fiqh, fiqh siyasah, tafsir, tasawuf dan juga ekonomi
5.	KH. Abdul Jalal	Tujuan Ma'had Aly sesuai PMA 71 2015 dinyatakan bahwa tujuannya adalah menciptakan (kalau di PMA) lulusan yang ahli dalam bidang agama Islam atau <i>mutafaqqih fi al din</i> dan mengembangkan ilmu agama Islam berbasis kitab kuning. Jadi itu tujuan Ma'had Aly
6.	KH. Afifuddin Muhadjir	Bahkan tambah lama tambah dekat dengan uang daripada Tuhan. Sekarang ini orang ngaji, orang belajar lebih dekat dengan uang daripada Tuhan. Takut, karena yang mereka harapkan adalah uang. Tapi orang yang dekat dengan Tuhan tidak ada yang takut kehilangan Tuhan, kan gak ada. <i>Man khafa Allah, khafahu kullu shaik, man khafa ghaira Allah, khafa min kulli shaik</i>
7.	Kiai Badrud	Dalam pandangan Kiai Afif, karakter ulama meliputi kedekatan dan adanya rasa takut kepada Alah. Dua sikap tersebut mutlak harus ada pada seorang ulama. Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Kiai Badrud bahwa ilmuwan yang tidak takut kepada Allah dapat merusak kehidupan dan menyesatkan umat dengan keilmuan yang dimilikinya
8.	Kiai Jamil	Masyarakat kontemporer memahami politik secara dinamis. Menurut Kiai Jamil Khan terdapat <i>gaps</i> (jurang pemisah) antara ideal politik dengan riil politik
9.	Kiai Jalal	Kalau takutnya bukan kepada Allah, tapi kepada jabatan, maka menjadi takut <i>gak</i> dapat materi. Kalau orang belajar takutnya bukan pada Allah, tapi <i>ghair</i> (selain) Allah. Dia nanti jadi apa saja akan <i>khafa kulla shaik</i> (Dia takut pada segala-galanya). Waktu dapat jabatan takut <i>gak</i> naik pangkat atau dipecat. Lha begitu nanti seterusnya
10.	Kiai Jalal	Lha kalau orang sejak belajar sudah dibiasakan, diyakinkan <i>khafa Allah. Khafahu kullu shaik</i> . Dia akan ditakuti segala sesuatu, yang lain takut pada dia. <i>Lha</i> kiai-kiai dahulu itu <i>khafa Allah</i> , bukan <i>khafa ghair Allah</i> . Nah, karakter ma'had aly itu harus, karakter ulama harus ditiru. Orang alim (cendikia) sambil menjadi <i>scientist</i> itu bisa <i>koq</i> . Seorang ulama yang punya karakter intelektual, itu ada
11.	Kiai Afif	Dalam Islam <i>faabawahu an yunassiranih, aw yumajjisanih aw yuhawwidanih</i> [orang tua berpengaruh, menjadikan anaknya nasara, <i>mujassimah</i> atau yahudi]. Baik orang tua termasuk guru memengaruhi anaknya atau anak didiknya ini beragama dengan

		beragama yang baik. Itu bukan hanya <i>transfer of knowledge</i> [memindah ilmu], <i>value</i> [nilai] atau <i>skill</i> . Ini sudah <i>transfer of worship</i> (keyakinan)
12.	Kiai Fawaid	Dalam perspektif Kiai Afif, aspek transfer keyakinan inilah yang menjadi kekhasan dalam pendidikan ma'had aly. pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Kiai Fawaid bahwa penanaman keyakinan kepada mahasantri melalui pengalaman-pengalaman spiritual, baik ibadah langsung maupun tidak langsung
13.	Kiai Afif	Lha kalau kita <i>ngikuti</i> Barat terus, akhirnya kita bersemangat mengajarkan ilmu, keterampilan, nilai-nilai tapi kita tidak sempat mengajarkan keyakinan yang benar kepada anak didik kita. Itu harus kita sadari <i>bener</i> . Kalau tidak kita akan jadi budaknya Barat
14.	Kiai Jalal	Kalau ma'had aly, dalam pendidikan paradigma-paradigma pendidikan Islam tidak dicermati dengan baik, kita menggunakan paradigma Barat, kita punya orang-orang yang alim, yang pinter <i>ngomong</i> , yang pandai berpikir, tapi hatinya kosong (tersenyum)
15.	Agus Supriadi	Mahasantri melakukan ritual tertentu untuk mencapai sukses menimba ilmu. Salah satunya mengamalkan puasa <i>dalail</i> , yaitu puasa selama empat tahun berturut-turut kecuali hari-hari yang dilarang syariat
16.	Kiai Jalal	Dan disini keteladanan kiai adalah kunci. Keteladanan pengasuh pesantren, itu adalah kunci. Sebab santri, meskipun sampean bilang ada perubahan-perubahan tapi semua komunitas pesantren melihat kiai sebagai teladan
17.	Kiai Jamil Khan	Menurut Kiai Jalal kiai, kehidupan kiai bersama santri menjadi salah satu kekhasan ma'had aly. Paraktik tersebut dibenarkan oleh Kiai Jamil Khan
		Perumusan Visi Misi
1.	Kiai Fawaid	Statuta merupakan acuan utama ma'had aly dalam pengambilan keputusan. Statuta menjadi acuan mudir dalam menentukan visi-misinya memajukan ma'had aly. Visi dan misi ma'had aly mencerminkan keinginan <i>stakeholders</i> mengenai masa depan. Pendidikan, pengkaderan dan pengabdian
2.	Kiai Badrud	Visi dan misi yang merupakan orientasi kita intinya bagaimana mahasantri bisa baca kitab kuning. Kemudian bisa menganalisa isi kitab kuning dan yang terakhir adalah bisa memproduksi kitab
3.	Kiai Yazid	Kemampuan membaca kitab kuning oleh santri diketahui saat tes masuk. Kemampuan mahasantri tersebut terus dikembangkan

		melalui <i>maharat al-kitabah</i> (keterampilan membaca). Membaca teks-teks klasik merupakan langkah awal dalam menguasai materi ilmu-ilmu keislaman klasik yang termuat di dalamnya
4.	Kiai Badrud	Menurut Kiai Badrud, kemampuan menganalisa dapat diketahui dari aktifitas membandingkan teks yang dibaca dengan teks lainnya
5.	Agus	Dalam bahasa mudir disebut dengan risalah. Pada <i>marhalah</i> M1 (<i>marhalah 1/strata1</i>) Ma`had Aly Nurul Qarnain, mahasantri bisa membuat produk kitab dengan cara memberikan ulasan pada kitab-kitab, misalkan <i>fathul qarib</i>
6.	Kiai Badrud	Lebih lanjut Mudir menyatakan bahwa ma`had aly menjadikan kitab kuning sebagai kitab rujukan pengetahuan. Genealogi pengetahuan mahasantri ma`had aly diorientasi kepada penguasaan kitab kuning yang dikenal sebagai wadah pengetahuan ilmu-ilmu salaf
7.	Kiai Jalal	Kriteria ma`had aly di Indonesia sementara diutamakan pondok-pondok yang punya tradisi kitab kuning yang kuat, lalu di SK lalu kemudian membuka ma`had aly. Saya kira yang di SK itu rata-rata masih memiliki tradisi pengajian kitab kuning yang kuat. yang belum di SK juga sama, hanya nasibnya saja yang belum di SK. Ya itu pilihan-pilihan strategis. Jadi, Secara umum seperti itu, pondok yang besar, tua dan memiliki tradisi kitab kuning yang terjaga dengan baik
8.	Kiai Badrud	Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Mudir bahwa khazanah keislaman yang termuat dalam kitab kuning terus diajarkan, dipertahankan dan dikontekstualisasikan dengan kebutuhan perkembangan zaman
9.	Kiai Badrud	Jadi kalau ada Ma`had Aly tetapi tidak ada kitab kuningnya, itu bukan Ma`had Aly, tetapi perguruan tinggi agama Islam atau semacam sekolah tinggi atau akademi, atau institut keagamaan tetapi tidak berbasis kitab kuning. Jadi, memang, kitab kuning ini menjadi basis Ma`had Aly. Jurusannya apapun, basisnya tetap kitab kuning. Jadi ahli dalam bidang agama Islam, tapi basisnya kitab kuning
10.	Kiai Fawaid	Kiai Fawaid juga menyampaikan bahwa keabsahan produk ma`had aly diakui keasliannya apabila dibuktikan dengan penguasaan terhadap kitab-kitab klasik
11.	Kiai Badrud	Kita memfasilitasi mahasantri yang mau belajar agama secara tuntas. Tentunya, dengan kemauan yang tinggi. Karena ma`had aly merupakan lembaga pendidikan ilmu-ilmu keagamaan klasik tingkat tinggi

12.	Kiai Jamil Khan	Ekpektasi mudir tidak <i>muluk-muluk</i> . Kami ingin membekali mahasantri dengan agama (ilmu-keislaman). Selanjutnya mereka memiliki tugas untuk bisa mempertahankan agama di masyarakat
13.	Abdul Ghafur	Visi dan misi Mudir terkait pengembangan ma'had aly disebarakan kepada pengelola, dosen dan pembina. Hal itu dilakukan mudir supaya ada kesamaan pandangan dalam mengembangkan ma'had aly
14.	Kiai Badrud	Pertama yang saya lakukan kita harus mengacu kembali kepada visi dan misi, karena visi dan misi adalah central kita ingin mengkader mahasantri untuk menjadi kader ulama
15.	Kiai Badrud	Tapi kalau ingin menjadi ahli harus merujuk kepada kitab-kitab yang besar, seperti <i>majemuk syarh al-muhaddab</i> itu tidak ada terjemahannya sampai sekarang karena 27 juz. Kemudian kitab <i>al-mushotul fiqhiyah al-ghathiyah</i> misalkan itu ada ad 48 juz tidak ada yang menterjemahkan. Ada juga <i>fath al-bari</i> dan lain-lain itu tidak ada yang menterjemahkan
16.	Kiai Badrud	<i>Ya</i> itu...visi awal mestinya kepada misi perjuangan dan dakwah. Tapi kalau di sini <i>kan</i> , orientasinya kepada semua sektor (ekonomi, politik dst). Ilmu-ilmu itu diajarkan untuk selanjutnya dikembangkan
17.	Kiai Jalal	Menurut Kiai Jalal bahwa dakwah melalui bidang keilmuan Islam klasik menjadi penting mengingat keberadaanya sebagai khazanah intelektual muslim
18.		Melaksanakan Program-Program
19.	Kiai Badrud	Karena untuk menjadi ulama itu tidak cukup hanya dengan baca buku tapi harus merujuk kepada induk dalam hal ini adalah kitab kuning maka secara otomatis didalam sistem pembelajaran di ma'had Aly itu rujukan nya adalah menggunakan kitab kuning
20.	Kiai Jamil Khan	Dalam pandangan Mudir, kitab kuning merupakan program utama. Program tersebut menjadi penanda eksistensi ma'had aly di Indonesia. Bahkan dinyatakan Kiai Jamil bahwa suatu lembaga tidak bisa dikatakan ma'had aly jika orientasi programnya tidak mengacu kepada penguasaan kitab kuning
21.	Kiai Badrud	Jadi istilah-istilah kita itu ada tiga sistem yang pertama adalah ada orang kenal, lalu orang yang tahu yang kedua orang ahli jadi untuk mencetak orang tahu cukup menggunakan buku-buku dan sebagainya, tapi mencetak orang ahli harus merujuk kepada kitab kuning dalam hal ini kalau ingin tahu cukup membaca kitab terjemah <i>fathul qorib</i> , <i>fathul mu'in</i> dan ada beberapa kitab terjemah

		yang lain-lain
22.	Kiai Fawaid	Menurut Kiai Fawaid, orang yang tahu meningkat satu level di atasnya orang yang mengenal. Dan level puncaknya adalah orang yang ahli
23.	Kiai Jamil Khan	Karena pergeseran orientasi itu <i>khan</i> jelas pengaruh <i>ya</i> (tersenyum). Itu masalah yang paling jelas. Saya juga prihatin terhadap kurangnya perhatian kepada pelajaran agama, pengkajian kitab, sehingga pengajian terhadap kitab semakin menurun. Kalau dulu, keluar dari pesantren bisa dipastikan bisa baca kitab
24.	Ustadz Ghafur	Ghafur menyatakan bahwa terdapat minimnya perhatian terhadap pentingnya penguasaan kitab kuning. Pelajaran agama diabaikan dan tidak begitu dianggap penting karena seringkali dianggap tidak dibutuhkan oleh industri tenaga kerja
25.	Kiai Badrud	Sekalipun belajar umumnya ada, lumayan lengkap, tapi itu bukan prioritas. Prioritasnya agama, sehingga pelajaran-pelajaran yang banyak, <i>ya</i> agama. Seperti ilmu bahasa arab, macamnya banyak sekali. Ada lughah, ada nahwu, ada sorrof (ada ilmu <i>qawaid</i> dan ada ilmu tentang <i>tashrifan</i>), belum imlaknya, <i>khat</i> (ilmu tentang penulisan arab)-nya. Jadi untuk bahasa arab saja itu banyak modelnya
26.	Kiai Badrud	Dan santri lebih menghargai lembaga formal <i>ketimbang</i> pesantrennya. <i>Khairnya</i> , selesainya <i>mondok</i> diukur dengan selesainya pendidikan sekolah dan madrasah, itu <i>khan</i> perubahan. Inilah salah satu faktor yang mendorong ma'had aly formal
27.	Kiai Badrud	Perubahan orientasi itu, motivasinya untuk <i>ngaji</i> diharapkan santri akan lebih semangat untuk belajar agama. Sebab, kalau hanya pakai peraturan tidak bisa, harus timbul dari dalam sendiri
28.	Kiai Badrud	<i>Ya...</i> program ma'had aly formal itu untuk menjaga tradisi. Karena kita melihat pesantren <i>is the best instiution</i> . Jadi intinya, regulasi tersebut (PMA 71 2015) merecognisi tradisi agung pesantren. Maka, menurut saya, jangan <i>tiru-tiru</i>
29.	Ustadz Ghafur	Selain itu, Ghafur menyatakan bahwa tradisi agung pesantren harus dintitusionalkan supaya mendapat perhatian publik yang memerlukan pengakuan pemerintah
30.	Kiai Badrud	Nah, sekarang ma'had aly <i>khan</i> sudah ada jurusannya, ada fiqh <i>siyasa</i> (politik), fiqh <i>nisa</i> (perempuan), fiqh <i>taqin</i> (perundang-undangan), fiqh <i>shinaah</i> (industri), fiqh <i>muamalah iqtishadiyah</i> (ekonomi). Arahnya kesana dan perlu dilakukan penguatan tradisi. Bukan hanya hanya stempel formal saja. Strukturnya harus dipersiapkan dengan baik sesuai dengan kekhasan masing-masing

31.	Kiai Jamil Khan	Layanan di ma'had aly juga ditopang oleh program pengembangan dan penelitian. Bukan di administrasi. Inginnya di administrasi minimal. Tapi tetap ngikuti regulasi, aturan-aturan yang sudah ada. Bahwa PT itu harus 144 SKS. Itu tetap, tapi pada prakteknya kita tidak sibuk di administrasi. Hanya kalau visitasi, kita tidak ngisi borang
32.	Kiai Jamil Khan	Demikian juga menurut Jamil Khan bahwa ilmu-ilmu politik Islam perlu terus dilakukan pengembangan. Menurutnya Ilmu-ilmu tidak boleh jalan di tempat, apalagi sampai mengalami stagnansi
		Menyiapkan SDM Pelaksana
1.	Kiai Badrud	Nah semua ini perlu penguatan nilai-nilai, termasuk penyamaan visi dan misi terhadap semua pengurus, dosen dan semua pembina. Penguatan bakat dan minat dalam bentuk pembinaan terus digalakkan
2.	Kiai Jamil Khan	Berdasarkan data tersebut, Mudir berpandangan bahwa keberadaan suatu tim kerja mutlak diperlukan. Menurut Wakil Mudir 1, manajemen ma'had aly telah didesain sedemikian rupa untuk memberikan pelayanan dalam bidang akademik, pengabdian dan kemasyarakatan
3.	Kiai Badrud	Jadi sudah kami lakukan penyiapan SDM agar memadai. Jadi, arahan saya kepada para dosen agar mengacu kepada visi dan misi Mahad Aly Nurul Qarnain itu, sebagaimana termuat dalam statute
4.	Kiai Jamil Khan	Dalam pandangan Jamil Khan para SDM tersebut bekerja untuk menjalankan program-program dilandasi dengan pengertian yang baik tentang visi dan misi ma'had aly
5.	Kiai Badrud	Untuk itulah mudir memandang perlu memberikan perhatian kepada para SDM agar memiliki cara pandang yang sama dalam pengembangan ma'had aly
6.	Kiai Badrud	Jadi yang saya arahkan kepada para dosen bahasanya kita di sini dosen adalah <i>mursyid</i> dan para <i>musyrif</i> itu pembimbing. Kalau dosen itu yang memberikan kuliah tiap hari namun <i>musyrif</i> itu yang memberikan bimbingan pendalaman. Mereka mengawal kegiatan hingga waktu malam hari
7.	Ghafur	Wakil Mudir menyatakan bahwa memberikan penekanan luas dan tanggungjawab terhadap masing-masing SDM. Para dosen dan pembimbing diberikan target yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya
8.	Kiai Badrud	Tantangannya adalah penyiapan SDM yang tekun dalam mengelola

		program. Ini bukan hanya terjadi di ma'had aly. Sebenarnya masalah paling krusial yang dihadapi PT di Indonesia adalah SDM. Tenaga-tenaga yang betul-betul mumpuni, kreatif, tenaga-tenaga yang punya karakter
10.	Kiai Fawaid	Terutama dari SDM. Ini sebenarnya yang paling menonjol, SDM Pengurus, SDM pengajar dan pembina. Intinya dalam bidang agama dan pembinaan karakter
11.	Kiai Badrud	Perlu diketahui terlebih dahulu dalam ma'had aly ma'had aly itu ada istilah dosen dan ada istilah <i>musyrif</i> . Dosen adalah tenaga pendidik yang memberikan mata kuliah sedangkan <i>musyrif</i> adalah orang yang memberikan bimbingan atau pendampingan khusus terhadap mahasiswa
12.	Kiai Fawaid	Menurut Mudir, dosen ma'had aly terdiri dari para kiai. Mereka direkrut sebagai dosen karena dipandang memiliki keahlian yang memadai dalam penguasaan kitab kuning. Para dosen biasanya telah berkecimpung dalam kegiatan <i>bahtsul masail</i> yang dilaksanakan oleh Nahdlatul Ulama (NU) maupun pesantren. Biasanya, para kiai tersebut berperan sebagai tim perumus kegiatan <i>bahtsul masail</i>
13.	Kiai Jamil Khan	Informan juga menuturkan bahwa keberhasilan ma'had aly juga tergantung pada keberadaan para pembimbing (<i>musyrif</i>). Di Ma'had Aly Nurul Qarnain, para pembimbing terdiri dari alumni Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah Situbondo pada <i>marhalah thani</i> (M2)
14.	Kiai Jamil Khan	Nah untuk melahirkan tenaga-tenaga yang baru sekarang itu sulit. Karena pemerintah sendiri belum punya model untuk dijadikan suatu instrumen melahirkan guru besar-guru besar baru
15.	Kiai Jalal	Ini adalah manajemen yang ada didalam ma'had aly itu. Tentang masalah koordinasi sudah disusun didalam manajemen ma'had aly. Bahwa yang jabatan tertinggi itu adalah penasehat/dewan <i>masyayikh</i> disatu sisi dan kewanag RI. Disatu sisi, tugas <i>masyayikh</i> itu adalah memberi kontrol dan juga memberikan nasehat atau bimbingan kepada bawahannya
16.	Kiai Jalal	Kemudian mudir adalah orang yang bertanggung jawab untuk melakukan kegiatan atau melaksanakan kegiatan yang ada di ma'had aly. Kegiatan yang dimaksud adalah seluruh aktivitas yang ada dalam ma'had aly. Kemudian <i>na'ib mudir</i> adalah sebagai pengganti dari mudir tersebut. Kemudian ada <i>katib</i> dan kabag, kemudian dibawahnya adalah dosen
17.	Kiai Badrud	Hubungan antara Mudir dengan para dosen yang pertama memberikan Tanggung jawab kepada para Mudir dan <i>musyrif</i> untuk

		memberikan ilmu atau keilmuan kepada mahasiswa dan tugas itu tertuang dalam SK. Kemudian yang kedua adalah Mudir melalui kurikulum bagian kurikulum itu mengarahkan memberikan batasan-batasan pelajaran batasan-batasan kurikulum yang akan diajarkan oleh para Mudir dan <i>musyrif</i>
18.	Kiai Badrud	Kemudian yang ketiga mudir memberikan <i>controlling</i> [pengawasan] kepada para <i>musyrif</i> dan para dosen tapi ini melalui pihak kurikulum jadi karena sudah ada bagian kurikulum maka kurikulum yang nanti akan mengontrol kegiatan belajar mengajar yang berada di ma'had aly
19.	Kiai Jamil Khan	Misalkan seorang dosen yang mengajar kitab <i>Fathul Mu'in</i> ternyata berhalangan beberapa kali. Wakil Mudir akan akan dipanggil dosen itu, kemudian ditanyakan bagaimana solusinya. Artinya ketertinggalan itu bagaimana solusinya. Misalnya ada dosen yang tidak aktif ini maka yang melakukan teguran pertama kali adalah bagian kurikulum. Namun andaikata teguran dari kurikulum ini juga tidak diindahkan maka mudir yang bertugas untuk menegur dosen atau <i>musyrif</i> tersebut secara langsung
20.	Kiai Badrud	Bila ternyata dalam hasil interview antara mudir dan dosen atau <i>musyrif</i> tersebut menghasilkan bahwa dosen atau <i>musyrif</i> itu tidak mampu melanjutkan atau tidak bisa mengajar lagi di Ma'had aly maka kami memberikan SK pemberhentian terhadap dosen atau <i>musyrif</i> tersebut
21.	Kiai Fawaid	Dengan demikian kerjasama yang dilakukan antara mudir dosen dan <i>musyrif</i> adalah kerjasama bersifat timbal balik. Jadi saya selaku mudir memberikan arahan tentang masalah batasan-batasan kurikulum pencapaian kurikulum kemudian teknis yang diberikan dan lain sebagainya juga pihak dosen itu juga menyampaikan kepada kami melaporkan kepada kami tentang hal-hal yang sudah dicapai oleh dosen atau <i>musyrif</i> tersebut
22.	Ghafur	Masukan dari dosen bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, yakni secara tertulis maupun lisan. Komunikasi timbal balik tersebut juga menggunakan media-media yang ada, baik konvensional maupun digital.
23.	Kiai Jamil Khan	Namun yang menangani ini yang paling sering menangani ini adalah bagian kurikulum, karena kurikulum itulah yang bersentuhan langsung dan mengurus hal-hal yang berhubungan dengan kurikulum. Sedangkan hal-hal yang berhubungan dengan kemahasiswaan ini sudah ada bagiannya
24.	Kiai Fawaid	Misalkan ketika ada dosen yang mengajar <i>kok</i> ada mahasiswa yang

		yang tidak aktif atau pernah tidak mengikuti kegiatan belajar mengajar berapa kali maka pihak dosen secara manajemen itu melaporkan kepada kami kepada pihak pimpinan dalam hal ini yang menangani adalah bagian ke mahasantrian, baru andaikata itu tidak di pindahkan maka proses selanjutnya pindahnya ke saya lalu ke mudir
25.	Kiai Badrud	Yang pertama kami di awal-awal tahun pelajaran yaitu memberikan kurikulum-kurikulum misalkan ini dosen yang mengajar fathul wahab maka harus sampai ke target. Kemudian <i>jenengan</i> [kamu] harus sampai materinya bab ini sampai bab ini dan mahasantri paham bukan hanya sampai target, tapi paham sesuai dengan tujuan berdirinya ma`had aly
26.	Ustadz Sahroni	Nah ini yang sekarang, SDM pengurus dan pengajar untuk mengubah orientasi santri yang asalnya orientasinya sekolah dan bekerja, nah ini yang tidak memadai
27.	Kiai Badrud	Dalam mengembangkan motivasi pengelola saya mengatakan bahwa ma`had aly ini adalah bukan milik saya, ini adalah agama Islam sehingga kita bagaimana menjadikan agama Islam ini jaya
28.	Kiai Badrud	Ini (ma`had aly, pen) bukan milik saya tapi milik Islam karena Islam butuh orang yang butuh ulama. Kita menerjunkan mahasantri mahad aly nanti pulang ke beberapa daerahnya supaya mereka menjadi pimpinan atau rujukan agama di masing-masing daerah ini tugasnya siapa supaya mereka ini suksesnya tugasnya dosen dan musyrif itu harus ke sana orentasinya
29.	Rawaqid Shiddiq	Menurut Wakil Mudir mahasantri merupakan harapan terbesar ma`had aly sebagai kader ulama. Pernyataan tersebut dibenarkan oleh Rawaqid Shiddiq bahwa mereka diminta melakukan proses untuk berperan secara aktif pada masyarakatnya. Motivasi tersebut terus ditanamkan agar memiliki motivasi yang tinggi dalam mencari dan mendalami ilmu
30.	Kiai Badrud	Untuk itu saya tekankan bahwa caranya adalah kita membuat para mahasantri itu kader-kader Islam itu menjadi kuat dan supaya kuat <i>ya</i> tugasnya para dosen dan <i>musyrif</i> ini supaya membuat santrinya <i>pintar-pintar</i>
31.	Kiai Badrud	Kemudian cara mengajarnya lagi, dulu <i>khan</i> mengajar aqidah dengan cara menghafal, <i>ya mon ghun apal malolo</i> [kalau hanya menghafal saja], <i>ya</i> mungkin kalau <i>etanyaaghi</i> [ditanya] bisa <i>ajeweb</i> [menjawab], tapi <i>khan</i> tidak bisa memotivasi utuk beramal
32.	Kiai Jamil Khan	Jadi mengajar akhlak dengan metode al-Qur'an. al-Qur'an itu, dalam menanamkan akidah, itu dengan cara observasi, suruh lihat

		alam, dianalisis hingga akhirnya sampai pada keimanan. Jadi di alam nyata, bukan teori. Kita memahami akidah kepada filsafat
33.	Kiai Badrud	Ini kemudian yang kedua supaya mereka semangat otomatis harus <i>maisyah</i> [honor] itu harus sesuai dengan mereka yaitu manusiawi artinya kesejahteraan itu juga harus diperhatikan oleh kita yang ada <i>gitunya</i> . Bagaimana mungkin akan akan bagus pengabdianya kalau untuk sejahteranya tidak bagus
34.	Ghafur	Menurut Mudir, honor merupakan barakah [nilai tambah] yang diberikan kepada para pengelola sebagai bentuk terima kasih dan penghormatan ma'had aly. Adanya honor yang memadai menjadi salah satu penyemangat bagi dosen menunaikan tugasnya
		Membangun Kerja-sama
1.	Kiai Badrud	Banyak kendala banyak diantaranya adalah kami menerima mahasantri itu dengan cara seleksi dan di antara peserta yang masuk itu banyak yang tidak masuk kategori nominasi lah jadi ada tiga. <i>Pertama</i> sudah tidak mungkin untuk diterima tidak sesuai dengan kualifikasi yang kami buat. Yang <i>kedua</i> adalah calon mahasantri yang masuk kualifikasi angkanya 6 kemudian. Dan yang <i>ketiga</i> benar-benar berniat
2.	Kiai Badrud	Jadi yang merumuskan bukan Mudir, tapi berdasarkan kesepakatan seluruh pengurus yang ada di civitas akademika ma'had aly dan juga dengan pihak pesantren. Karena kita tidak bisa lepas dengan pihak pesantren. Ma'had aly ini di bawah naungan pesantren. Jadi, keputusan yang dibuat oleh ma'had aly tidak boleh bertentangan dengan pesantren. Adapun pelaksanaannya diserahkan kepada kita tapi keputusan tidak boleh bertentangan dengan keinginan pesantren
3.	Kiai Fawaid	Kadang kita mendatangkan pakar dari luar Ma'had Aly Nurul Qarnain. Seperti saat kita mendatangkan KH Afifuddin Muhadjir, pernah juga menghadirkan kiai sepuh dari Banyuwangi dari luar kota bahkan, sesuai dengan kebutuhan kita dan keahlian yang mereka miliki
4.	Kiai Badrud	Yang saya inginkan, terus terang saja, pengiriman mahasantri ke daerah-daerah terpencil. Ke daerah-daerah minoritas. Itu dambaan kita. Makanya kita <i>pingin</i> [ingin] setiap provinsi itu ada. Makanya, ketika disuatu daerah terdapat pesantren, maka NKRI nya kuat. Istimahnya menjadi paku bumi Nusantara
5.	Kiai Badrud	Yang kedua masalah linieritas sampai saat ini tidak terkoneksi antara data ma'had aly yang ada di kemenag dengan data perguruan

		tinggi dengan dikti tidak ada koneksi, jadi lulusan M1 ma'had aly tidak bisa masuk ke S2 yang ada diperguruan tinggi, demikian pula tidak boleh dari S1 perguruan tinggi kemudian masuk M2 di m'had aly ini tidak terkoneksi
6.	Kiai Badrud	Kemudian yang Ke 2 adalah masalah keuangan, ma'had aly mahasantrinya tidak banyak, karena kami menyeleksi betul calon mahasiswa itu. Karena mahasantrinya sedikit sementara disini pendanaan tidak besar sehingga sering terjadi minus anatar masuknya keuangan dan pendistribusian uang
7.	Wakil Mudir	Manurut Wakil Mudir Bagian Keuangan, dana masuk untuk operasional ma'had memang minim.Terdapat beberapa sumber keuangan, baik dari mahasiswa, simpatisan maupun bantuan dari negara. Sumber-sumber keuangan tersebut dipakai untuk menopang kegiatan ma'had aly, baik kegiatan akademik, kegiatan kemahasiswaan maupun kegiatan-kegiatan lainnya
8.	Kiai Badrud	Sehingga cara mengatasi ini, kami bekerjasama dengan pondok pesantren untuk menutupi kekurangan ini. Kalau tidak, ditanggung ma'had aly. Seharusnya keuangan dari mahasiswa lebih pembayarannya. Tapi ini kenyataannya tidak (masih belum mencukupi), karena mahasantrinya memang sedikit, dan biaya operasional besar. Karena sedikit itulah sehingga tidak mencukupi terhadap pembiayaan. Tapi kami mengatasinya melalui kerjasama dengan pihak pesantren
9.	Kiai Yazid	Pesantren penyelenggara ma'had aly memiliki komitmen yang kuat terhadap keberadaan dan pengembangan ma'had aly
10.	Kiai Jalal	Nah ketika pemerintah berbicara perhatian terhadap Ma'had Aly, berarti negara harus hadir. Atau pesantren secara ekonomi sudah sangat kuat, mapan. Ada pesantren yang mandiri, belum mandiri, tidak mandiri. Mandiri itu berarti pesantren berani menggratiskan biaya-biaya
11.	Kiai Fawaid	Lebih jauh dinyatakan oleh Wakil Mudir bahwa pesantren penyelenggara ma'had aly, idealnya, memiliki kekuatan ekonomi
12.	Kiai Badrud	Dia sudah punya usaha yang mandiri. Santri tinggal belajar saja. Kategori belum mandiri, pesantrennya bisa jalan tapi tetap menarik biaya dari santri. Yang tidak mandiri ini yang harus di subsidi. Sudah menarik biaya dari santri, tapi masih tidak cukup. Ini yang harus disubsidi
13.	Kiai Jamil Khan	Ma'had aly formal merupakan buah dari kerja sama ma'had aly dengan pihak pemerintah, yakni melalui kementerian agama pada setiap jenjangnya. Kita melakukan kerja sama senyampang saling

		menguntungkan dan tidak mengikat
14.	Kiai Badrud	Pemerintah Jawa Timur juga memberikan perhatian terhadap keberadaan dan pengembangan ma'had aly. Pemerintah hadir membantu kebutuhan ma'had aly. Tentu hal tersebut disambut gembira oleh kami, pengelola ma'had aly
		Performa akademik
1.	Kiai Jamil Khan	Saya kira bagaimana Ma'had Aly memperkuat NKRI, menjadi paku buminya Nusantara. Ketika kita ber-Indonesia berarti kita ber-Islam. Ketika kita ber-islam berarti kita ber-Indonesia. Berislam dan berindonesia itu satu napas. Kalau bahasa saya, Islam dan Indonesia itu senafas
2.	Kiai Badrud	Pada tarikan nafas yang <i>bareng</i> , bukan pada tarikan nafas yang kedua. Karena kita adalah orang Indonesia yang beragama Islam. Dalam kerangka inilah ma'had aly berperan. Karena dengan adanya hari santri nasional, diperingati setiap 22 Oktober, merupakan penghargaan kepada kita. Mahasantri, <i>ya</i> itu tadi ber-Islam dan ber-Indonesia harus satu tarikan nafas. Jadi kalau ada ma'had aly <i>nguri-nguri</i> (menjaga) NKRI, ke-Indonesiaan
3.	Kiai Jamil Khan	Akan menjadi rujukan studi ke-Islaman internasional. Menjadi rujukan peradaban Islam. Kalau bahasanya Pak Dirjen (direktur jenderal pendidikan Islam) menjadi pusat destinasi peradaban Islam. Kalau saya lebih tinggi lagi, pusat peradaban dunia
4.	Kiai Badrud	Dengan adanya ma'had aly, supaya Indonesia semakin bangkit. Saya sering mengatakan ke teman-teman, dulunya Harvard dan Cambridge itu semacam pesantren. Makanya, saya dorong terus untuk menjadi pusat peradaban
5.	Kiai Badrud	Akademik ma'had aly, kalau di ABRI semacam pendidikan Seskonya. Berbagai keilmuan di situ, metodologi dan <i>macem-macem</i> . Bukan belajar ngaji di situ. Jadi, yang sudah jadi. Sehingga yang mengajar di ma'had aly, dulu profesor-profesor, kiai-kiai kaliber nasional. Jadi pelajar elit, bukan untuk belajar ngaji di situ. Apalagi hanya belajar <i>taqrib</i>
6.	Kiai Badrud	Jadi belajar perpolitikan juga, <i>leadership</i> , usul fiqh, mufti <i>lah</i> keluaran Ma'had Aly. Oleh karenanya pemerintah <i>back up</i> itu. Bukan belajar ngaji di situ. Yang masuk adalah mahasantri terpilih dan diampu oleh-kiai kiai yang mumpuni
7.	Kiai Badrud	Tentu saja untuk melahirkan masing-masing kiai punya kurikulum yang berbeda. Kiai yang hidup di tengah-tengah masyarakat,

		membimbing masyarakat, ilmunya harus lebih praktis. Kalau masyarakat di pedesaan, dia harus tahu karakter masyarakat desa. Masyarakat desa itu kebutuhan ibadahnya sederhana saja
		Performa mahasantri
1.	Kiai Badrud	Yang saya sebut kiai <i>mutafaqqih</i> , pemikir. Dia mungkin tidak terbiasa <i>tabligh</i> di mana-mana, ceramah di mana kayak jaman dahulu, ya. Dia kiai pemikir. Ilmunya mendalam, dan bukan hanya ilmunya banyak dan punya gagasan-gagasan ke depan. Bagaimana memikirkan sistem ekonomi, sistem politik, sistem sosial dan lain-lain
2.	Sahroni	Idealnya, menurut Wakil Mudir, alumni ma'had aly menjadi kiai <i>mutafaqqih</i> . Mereka menjadi pemikir yang ahli di bidangnya. Kalau di Ma'had Aly Nurul Qarnain memilih bidang <i>fiqh siyasah</i>
3.	Syauqi	Kiai <i>mutafaqqih</i> , pemikir, itu tidak ahli pidato, tidak melayani masyarakat sehari-hari, tapi membangun gagasan-gagasan, tafsir-tafsir baru ya. Kiai <i>mutafaqqih</i> itu <i>gak</i> perlu banyak-banyak. Saya kira tipikal kiai tersebut masih <i>tetep</i> relevan, masih dibutuhkan
4.	Kiai Fawaid	Performa mahasantri memberikan gagasan-gagasan baru sesuai dengan bidangnya. Menurut Katib, dalam disiplin politik diperlukan adanya perspektif baru politik Islam yang berakhlak
5.	Ghafur	Selain itu, masih menurut Wakil Mudir 3, perlu adanya tafsir-tafsir baru yang kontekstual dengan kebutuhan zaman. Tafsir-tafsir baru dalam disiplin ilmu politik Islam masih jarang
6.	Kiai Jamil Khan	Pemikiran-pemikiran baru pada bidang tersebut berkontribusi bagi kemajuan bangsa dari aspek keilmuan. Menurut Katib, tafsir-tafsir baru produk ma'had aly tersebut harus mampu mendorong praktik politik yang bersih menuju <i>clean and good government</i> .
7.	Kiai Badrud	Keberadaannya memberikan warna bagi kehidupan berbangsa dan bernegara. <i>Gak</i> perlu banyak sebetulnya, dan itu dijaga. Bagaimana menjaga, yaitu tadi, kulit. Kalau memang mau betul itu, jangan setengah hati. Pendanaan ditopang pemerintah. Mahasantri total, <i>full</i> , belajar agama. Kalau mau pemerintah dukung di situ. Pada kualitas
8.	Ahmad Sahroni	Kalau terhadap mahasantri yang berprestasi kami belum memberikan apapun. Cuma, kami kadang memperjuangkan beasiswa karena terkadang Kemenag RI itu meminta data mahasantri untuk diberi beasiswa. Yang yang kita prioritaskan mereka yang berprestasi, diantara yang kita berikan adalah kita memberikan prioritas beasiswa kepada mahasantri yang berprestasi

		Performa Pengabdian
1.	Kaia Badrud	Ma'had aly tidak bisa dipisahkan dari masyarakat, karena memang berada di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat dan ma'had aly ibaratnya dua sisi mata uang
2.	Kiai Yazid	Mudir memiliki pandangan positif terhadap masyarakat. pernyataan tersebut disetujui Pengasuh Pesantren Nurul Qarnain. Dia mengakui keberadaan ma'had aly berada di tengah-tengah masyarakat
3.	Sahroni	Pengabdian kepada masyarakat, tentu, dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan visi-misi ma'had aly. Kita menyelami keadaan dan kebutuhan masyarakat melalui penelitian. Lalu dikeluarkan dalam bentuk program pengabdian
4.	Sahroni	Ada <i>sih</i> , kegiatan pengabdian di luar pesantren, namun masih difokuskan kepada masyarakat sekitar yang lokasi tidak jauh ma'had aly. kegiatan diisi dengan menjadi khatib dan imam salat jum'at, syarwah dan dakwah mengenai <i>masail fihiyyah</i> di masyarakat
5.	Sahroni	Bentuknya, secara umum ada dua. Yaitu kegiatan di pesantren dan di luar pesantren. Pengabdian di pesantren dilaksanakan melalui kegiatan ta'lim atau pengabdian secara keilmuan. Mahasantri membantu mengajar kitab kuning
6.	Kiai Badrud	Selain itu, mahasantri juga mengabdikan sebagai pengurus pesantren. kebutuhan pesantren akan pengurus yang terdiri dari mahasantri sangat kami butuhkan. Tentu mereka datang bukan hanya untuk mengaji, meneliti, menulis, tapi juga mengabdikan
7.	Kiai Badrud	Mengabdikan itu menjadi jalan bagi keberkahan ilmu. Ilmu bermanfaat atau berkembang ketika dijalankan dan juga ditularkan kepada yang lain. Kepada sesama teman mahasantri atau siapapun yang membutuhkan
8.	Kiai Fawaid	Selain itu, dalam pandangan Wakil Mudir, keberkahan ilmu berbanding lurus dengan pengabdian. Ilmu diperoleh melalui jalur akademik dan pengabdian. Keduanya saling melengkapi
9.	Sahroni	PPPM untuk mahasantri kali ini hanya difokuskan di dalam pesantren Nurul Qarnain. Tentu karena ma'had aly ingin secara totalitas mematuhi protokol kesehatan

No	Informan	Komentar
		Indikasi Ma'had Aly Berhasil
1.	Kiai musholli	Indikatornya sederhana, lahirnya kader ahli fiqh (<i>faqi>h zama>ni></i>) sebagai generasi <i>khair ummah</i> . Jadi ada dua fokus sebagai kader fiqh pada zamannya dan bisa berkiprah untuk mewujudkan masyarakat <i>khair ummah</i>
2.	KH. Abdul Hadi	Dua aspek tersebut menjadi acuan dan tumpuan semua <i>stakeholders</i> . Untuk itu, maka semua sumber daya yang dimiliki (manusia dan pendanaan) diarahkan untuk mencapai dua aspek penting tersebut
3.	Kiai musholli	Secara spesifik, citra ideal lulusan Ma'had Aly Nurul Qadim adalah mencetak ahli tafsir. Ahli tafsir itu, sekarang, dibutuhkan oleh umat. Keberadaannya, menurut saya, semakin jarang ditemukan. Tentunya, seperti KH. Maimun Zubair, Habib Quraish Shihab, atau Gus Baha. Mereka adalah pakar-pakar tafsir di Indonesia
4.	KH. Abdul Jalal	Pernyataan tersebut didukung oleh KH. Abdul Jalal bahwa kiai yang memiliki kapasitas sebagai ahli tafsir al-Qur'an semakin jarang
5.	KH. Abdul Jalal	Kalau seperti itu, <i>khan</i> penting merevitalisasi sistem <i>bahthul masail</i> misalnya di tataran NU, sampai kepada membenahi <i>bahthul masail</i> sehingga tidak stagnan hanya pada persoalan hukum, tapi juga pengembangan tafsir
6.	KH. Abdul Jalal	Sehingga ada dinamika, perkembangan itu yang diharapkan. Sehingga masyarakat ini tidak lepas dari pantauan keilmuan tafsir di seluruh pelosok tanah air. Kekurangan ulamanya adalah menjawab persoalan umat dengan panduan <i>tafsir ahkam</i>
7.	Kiai Musholli	Ya tentu harus memiliki kemampuan baca kitab. <i>In sha Allah</i> lulus dari sini hampir bisa dipastikan bisa baca kitab. Tidak hanya kitab yang diajarkan disini, kitab kuning lain juga bisa. Dan telah diberi ijazah oleh kiai. Tidak hanya yang dibaca disini, tapi semua kitab idealnya seperti itu. Itu sebagai prasyarat memahami tafsir
8.	Kiai Hadi	Kitab kuning itu pengertiannya apa, <i>khan begitu</i> . Kitab kuning adalah kitab keislaman berbahasa arab yang sudah menjadi rujukan pesantren di Indonesia. Banyak sekali kitab kuning yang menjadi rujukan pesantren dari dulu sampai sekarang. Misalnya bidang tauhid, fiqh, akhlak, tafsir, hadis, ilmu alat (<i>nahw, sarraf, balaghah</i>)
9.	Kiai Musholli	Indikatornya alumni mampu menjawab, memandu gerak masyarakat bangsa dan negara ini dengan <i>tafsir ahkam</i> , semua <i>melek</i> (paham) <i>tafsir ahkam</i>
10.	Kiai Musholli	<i>Ghi mon caen guleh</i> [menurut saya] pesantren salaf ditambah metodologi. Kita tidak membedakan keilmuan. Semua jenis keilmuan yang terkait dimasukkan dalam kerangka kurikulum yang lengkap

No	Informan	Tujuan Utama Ma'had Aly
1.	Kiai Musholli	Ma'had Aly Nurul Qadim harus ada karena memang kebutuhan terhadap semakin minimnya kader-kader ulama yang berkualitas. Pertimbangan tersebut menjadi dasar utama dan menguat pada pandangan pendiri, yang merupakan pengasuh saat itu (KH. Nuruddin Musiri)
2.	Kiai Abdul Jalal	Pada masa hidupnya, KH. Nuruddin Musiri memiliki kemauan kuat menyelenggarakan lembaga pendidikan tinggi kader ulama yang senafas dengan tradisi pesantren
3.	Kiai Hadi	Menurut Kiai Hadi, mereka itu bisa jadi pemimpin-pemimpin umat, pemimpin masyarakat itu terhalang hanya gara-gara tidak memiliki ijazah yang dikeluarkan oleh pendidikan tinggi
4.	Kiai Musholli	Konsentrasi keilmuan di Indonesia terlalu fiqh sentries. Padahal keilmuan keislaman yang lain itu sangat dibutuhkan agar kita bisa memahami agama Islam dengan lebih baik. Itu juga yang menjadikan dorongan al-Ghazali menulis kitab Ihya Ulumuddin, karena orang belajar agama itu parsial, yang fiqh, fiqh saja, hadith, hadith saja, tafsir tafsir saja, yang kalam kalam saja, yang tasawuf tasawuf saja. Menurut al-Ghazali semua itu satu kesatuan dalam keilmuan Islam
5.	Saiful Anam	Mudir berpandangan bahwa peta keilmuan Islam di Indonesia mengalami penyempitan, terbatas pada kajian fiqh. Lebih jauh dikatakan bahwa muncul pemahaman keilmuan Islam hanya menyangkut masalah hukum Islam
6.	Kiai Hadi	Nah di Indonesia ini saya lihat terlalu fiqh sentries. Sehingga penguasaan terhadap usul fiqh dan fiqh itu sendiri tidak seimbang. Orang sudah belajar kitab fiqh itu sendiri yang <i>je rajeh</i> [kitab besar] usul fiqhnya masih kecil-kecil. Ini saya anggap ada kesenjangan antara fiqh sebagai produk ketimbang fiqh sebagai proses. Fiqh sebagai produk itu ya kitab-kitab kuning fiqh itu. Itu khan produk, pemikiran fiqh. Tapi justru usul fiqhnya yang merupakan metodologi pemahaman fiqh tidak dikuasai. Sehingga menjadikan orang melihat fiqh menjadi dogmatis. Padahal sebenarnya fiqh itu solutif, pemecahan masalah
7.	Kiai Musholli	Yang kedua tafsir. Dulu di pondok-pondok pesantren itu mati urip tafsirnya ya kitab tafsir <i>jalalain</i> . Padahal tafsir-tafsir yang lain itu banyak. Visi pesantren kita itu bukan salafi. Bahkan di <i>Jalalain</i> sendiri bukan salafi, khalafi itu karena sudah menggunakan takwil yang banyak <i>koq</i> . Hadith juga demikian. Apalagi <i>hadith ahkam</i> , <i>ayat ahkam</i> itu sangat banyak ditinggalkan oleh dunia pesantren kita
8.	Kiai Musholli	Nah untuk bisa itu, supaya pemahaman-pemahaman tersebut masuk dalam kerangka kurikulum yang bagus, itu sebaiknya ada lembaga formal. Nah, lembaga formal itu ya lalu kita gagas jadi ma'had aly yang konsentrasi pada keilmuan tafsir dan ilmu-ilmunya itu
9.	Saiful Anam	Pilihan terhadap konsentrasi tafsir telah dipertimbangkan dengan baik

		oleh Mudir dan jajarannya
10.	Saiful Anam	Tapi kalau kepada masyarakat, kita pada waktu itu, sudah berulang kali ada pembicaraan agar supaya pondokan [ok-pondok besar dan yang punya sejarah keilmuan baik, itu mengembangkan keilmuan tafsir. Pilihan <i>takhassus</i> pada tafsir, kalau mahasantri kita ingin mendalami bidang apa tersebut, ya anda belajar kesana
11.	Kiai Musholli	Coba kalau kita baca kitab <i>ihya</i> al-Ghazali yang jilid empat itu ya, saat bicara syukur itu, segala hal dibicarakan mulai IPA, IPS hingga apa saja dibedakan. Itu menunjukkan bahwa ketika <i>ngaji</i> , bicara agama dia tidak hanya bicara halal haram saja. Ketika bicara syukur saja, itu kita lihat begini mengingatkan kepada kita, makanan saja banyak sekali yang harus dipikirkan. Belum caranya mendapatkan makanan, hingga caranya makan. Keilmuannya tidak hanya masalah halal haram
12.	Kiai Musholli	<i>Pertama</i> adalah terwujudnya lembaga kader mufassir yang mengintegrasikan keilmuan pesantren sebagai ciri khas Islam-Indonesia dan keilmuan modern perguruan tinggi
13.	Kiai Musholli	<i>Kedua</i> terwujudnya lulusan yang mampu memediasi antara kelompok tekstualis (literalis) yang cenderung radikal dan kontekstualis yang rentan liberal
14.	Kiai Musholli	Tujuan ketiga adalah terwujudnya penafsiran yang sesuai dengan perkembangan zaman. Hal ini masih jarang dipikirkan oleh para pemangku pesantren
15.	Saiful Anam	Menurut Mudir, lulusan ma'had aly harus memiliki produk tafsir yang memadai memberikan solusi permasalahan masyarakat dengan pendekatan tafsir. Pendapat tersebut diperkuat oleh Saiful Anam bahwa aspek perkembangan zaman juga menjadi perhatian mengingat kebermanfaatan produk keilmuan untuk menjawab tantangan kebutuhan zamannya.
16.	Kiai Musholli	Adapun tujuan <i>keempat</i> mencakup terwujudnya lulusan yang berilmu tinggi dan beramal shaleh seperti para <i>salafuna as-shalih</i> . Ilmu dan amal tidak bisa dipisahkan, tapi menyatu dalam sikap, pandangan dan perilaku kader ulama
17.	Kiai Hadi	Karena lembaga inilah yang diharapkan memproduksi kader-kader pengasuh pesantren, kader-kader kiai, ulama, kader-kader ahli ilmu-ilmu Islam
18.	Kiai Musholli	Itu perlu dijaga substansinya. Jangan dikotori dengan yang lain. Ya itu saya kira, semuanya harus memiliki keprihatinan dan peran yang sama. <i>In sha Allah</i> , kalau ma'had aly eksis, saya membayangkan pondok-pondok akan hidup seperti dulu lagi
		Perumusan Visi dan Misi
1.	Kiai Musholli	Menjadi lembaga pendidikan <i>tafaqquh fi al-din</i> ¹ konsentrasi <i>Tafsir wa Ulumuhu</i> jenjang tinggi bertaraf internasional yang unggul dan kompetitif dalam melahirkan generasi muslim <i>khaira ummah</i>

2.	Saiful Anam	Para pengelola memiliki keinginan kuat agar ma'had aly mendapat pengakuan hingga dunia internasional
3.	Kiai Musholli	Misi kami sebagaimana telah dirumuskan dalam statuta adalah menyelenggarakan dan melaksanakan pendidikan, pengajaran, dan kajian <i>tafsir wa ulumuhu</i> dengan memadukan sistem pesantren dan perguruan tinggi
4.	Saiful Anam	Kegiatan tersebut dilaksanakan oleh para dosen dan musyrif dengan materi dan metode tertentu, yaitu sorogan, bandongan dan penugasan. Kajian merupakan kegiatan pendalaman untuk memahami lebih jauh materi-materi kurikulum yang ada di ma'had aly
5.	Kiai Musholli	Yang kedua adalah melaksanakan pengabdian dan pemberdayaan kepada pesantren dan masyarakat. Dalam hal ini pengabdian dilakukan secara terbatas dan luas
6.	Kiai Musholli	Yang kedua adalah melaksanakan pengabdian dan pemberdayaan kepada pesantren dan masyarakat. Dalam hal ini pengabdian dilakukan secara terbatas dan luas
7.	Kiai Musholli	Misi yang ketiga adalah menyelenggarakan dan melaksanakan kaderisasi keulamaan. Kaderisasi keulamaan merupakan hal utama dan penting bagi kami
8.	Kiai Musholli	Ma'had Aly Nurul Qadim juga menyatakan bahwa misinya adalah menanamkan karakter ilmiah dan <i>amaliah salafuna as-shalih</i> melalui <i>Tafsir wa Ulumuhu</i>
9.	Kiai Musholli	Karena kita punya asumsi bahwa dimana-mana lembaga sukses itu kuncinya Cuma satu, fokus. Yang berhasil itu yang fokus. Pakek metode apa saja, <i>qiraati</i> , <i>amtsilati</i> , kalau <i>gak</i> fokus, ya <i>gak</i> bisa. Akan gagal itu. Tapi kalau fokus. <i>Wong</i> kita dulu jurmiah dan kailani, fokus <i>khan</i> . <i>Ngaji</i> , setiap selesai salat <i>maktubah</i> kita <i>ngaji</i> . Metode kita <i>jurmiah</i> dan <i>kailani</i> itu
10.	Kiai Musholli	Jadi orang-orang yang betul-betul menguasai, bukan hanya teks tapi konteksnya, maqasid al-shariah, <i>engak</i> [seperti] tafsir. Itu harus dikembangkan istilahnya bermazhab tapi <i>manhaji</i> , bukan <i>lafzi/qauli</i> . Kalau <i>qauli</i> kita <i>khan</i> ikut teks pendapat apa adanya. Tapi kalau <i>manhaji</i> <i>khan oreng se lakar</i> [seseorang yang memang] fokus
		Melaksanakan Program-Program
1.	Kiai Musholli	Program-program itu untuk <i>nguri-nguri</i> [menjaga] tradisi pesantren. Tujuannya hanya itu karena semua regulasi yang terkait dengan ma'had aly, ya terkait dengan pesantren. Itu semua berbasis apa yang ada di pesantren. Itu pesantren tradisinya apa, itu kita recognisi (akui) dan kita <i>bijaki</i> sesuai dengan yang ada
2.	Kiai Abdul	Pengembangannya bisa juga mencakup kelembagaan. Kalau

	Jalal	pengembangan kelembagaannya, saya kira, tidak hanya menjadi pendidikan tinggi bertaraf nasional, diharapkan memang internasional. Jadi pengembangannya ke sana
3.	Saiful Anam	Jadi kalau kita berbicara dengan delapan standar itu, ya standarnya ala pesantren. Misalnya standar lulusan pesantren, ya kalau bahasa saya tidak ada alumni santri. Meskipun sudah keluar tetap aja mengaku mahasantri, walau sudah 18 tahun, 20 tahun
4.	Kiai Musholli	Ma'had aly menyaring mahasantri sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Mudir beralasan bahwa lembaga kader ulama tersebut tidak membutuhkan peserta didik secara kuantitatif
5.	Kiai Jalal	Secara substansi, orientasi kualitas, orientasi kitab kuning, orientasi <i>masayikh</i> /kiai. Itu harus kita jaga dan kawal dalam hal-hal substansi. Tapi dalam hal-hal formalitas, kerangka kurikulum mau di KKNi kan misalnya, silahkan gak papa. Substansinya tetap kitab kuning
6.	Saiful anam	<i>Cuman</i> [hanya] penjenjangannya saja yang kita buat. Kalau 3 tahun, masuk jenjang ini, kalau 6 tahun masuk jenjang ini. O.. ini dari MI sudah 3 tahun layak level Tsanawiyah, lalu Aliyah. Ma'had Aly juga begitu, kalau sudah menempuh 144 SKS sudah setara M1, M2 dan M3
	KH. Afifuddin Muhadjir	Untuk mencapai cita-cita di atas ditetapkan adanya standar <i>inputs</i> bagi mahasantri ma'had aly. Kiai Afif mengatakan bahwa mahasantri adalah orang-orang pilihan.
7.	KH. Afifuddin Muhadjir	Makanya ma'had aly memiliki standar nasional pendidikan tinggi. Kalau secara umum belum ada standar <i>inputs</i> , yang ada standar <i>outputs</i> . Rekrutmennya seperti apa tidak diperhatikan. Tapi ada seleksi yang ketat. Yang lolos <i>tafaqquh fi al-dinnya</i> total. Yang diterima tentunya jauh lebih sedikit dari yang daftar. Selain kemampuan intelektual juga psikis, yaitu kalau ke sini (Ma'had Aly Nurul Qadim) harus bermotifkan <i>tafaqquh fi al-din</i>
8.	Saiful anam	Saat ujian masuk, standar mahasantri adalah mampu dibidang apa, bukan punya ijazah apa
9.	Saiful anam	Pola rekrutmen mahasantri, yang tidak melihat latar belakang, tapi potensi. Ketika mereka daftar mereka tidak ditanya lulusan apa, tapi yang penting kamu bisa apa. Sehingga pernah terjadi lulusan madrasah ibtidaiyah bisa masuk ma'had aly, karena memang mampu
10.	Kiai Musholli	<i>Disitu</i> banyak proses. Tetapi ketika masuk ma'had aly, <i>nawaitunya tafiqquh fi al-di>n li ilm al-tafsir wa ulumuh</i> . Tema besar itu otomatis mengubah pola pikir calon mahasantri di lembaga kader ulama tersebut. Kita juga menekankan pada kemandirian mahasantri
11.	Taufiq	Menghadapi fenomena ijazah dan lapangan kerja, program ma'had aly diarahkan kepada penciptaan pola pikir serba kitab kuning juga terus

		ditanamkan. Kepada mahasiswa diberikan program mengenai kemandirian
12.	Taufiq	Wakil Mudir tiga menyatakan bahwa mahasiswa diajarkan dan dibiasakan memiliki kemampuan sebagai entrepreneur
13.	Kiai Musholli	<i>Takhas}sus}, sorogan, bandongan, bahth masa>il.</i> Dalam proses pendidikannya diselenggarakan layanan akademik, layanan penelitian dan layanan kemasyarakatan
14.	Taufiq	Dalam pandangan Mudir program <i>takhas}sus</i> bisa dikembangkan. Menurut salah seorang dosen, pengembangan keilmuannya, dalam bidang tafsir, itu bisa dikembangkan ke <i>tafsir ahkam</i> , tafsir tentang lingkungan, <i>siyasah</i>
		Menyiapkan SDM Pelaksana
1.	Moh. Babun	Keberadaan SDM pelaksana tidak lepas dari adanya kendala. Hal tersebut dihadapi Mudir dengan tenang. Dia mencari dan menemukan solusi konkret untuk mengkreasi SDM-SDM yang ada menjadi handal dan memiliki motivasi kuat dalam bekerja dan mengabdikan kepada ma'had aly
2.	Kiai Musholli	Kendala dosen juga ada. Kiai-kiai sepuh yang mumpuni sudah banyak yang wafat. Cari yang seperti KH Hasan Abd Wafi <i>gak nemu</i> . Apalagi harus disertai dengan gelar akademik. Upaya tersebut telah kami lakukan, tapi memang tidak mudah. Untuk itu perlu ada komunikasi dengan sekitar untuk menyiapkan kaderisasi secara berjenjang dan sistematis. Komunikasi untuk mendapatkan SDM berkualitas dilaksanakan secara terus menerus
3.	Kiai Musholli	Dalam menghadapi kendala semacam tersebut, mudir melakukan komunikasi dengan beberapa pihak, terutama dengan Ma'had Aly Salafiyah Stafiyah Sukorejo
4.	Taufiq	Mudir melihat adanya peluang pada potensi alumni Pesantren Nurul Qadim. Untuk itu mereka dikader dengan cara menempuh pendidikan ma'had aly pada jenjang M2
5.	Babun	Alumni yang memang dibutuhkan. Dulu, telah disekolahkan ke S2. Selain itu juga mengupayakan studi S3. <i>In Shaa Allah</i> kendala seperti itu di dapat diatasi. Pengelola juga ada di sini
6.	Taufiq	Kalau kita <i>ngumpul</i> di sini. <i>Katib</i> (sekretaris) nya disini. Kalau saya hanya keluar dari pintu gerbang itu (menunjuk dengan jempolnya). Itu ciri khas pesantren. Ya karena sudah puluhan tahun (tinggal di pesantren pen.). Jadi sudah menyiapkan kaderisasi. Itu akan jadi kendala kalau tidak disiapkan
7.	Kiai Musholli	Salah satu prinsip yang tidak boleh bergeser adalah bahwa ma'had aly itu identik dengan kiai. Yang betul-betul kiai, bukan asesoris. Saya bilang kepada asosiasi bahwa kalau tidak ada kiainya bukan ma'had aly. Meski profesor maupun doktor, tapi tidak memenuhi kualifikasi kiai tidak bisa menjadi pengelola di ma'had aly

8.	Babun	Idealnya SDM pengelola ma'had aly terdiri dari dua hal, yaitu kiai dan akademisi. Keduanya diupayakan untuk dipenuhi dengan beberapa langkah
9.	Kiai jalal	Untuk memenuhi kualifikasi pesantren dan kualifikasi akademik, Amali telah melakukan komunikasi dengan pihak Kementerian Agama untuk melakukan langkah-langkah strategis
10.	Kiai Musholli	Bagaimana kalau kiai tidak memiliki kualifikasi formal. Dalam kualifikasi pendidikan tinggi disebutkan bahwa kualifikasi bukan hanya ijazah, tapi juga orang-orang yang keilmuannya diakui oleh pemerintah dalam bentuk sertifikat atau pengakuan. Sekarang sedang kita wacanakan untuk kiai-kiai yang memiliki keilmuan, pernah <i>ngaji</i> apa, <i>mondok</i> di mana sedang kita ajukan untuk mendapat pengakuan sehingga bisa di-SK sebagai dosen sesuai dengan... standar pendidikannya tetap
11.	Kiai Musholli	KKNI <i>khan</i> memungkinkan itu. KKNI itu kerangka kualifikasi nasional Indonesia. Tidak hanya yang bergelar, meski tidak bergelar namun profesional, punya keilmuan yang diakui, menteri agama bisa meng SK. Pengakuan terhadap keilmuan setara level 7, 9. Kita menggunakan fasilitas itu. Profesor dan doktor kalau belum dipanggil kiai oleh masyarakat, <i>ya</i> belum
12.	Saiful anam	Lebih jauh, Anam mengatakan bahwa Kemenag RI mengupayakan adanya program recognisi pembelajaran lampau untuk memberikan pengakuan formal terhadap keilmuan para kiai yang dipandang mumpuni
13.	Kiai Musholli	<i>Ya</i> kiai-kiai itu, nanti kita recognisi. Istilahnya ada RPL (recognisi pembelajaran lampau). Jadi baik ngajar mauun belajar, nanti akan dinilai oleh majelis <i>masyayikh</i> . O... ini sudah layak pada level doktor. Ini layak level professor. Itu kalau sudah ada M3-nya sekarang <i>khan</i> belum ada. Masih level M2
14.	Kiai Musholli	Pihak Kemenag RI memberikan wewenang kepada majelis <i>masyayikh</i> untuk menilai kemampuan yang dimiliki oleh para kiai tersebut
15.	Kiai Afif	Coba bapak baca ini katanya. Ini bentuk seleksi dosen di sini. Tidak ada seleksi khusus. Tapi kalau ada orang bagus kita datangkan untuk mengisi seminar atau bedah buku untuk diseleksi oleh kiai, mahasiswa. Kadang-kadang dosen sendiri yang mengundurkan diri karena merasa tidak siap ketika di kelas.(separuh lebih sedikit)
16.	Kiai Musholli	Arahan mudir kepada dosen dan <i>musyrif</i> (pendamping) dalam membangun strategi pengembangan ma'had aly memakai pendekatan kultural dan struktural
17.	Saiful anam	Yang dimaksud formal yaitu penyelesain persoalan dengan ma`had aly melalui struktural kita rapat terus kita bedah persoalannya apa terus kita carikan solusi. Kalau non formal maksudnya penyelesainnya lebih

		kepada kekeluargaan tanpa harus melalui mekanisme prosedur yang ada seperti rapat evaluasi rapat kerja dan lain-lain
18.	Kiai Musholli	Pola mudir dalam mengatur, membangun, menata sistem/ birokrasi di ma'had aly Lebih menggunakan pola santri dari pada menggunakan manajemen modern
19.	Saiful anam	Selain itu, Mudir juga menempuh pendekatan pesantren. Dalam budaya pesantren, pencapaian tujuan dilakukan dengan melakukan pendekatan secara personal. Dalam hal ini, menurut Wakil Mudir lebih mementingkan fungsi daripada struktural
20.	Kiai Musholli	Di sudut-sudut pesantren ada tulisan mengaji <i>diniy</i> [agama] untuk mencari barokah, <i>e tembok-tembok khan bennyak</i> [di tembok-tembok], <i>ngaji</i> [belajar] dan mencari <i>barokah</i> [nilai tambah]. <i>Engghi se</i> [iya] sangat penting pengajaran tasawwuf. Meningkatkan keyakinan dan keimanan <i>genekah</i> [itu]. Menumbuhkan rasa tawakkal. <i>Engghi tasawwuf genekah pon mon caen guleh jelenna pon</i> [tasawuf itulah cara yang efektif]
21.	Taufiq	Menurutnya, melalui cara tersebut dia membangun keyakinan kepada manajemen ma'had aly mengenai adanya nilai tambah (<i>added value</i>). Dalam dunia pesantren nilai tersebut dikenal dengan keberkahan, sesuatu yang terus menerus bertambah kebaikannya
		Membangun Kerja-sama
1.	Kiai Musholli	Sebagai Mudir saya terus melakukan kerja sama kelembagaan. Dengannya kita berharap eksistensinya bisa terjaga oleh semua pihak. Baik pemerintahan dan masyarakat ikut andil dalam merawatnya
2.	Babun	Kendala berikutnya adalah dana, uang. Di sini juga pesantren yang membiayai. Pemasukan dari mahasiswa hanya 40%. Maunya digratiskan tapi tidak bisa. Dari Pengeluaran itu 100%, 60% nya dari pesantren. Itu <i>khan</i> harus kuat pesantrennya. Kalau <i>gak</i> kuat, dari mana, <i>nah</i> itu kita sampaikan ke teman-teman
3.	Kiai Musholli	Sebagaimana jamak diketahui bahwa pengembangan kelembagaan pendidikan tinggi membutuhkan dana yang banyak. Mudir berpikir keras memenuhi kebutuhan tersebut. Dia membangun komunikasi dengan pesantren untuk berkomitmen memenuhi kebutuhan pendanaan
4.	Kiai Hadi	Diketahui bahwa pesantren telah memenuhi 60% dari kebutuhan ma'had aly.
5.	Kiai Jalal	Lalu sumbangan negara itu apa. Padahal ulama ini dibutuhkan oleh Negara. <i>Alhamdu lillah</i> Menteri Agama dan anak buahnya masih paham. Ke depan akan ada bantuan pemerintah, ditargetkan satu miliar dalam satu tahun untuk bisa menggerakkan kegiatan di ma'had aly
6.	Babun	Kalau PT yang lain <i>khan</i> mahal-mahal UIN, IAIN palagi swasta. S2

		enam juta, S3 9-12 juta, masih ada uang gedung. Kita tidak ada. Tadi Anda lihat itu gedung ma'had aly. Itu dibangun sejak Kiai Mino dilaksanakan secara swadaya
7.	Mudir	Untungnya tahun 2018 kita dapat dana untuk rehab. Itu sudah mau kita eksekusi sebelum roboh. Itu 20 % dari mahasiswa khan sudah hebat. Itu disini. Hanya bentuk asramanya. Ini saya bilang kepada yang lain, kalau bisa sarana ma'had aly jangan dicampur, harus fokus
8.	Kiai Musholli	Mestinya ada ulama-ulama yang difasilitasi khusus untuk mengkaji dan meneliti, yang tidak disibukkan bahkan dengan mengajar sekalipun. Ya semacam LIPI lah. Nah tiap kita mengadakan <i>bahthul masail</i> , di semua tingkat pusat wilayah, cabang hingga desa
9.	Kiai jalal	Mestinya ada ulama-ulama yang difasilitasi khusus untuk mengkaji dan meneliti, yang tidak disibukkan bahkan dengan mengajar sekalipun. Ya semacam LIPI lah. Nah tiap kita mengadakan <i>bahthul masail</i> , di semua tingkat pusat wilayah, cabang hingga desa
10.	Babun	Ma'had aly bersinergi dengan lembaga swasta maupun penyelenggara negara pada level regional dan nasional
11.	Saiful anam	Dulu, ada keinginan, sistem pondok mau meniru sistem Nurul Jadid seperti karyawan-karyawan dilainkan, dan saya kurang setuju. Dan akhirnya, Pengasuh itu mewajibkan semua yang sudah ada di dalam pesantren wajib ngajar, walaupun guru pelajaran
12.	Kiai hadi	Tradisi pesantren dilanjutkan oleh ma'had aly dengan menguatkan hubungan melalui kegiatan belajar mengajar. Sanad keilmuan menjadi panduan hubungan antara senior dengan junior
13.	Kiai Musholli	Jadi hikmahnya yunior tetap dianggap <i>bindara</i> [seseorang yang dihormati] karena walaupun tukang ketik tetap ngajar. Cuma kelemahannya ditingkat kesibukannya, sangat tidak bisa membedakan mana tugas sebagai pegawai dan sebagai guru salah satunya ada uang salah karena tidak bisa fokus
14.	Kiai Musholli	Ma'had aly itu adalah pendidikan pesantren tinggi, <i>ya</i> harus begitu kurikulumnya, bukan berdasarkan tema-tema seperti perguruan tinggi pada umumnya. Buktinya dikampus-kampus penguasaan materi tidak ada. Cuma di ada M1 dan S1 akan penguasaan materi, menurut kiai tolhah ma'had aly itu jangan meniru Barat. Sudah pesantren itu sudah, tapi ditambah metodologi. <i>Ya</i> seperti lirboyo, sidogiri tetapi ditambah metodologi
15.	Wakil Mudir 1	Karena kita <i>pakeknya</i> kitab kuning jadi untuk memenuhi pencapaian target kurikulum itu harus banyak pertemuan, kalau diperguruan tinggi Cuma ditentukan misalnya kita diperguruan tinggi 16 kali pertemuan berarti 16 materi. Kita berbasis kitab <i>tafsir ahkam</i> , jadi tidak mungkin

		kalau kita <i>kayak</i> [seperti] perguruan tinggi memang beda
16.	Wakil Mudir1	Modelnya tergantung para dosen, sesuai dosen. Yang terpenting target kurikulum dari <i>naib</i> [wakil mudir] satu sudah selesai. Kita mengadakan pertemuan dengan para dosen itu setiap 3 bulan untuk mengetahui batas mana penyampaian materi
17.	Wakil Mudir1	Kalau memang materinya <i>gak sampek</i> [tidak memenuhi target], iya khusus tafsir kalau tidak <i>sampek</i> , diadakan tatap muka yambahan. Yaitu seperti atas nama Gus Jalil itu <i>khan gak nyampek</i> yang 3 bulan kemarin. Jadi beliau itu mengadakan pengajian lagi setelah ashar (sebagai materi tambahan)
18.	Wakil Mudir1	Jadi kita itu untuk dosennya tidak kesulitan karna dari <i>zurriyah</i> [keluarga pesantren] semua. Jadi waktu ngajar tabahannya untuk memenuhi target bisa pagi, bisa siang, juga bisa sore
19.	Wakil Mudir1	Kalau dosen mata kuliah tafsir rata-rata sudah memenuhi syarat-syarat. Cuma yang mata kuliah, selain fokus kita seperti kitab Ihya Ulumuddin tebal materinya. Untuk penyampainnya, itu tidak sampai 100% penyampainnya, karena materinya terlalu banyak itu pun pertemuan satu minggu Cuma satu kali. Kalau <i>tafsir ahkam</i> itu diperkuliahan paginya
20.	Wakil Mudir1	Iya sesuai penentuan dosennya, mengartikan sendiri, membaca, setelah itu diskusi, yang paling <i>full</i> semester tiga putra. Dosen walinya ustadz Ainul Yaqin. Kalau diskusi sampai jam 21.00 WIB. Dimulai setelah isya. Kalau mahasantri putra malam. Kalau putri masih belum, mengondisikan
21.	Ainul Yaqin	Kegiatan diskusi dan kajian juga menjadi ajang untuk memantapkan teknik membaca kitab. Dari pernyataan tersebut diketahui bahwa dosen wali memiliki beberapa tugas penting
22.	Wakil Mudir1	Dosen wali itu bertanggung jawab mengsucceskan TBK (tes baca kitab) nya mahasantrinya. TBK itu tes kemampuan yang diselenggarakan setiap satu semester. Dosen wali sesuai per semester
23.	Wakil Mudir1	Kalau yang <i>ngetes</i> itu kan ditangani oleh panitia pondok pesantren. Pengurus bagian pendidikan dan pengajaran di Pesantren Nurul Qadim. <i>Iya muhafadah al-qur'an</i> terus <i>bathul kutub</i>
24.	Agus supriadi	Semuanya, itu pertanyaan bukan hanya dalam kitab. Sedangkan yang ditanyakan juga dalam suatu ayat kalau di sinkronkan dengan keadaan di wilayah kita. Kalau memang mahasantrinya itu baca kitabnya mempuni sesuai referensinya sudah di penuhi semua oleh maha santrinya. Ketika tes pasti pertanyaan itu muncul dari panitia
25.	Kiai musholli	Pelaksanaan TBK sebelum UAS. Karena untuk mengikuti UAS harus memenuhi syarat-syarat salah satunya harus lulus tes TBK dan harus lulus tes <i>muhafadzah</i> [menghafal ayat-ayat al-Qur'an] dan harus lulus Paktap [panitia koreksi kitab]. Itu harus terpenuhi. Dalam artian

		kurikulum misalnya menentukan ke semester satu harus sampai sini, maka harus selesai. Jadi, kalau mahasantri tidak ada makananya jadi dinyatakan tidak lulus
26.	Saiful anam	Lebih jauh disampaikan Wakil Mudir 1 bahwa mahasantri harus hafal ayat-ayat hukum sebagai indikator memiliki kemampuan dalam bidang tafsir dan keilmuannya
27.	Saiful anam	Jadi kalau paktab adalah pemeriksaan capaian pelajaran. Panitia menentukan boleh atau tidak bolehnya mahasantri mengikuti ujian semester. Pengurus jadi risau juga, karena pernah pernah terjadi sampai 150 tidak naik kelas. Ya dibiarkan saja tidak naik tingkat, karena itu bagian dari penerapan sistem itu sendiri
28.	Kiai musohlli	Tes kitab sangat membantu. Materi tes itu harus diterangkan kalau di kampus umum, itu seperti <i>micro teaching</i> (praktik mengajar) kalau di pondok namanya tes mengajar. Karena, menurut saya, sebelum mengajar, guru harus belajar cara mengajar. Untuk evaluasinya kita melakukan seperti mengalir saja. Untuk koreksi pencapaiannya langsung dari pesantren dan beberapa tokoh-tokoh luar
29.	Kiai musohlli	Tapi tetap dengan menguatkan karakter dan nilai-nilai melalui pendidikan aqidah. Kalau untuk <i>tafaqquh</i> (menguasai ilmu-ilmu keagamaan) <i>jhek gung nagghung, tak bisah</i> [menguasai keimuan secara holistik]. Minimal pendidikan aqidahnya dan karakter, perlu penguatan <i>genekah</i> [itu]
30.	Kiai musohlli	Yang berikutnya adalah, bahwa salah satu bagian lembaga yang eksis apalagi pendidikan tinggi adalah kiprah alumni. Jangan sampai alumni ma'had aly ada yang <i>nganggur</i> . Bisa masyarakat atau pemerintah mengambil inisiatif. Di luar Jawa ini banyak yang kekurangan ahli agama
		Performa kemahasantrian
1.	Kiai musohlli	Saya tidak yakin mahasantri bisa menulis karya ilmiah karena di sini tidak ada pelatihan jurnalistik. Tetapi mereka belajar secara otodidak. Dan <i>alhamdulillah</i> ada dua mahasantri yang masuk tulisannya, menang dalam lomba karya tulis di Kemenag pusat
2.	Taufiq	Beberapa mahasantri juga mengikuti festival baca kitab kuning atau musabaqah <i>hifz kutub</i> [lomba menghafal kitab] baik di provinsi maupun nasional. Dan <i>alhamdulillah</i> beberapa kali juara satu dan dua. Jadi masih memiliki daya saing
3.	Kiai musohlli	Citra ideal lulusan ma'had aly adalah ahli tafsir. Oleh karenanya, saya melihat bahwa prestasi tidak selalu terpaut dengan menang lomba atau apa. Akan tetapi yang utama menjadi ahli dalam bidangnya
4.	Agus	Adanya perubahan pengetahuan, sikap dan perilaku bagi mahasantri

		di ma'had aly. Tentunya, seperti pengembangan kitabnya, pengembangan wawasan, indikatornya ketika diskusi
5.	Taufiq	Nah sedangkan di Putra itu ketika mulai jam 23.00 sampai jam 24.00 ada pelajaran tambahan seperti semacam diskusi setiap malam dari dalam dalam seminggu ada 4 diskusi itu, salah satunya untuk Putri belum ada seperti ini karena yang tadi karena dua pesantren yang disatukan
6.	Taufiq	Iya diskusi malam disana ada dosen pembimbingnya dan normalnya itu jam 23.00 sampai jam 24.00 tapi kadang-kadang anak-anakan kadang-kadang kalau sampai jam 1 malam ya
7.	Taufiq	<i>Iya</i> , saya sebagai wakil mudir urusan kemahasantriannya. Ada beberapa hal membuat program. Salah satunya tentang peningkatan mutu <i>khan</i> . Iya kan organisasi itu. Salah satu bidang usaha kemahasantrian di bidang usaha anak mahasantri putera itu, tentang cara potong rambut
8.	Kiai musohlli	Tapi ma'had aly-nya harus kuat atau bahkan lebih besar. Ya itu, semua harus memiliki cara pandang yang sama, memiliki sumbangsih kepada pesantren dan masyarakat luas. Kemudian berikutnya, jangan sampai ma'had aly ini bergeser, sebagaimana dikhawatirkan banyak orang seperti IAIN-UIN yang hanya formalitas
9.	Kiai musohlli	Untuk itu, dalam perspektif Mudir performa kiai harus mengerti ilmu-ilmu agama secara komprehensif. Pemahamannya ditopang dengan psikologi, antropologi, dan sosiologi. Selain itu, mereka juga memasuki dunia digital dan memberi pengaruh positif terhadapnya. Kiai Musolli menjelaskan bahwa saat ini, dunia digital terutama media sosial dipenuhi dengan pemahaman-pemahaman yang dangkal, sehingga mudah tersulut masuk ke dalam masalah. Bahkan seringkali terlibat di dalam konflik yang terjadi di dalam masyarakat
10.	Wakil mudir 3	<i>Ya</i> pengabdian itu dimulai semester 1 sampai semester 4 untuk tahun ajaran mulai tahun ajaran kemarin. Iya sebelum-sebelumnya itu semua semua mahasantri sampai semester 6 [pengabdiannya] tapi sudah 2 tahun untuk yang semester 5 dan 6 itu tidak diperbolehkan [mengabdi]
11.	Kiai musohlli	Alasannya biar lebih dekat sama pondok kegiatannya. Itu <i>kan</i> calon-calon pengurus Pesantren ini dimulai dari semester 5 dan 6, habis itu sampai lulus berarti dia sudah masuk menjadi pengurus pesantren. Jadi pengenalan program pesantren. Iya kalau semester 1 sampai semester 4 biasanya anak-anak itu yang keluar ke madrasah cabang setiap habis salat dhuhur dan kembali ke ma'had aly sebelum maghrib
12.	Kiai musohlli	Pertama itu kan program pesantren mulai awal sebelum ada ma`had aly itu sudah program pesantren, karena beliau KH. Nuruddin selalu menyampaikan: ilmu itu bisa bertambah ketika kita memberikannya, [<i>al</i>

		<i>ilmu yazidu bil infaq]</i>
13.	Taufiq	Iya di sana [mengabdi] juga ada unsur keberkahan itu dawuh beliau. Jadi kita mengikuti cita-cita beliau. Itu harus ditanamkan oleh Yang penting yang bernama ilmiah. Kenapa? ini jadi untuk menyebarkan pengetahuan
14.	Saiful anam	Ini kan juga dengan mengajari anak-anak kecil yang sejak awal jadi harapan orang tuanya. Jadi kita harapkan terbentuk jiwa <i>leader</i> [kepemimpinan] itu. Jadi yang jadi guru di luar, sebelum jadi guru di pesantren. Jadinya diajarkan jiwa pemimpin juga
15.	Taufiq	Memang sudah program. Yang kedua memang harapannya ini setelah berbaur dengan masyarakat jadi mereka mahasantri tambah pengalaman nambah wawasan
16.	Anam	Itu ada dievaluasi pengabdian yang diterjunkan kemasyarakat, itu ada evaluasi melalui laporan-laporan karena setiap setengah semester seperti tri wulan kalau bahasa dulu itu, 3 bulan sekali ada laporan dari tempat mengajar, seperti alumni-alumni itu laporan itu bentuk penilaian kkita kepada mahasantri, ya penilainnya tergantung guru pamong itu
17.	Saifuddin	Menurut Wakil Mudir, evaluasi untuk memastikan performa pengabdian kepada masyarakat. dalam hal ini, kepala-kepala madrasah diniyah bertindak sebagai guru pamong yang menilai kinerja dan performa mahasantri selama kegiatan pengabdian berlangsung. Dari evaluasi rutin yang dilakukan diketahui bahwa pengabdian dilaksanakan secara efektif dan produktif.
18.	Taufiq	Iya saya laporkan setiap pengabdian disana. Kadang ada laporan ustadznya sering telat. Maksudnya mahasantri yang sering telat di madrasahny ada, ada juga kesan laporannya bagus laporan poinnya itu. Ini bisa mengembangkan ini bahkan bisa mengeluarkan metode ini. Jadi, anak nyaman belajar ada yang seperti itu. Jadi, kita pantauan kita ya laporan dari sana madrasah cabang

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website: www.iajn-jember.ac.id Email: pps.iajnjbri@gmail.com

Nomor : B.1093/In.20/PP.00.9/PS/V/2020
Lampiran : 1 Lembar
Perihal : Permohonan Menjadi Promotor
dan Co-Promotor

11 Mei 2020

Kepada Yth.

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M.
2. Dr. Hepni, S.Ag., M.M.

Di_
Tempat

Assalamu 'alaikum, Wr. Wb

Bersama ini kami mohon dengan hormat Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M. dan Dr. Hepni, S.Ag., M.M. agar berkenan menjadi Promotor dan Co-Promotor untuk mahasiswa kami:

Nama : Badrul Mudarris
NIM : 0841917002
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (S3)
Semester : VI (Enam)
Judul Proposal : Kepemimpinan Mudir Ma'had Aly (Studi Pada Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan kesediaannya disampaikan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum. Wr. Wb

Direktur,

Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 195101041987031006





العهد العالي نور القرنين المرحلة الأولى لعلمي الفقه و أصوله

MA'HAD ALY NURUL QARNAIN

MARHALAH ULALI ILMAY FIQH WA USHULIH

(KONSENTRASI FIQH SIYASAH)

Baletbaru - Sukowono - Jember - Jawa Timur

Jl. Imam Sukarto No. 60 Baletbaru – Sukowono – Jember – JATIM Telp : (0331) 566369, Kode Pos : 68194, e-mail : mahadaly.nq17@gmail.com

SURAT KETERANGAN RESEARCH

Nomor : 01/114/J.1/MA-NQ/X/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini:


Nama : **KH. Badrud Tamam, M.H.I**
Jabatan : **Mudir Ma'had Aly Nurul Qarnain**
Nama Sekolah : **Ma'had Aly Nurul Qarnain**

Dengan Ini Menerangkan Bahwa:

Nama : **Badrul Mudarris**
NIM : **084170002**
Program Study : **Manejemen Pendidikan Islam**
Jenjang : **Program Doktor**
Judul : **Kepemimpinan Mudir Dalam Mengembangkan Performa Ma'had Aly (Studi Multikasus Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)**
Waktu penelitian : **11 Mei 2020 - 11 Mei 2021**

Benar-Benar Telah Melaksanakan Research/Penelitian Ma'had Aly Nurul Qarnain, Jl. Imam Sukarto No. 60, Desa Baletbaru Kec. Sukowono Kab. Jember , Sehubungan Dengan Tugas Yang Bersangkutan Dalam Penulisan Disertasi Dengan Judul “ **Kepemimpinan Mudir Dalam Mengembangkan Performa Ma'had Aly (Studi Multikasus Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)**”.

Demikian surat keterangan Research/Penelitian ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagai mana mestinya.

Jember, 07 Oktober 2021
Mudir

KH. BADRUD TAMAM, M.H.I



SURAT KETERANGAN RESEACH

Nomor : 064/M.ALY/NQ/X/2021

Yang Bertanda Tangan Dibawah Ini :

Nama : **Dr. MUSOLLI, MA**
Jabatan : **Mudir Ma'had Aly Nurul Qadim.**
Alamat : **Wringin Bondowoso**

Dengan Ini Menerangkan Bahwa :

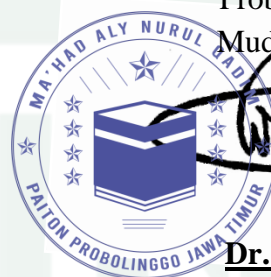
Nama : **Badrul Mudarris**
NIM : **084170002**
Program Study : **Manajemen Pendidikan**
Jenjang : **Program Doktor**
Judul : **Kepemimpinan Mudir Dalam Mengembangkan Performa Ma'had Aly
(Studi Multikasus Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul
Qadim Probolinggo)**
Waktu Peneitian : **11 Mei 2020 – 11 Mei 2021**

Benar- Benar Telah Melakukan Reseach/ Penelitian Ma'had Aly Nurul Qadim Jl. KH. Moh.Hasyim/K. Mino Po Box 03 Jabung Wetan Paiton Probolinggo, Sehubungan Dengan Tugas Yang Bersangkutan Dalam Penulisan Disertasi Dengan Judul “ **Kepemimpinan Mudir Dalam Mengembangkan Performa Ma'had Aly (Studi Multikasus Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember Dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)** ”

Demikian Surat Keterangan Reseach/penelitian ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Probolinggo, 09 Oktober 2021 M.

Mudir



Dr. MUSOLLI, MA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BIODATA DIRI



Badrul mudarris dilahirkan di KP. Utara Rt. 001 Rw. 004 Mojosari Asembagus Situbondo pada tanggal 23 desember 1992 dari pasangan suami istri abd mannan dan monari. Ditahun 1997 pada usia 5 tahun dia masuk pendidikan Taman Kanak-kanak di sekolah Munawarussholeh. Selanjutnya ia melanjutkan pendidikannya ke jenjang Pendidikan di MIN Mojosari Asembagus Situbondo setelah lulus pada tahun 2004 dia mondok dan sekolah Mts di PP. Sumber Bunga Desa Seletreng yang pendirinya adalah Alm. KH. ach Sufyan miftahul Arifin pada tahun 2010 dia lulus madrasah Aliyah melanjutkan kuliah di IAI Nurul Jadid Paiton

Probolinggo, pada tahun 2013 dia aktif di Bimbingan Konseling di PP. Nurul jadid pada tahun 2014 lulus kuliah S1 wisuda dan melanjutkan S2 di IAI Nurul Jadid lulus tahun 2016 wisuda.

Setelah lulus S2 dia melanjutkan S3 di IAIN Jember pada tahun 2017 dan aktif di Badan Pengawas PP. Nurul Jadid banyak kegiatan yang dia ikuti termasuk Seminar International di Malaysia dan Thailand yang bertema International Joint Seminar `Islamic Education Management in The IR 4.0 Era: Prospect and Challenges`Penyelenggara (UPM Malaysia) (Fatoni University) (Kolej Islam Teknologi Antar Bangsa, Pinang Malaysia) pada tahun 2021 dia menyelesaikan Ujian Terbuka S3 dan lulus dan aktif di ranting NU di desanya sebagai wakil ketua ranting.

Stelah lulus dari S3 dia mengisi kuliah di Universitas Nurul Jadid (UNUJA) Fakultas Agama Islam mengisi Mata kuliah Hadist Manajemen, Qiroatul Kutub, Pendidikan Agama Islam, Pengantar Manajemen.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER