

BAB II

MANAJEMEN PERUBAHAN PESANTREN MENJADI MA'HAD ALY

A. Konsep Manajemen Perubahan

1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan sumber daya (manusia atau selain manusia) untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.¹ Pengertian serupa juga diungkapkan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert, menurut mereka manajemen adalah kegiatan yang dilakukan oleh beberapa orang untuk mencapai tujuan bersama. Kegiatan tersebut merupakan fungsi manajemen seperti merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengawasi.² Adapun George R. Terry dan Lesli W. Rue menyatakan bahwa manajemen adalah proses atau perangkat kerja yang berkaitan dengan bimbingan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasional yang nyata.³

Pengertian lain tentang manajemen disampaikan oleh Griffin, dia mendefinisikan manajemen sebagai serangkaian aktifitas, termasuk di dalamnya perencanaan dan pengambilan keputusan, kepemimpinan, pengorganisasian, dan pengendalian. Semua aktifitas ini diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi, seperti manusia, financial, informasi, dan fisik untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.⁴ Di samping itu, ada pendapat dari Luther Gulick yang menyatakan bahwa manajemen tidak lain, adalah suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis membahas tentang mengapa dan bagaimana

¹ Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006). 27.

² Irmayanti Hasan, *Manajemen Operasional Perspektif Integratif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), 1.

³ George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), 1.

⁴ Griffin, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2004), 27.

manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini menjadi lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.⁵

2. Konsep Perubahan

Michael Beer mendefinisikan bahwa berubah adalah memilih tindakan yang berbeda dari tindakan sebelumnya, perbedaan inilah yang menghasilkan perubahan.⁶ Perubahan merujuk pada terjadinya sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Dengan kata lain, perubahan dapat diartikan dengan mengikuti jalur baru, melakukan hal-hal dengan cara baru, memakai sistem baru, mengadopsi teknologi baru, dan mengaplikasikan prosedur manajemen baru.⁷

Perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan manusia. Seperti yang terjadi di dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke bidang pendidikan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.⁸ Soerjogoeritno menjelaskan ada tiga faktor yang mendorong terjadinya perubahan organisasi yaitu jumlah ketidakpuasan dengan kondisi sekarang, ketersediaan alternatif yang diinginkan, dan adanya suatu perencanaan untuk mencapai alternatif yang diinginkan dan bila perencanaan yang baik dan sistematis berarti semakin terbuka peluang melakukan perubahan.⁹

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

⁵ Hari Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2002), 11.

⁶ Machael Beer and Nitin Nohrian, *Breaking the Code of Change*, (Harvard: Business Review, 2011) 452.

⁷ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2006), 36.

⁸ Lestanto Pudji Santosa, Raja Partogi Osrin Ringo D. M. T., "Manajemen Perubahan Pada Sebuah Organisasi Dengan Memanfaatkan Teknologi Informasi", *Forum Ilmiah*, Volume 14 Nomor 3, September 2017, 268-269.

⁹ Lianna Sugandi, "Dampak Implementasi *Change Management* pada Organisasi", *ComTech*, Vol.4 No. 1 Juni 2013: 315-316. dinukil dari Soerjogoeritno, E. R. "Total organizational change berkelanjutan: perspektif manajemen perubahan". *Majalah Usahawan*, 06, Th XXXIII, Juni 2004.

3. Definisi Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan, menurut Szamosi dan Duxbury, adalah bagian integral dari kehidupan organisasi.¹⁰ Beberapa organisasi sektor pariwisata swasta misalnya, menghadapi persaingan dari komisi pariwisata yang didanai pemerintah lain secara nasional dan internasional.¹¹ Burnes menyatakan bahwa organisasi yang secara efektif mengelola perubahan memiliki keunggulan lebih besar daripada pesaing mereka.¹² Namun, menurut Stewart dan Kringas, manajemen perubahan adalah istilah yang sulit untuk didefinisikan, sehingga telah menjadi tema di mana-mana dalam literatur manajemen.¹³ Namun, terlepas dari label ini, Pettigrew, Woodman dan Cameron menyatakan bahwa manajemen perubahan telah menjadi salah satu tema besar dalam ilmu sosial.¹⁴

Menurut Nickols istilah 'mengelola perubahan' memiliki dua makna, baik pembuatan perubahan secara terencana maupun terkelola atau sistematis dan respons terhadap perubahan di mana organisasi melakukan sedikit atau tidak ada kontrol sama sekali.¹⁵ Dalam hal ini, kebutuhan untuk mengidentifikasi perubahan di seluruh organisasi telah menjadi salah satu tanggung jawab organisasi yang paling kritis dan menantang.¹⁶ Berbeda dengan yang terjadi saat ini, di masa lalu, organisasi mengendalikan nasib mereka sendiri dan beroperasi dalam apa yang

¹⁰Szamosi, L.T., & Duxbury, L., "Development of A Measure to Assess Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, 2002. 15(2), 184-201.

¹¹Carlo D'Ortenzio, "Understanding Change and Change Management Processes: A Case Study", *Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy at the University of Canberra, Canberra, Australia*, 9 August 2012, 21-22.

¹²Burnes, B, *Managing change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. London: Pitman Publishing, 1996a dan Burnes, B. 'No Such Thing As ... A "One Best Way" To Manage Organizational Change'. *Management Decision*, 1996b, 34(10), 11-18.

¹³Stewart, J. & Kringas, P, *Change management – strategy and values. Six case studies from the Australian public sector*. (University of Canberra, ACT: Centre for Research in Public Sector Management, 2003), 2.

¹⁴Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. & Cameron, K.S, "Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research". *Academy of Management Journal*, 2001, 44 (4), 697.

¹⁵Nickols, F., *Change management 101: A primer*. <http://home.att.net/~nickols/change.htm> (diakses pada 3 April 2019), 1.

¹⁶Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. & Cameron, K.S, "Studying Organizational Change and Development", 697.

digambarkan oleh Beckhard dan Pritchard sebagai lingkungan yang relatif stabil dan dapat diprediksi.¹⁷

Penulis, seperti Kotter dan Sheil menyatakan bahwa saat ini, faktor-faktor seperti neraca, lokasi, budaya dan struktur organisasi mengendalikan nasib dan operasi beberapa organisasi.¹⁸ Kotter menguraikan hal ini dengan mempertahankan organisasi itu kini menghadapi berbagai tantangan yang dipaksakan oleh globalisasi sehingga memengaruhi cara mereka dikendalikan. Kontrol kini menjadi tugas yang lebih sulit daripada di masa lalu. Untuk menjelaskan, jika globalisasi digambarkan sebagai suatu proses yang telah mengikis pengaruh lembaga-lembaga nasional dan pembatasan perbatasan, maka dapat dikatakan bahwa globalisasi telah menghasilkan transformasi hubungan antara negara, wilayah dan organisasi. Namun, harus dinyatakan bahwa pandangan Mead dapat ditafsirkan dapat diperdebatkan karena mereka yang menganjurkan globalisasi akan menganggap pandangan ini sebagai penyederhanaan proses.¹⁹

Bagi para penulis seperti Corsi, Dierks dan Richardson, globalisasi telah melakukan lebih dari sekadar mentransformasikan hubungan antar negara, wilayah dan organisasi. Para penulis ini berpendapat bahwa globalisasi telah membuka batasan sosial, ekonomi dan politik yang saat ini berlaku di organisasi-organisasi yang terkena dampak.²⁰ Manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan setelah terjadi perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam ataupun dari luar organisasi tersebut.²¹

¹⁷Beckhard, R. & Pritchard, *Changing The Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Changes in Organizations*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).

¹⁸Kotter, J.P., *Leading change*, (Boston: Harvard Business School Press, 1996) dan Sheil, C. (Ed.). (2001). *Globalization: Australian impacts*. Sydney: University of New South Wales Press Ltd.

¹⁹Mead, R., *International Management: Cross-Cultural Dimensions* (3rd Edn.), (Victoria: Blackwell Publishing, 2005)

²⁰Corsi, C., *Innovation and Market Globalisation: The Position of SME's*, (Amsterdam: IOS Press, 2000), Dierks R.G., *Introduction to Globalization: Political and Economic Perspectives for The New Century*, Lanham, (MD: Rowman & Littlefield, 2001) dan Richardson, M., *Globalisation and trade liberalisation*, (London: Sage, 2002).

²¹A. Rusdiana, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2016), 293.

4. Jenis dan Model Perubahan

Terdapat empat jenis perubahan yang dilalui organisasi, diantaranya adalah perubahan operasional perubahan strategis, perubahan budaya, dan perubahan politik. Perubahan strategis terjadi ketika arah lembaga atau strategi terpengaruh, misalnya, mengubah strategi dari pertumbuhan ke pertahanan pangsa pasar adalah contoh dari perubahan strategis. Perubahan budaya mempengaruhi filosofi organisasi seperti cara lembaga dijalankan, misalnya, menerapkan sistem peningkatan kualitas berkelanjutan (di Jepang disebut Kaizen). Perubahan politik dalam sumber daya manusia terjadi terutama karena alasan politik dari beberapa jenis, seperti perubahan yang terjadi pada tingkat perlindungan tertinggi di lembaga pemerintah.²²

Berbagai jenis perubahan biasanya memiliki dampak terbesar pada tingkat organisasi yang berbeda. Misalnya, perubahan operasional cenderung memiliki dampak tertinggi pada tingkat organisasi yang lebih rendah. Karyawan yang bekerja di tingkat atas mungkin tidak akan pernah melihat perubahan, yang menyebabkan kekacauan dan tekanan yang signifikan bagi mereka yang mencoba menerapkan perubahan. Sebaliknya, efek perubahan politik paling terasa pada level organisasi yang lebih tinggi. Ketika perubahan terjadi relatif dalam organisasi birokrasi, mereka yang bekerja di tingkat bawah sering melihat perubahan di atas.²³

Selain empat jenis perubahan di atas, terdapat pula model perubahan, salah satu upaya paling awal yang dilakukan dalam memahami proses manajemen perubahan berasal dari Kurt Lewin pada tahun 1947. Lewin dalam penelitiannya membuat dua pengamatan; pertama, inisiatif untuk perubahan menghadapi perlawanan keras, bahkan ketika ada kesepakatan umum di antara tujuan inisiatif. Kedua, bahkan ketika inisiatif yang muncul mengatasi resistensi dan ternyata berhasil sebagian besar berumur pendek, menyebabkan sistem kembali ke kondisi

²² Lorenzi., N.M. & Riley., R.T., *Managing Change*. (J Am Med Inform Assoc, 7(2), 2000), 116-124.

²³ Motab Raja Aljohani, "Change Management", *International Journal Of Scientific & Technology Research*, Volume 5, Issue 05, May 2016 ISSN 2277-8616. IJSTR©2016 www.ijstr.org, diakses pada tanggal 23 Maret 2019, 320.

sebelumnya dalam waktu singkat. Penelitian Lewin juga akhirnya mengungkapkan tekanan perubahan yang meningkat seringkali menghasilkan resistensi yang berlawanan, pada tingkat organisasi dan individu, yang mengarah pada peningkatan tingkat ketegangan dan kecemasan dalam organisasi. Mengurangi atau menghilangkan kekuatan yang menentang sebagian besar dapat menjadi lebih efektif untuk mencairkan organisasi dan memulai jalan untuk inisiatif perubahan.²⁴

Tichy dan Devanna mengidentifikasi tiga tahap berbeda dalam mengurutkan perubahan organisasi dengan menggunakan metafora untuk memfokuskan perhatian pada pemimpin perubahan. Tugas yang berkembang dari pemimpin transformasional dapat dijelaskan dalam tiga tahap, tahap pertama adalah mengidentifikasi kebutuhan untuk melakukan revitalisasi (menciptakan kebutuhan akan perubahan dan mengatasi resistensi budaya dan politik terhadap perubahan). Tahap kedua adalah Menciptakan visi baru (diagnosis masalah, menciptakan visi yang memotivasi dan memobilisasi komitmen); dan tahap terakhir adalah melembagakan perubahan.²⁵

Model lain dari manajemen perubahan adalah model evolusi yang digunakan untuk variasi dan seleksi.²⁶ Manajemen perubahan didekati dengan menggunakan model biologi evolusi. Organisasi dianggap memiliki variasi yang sering, berumur pendek kecuali mereka dipilih untuk diselidiki. Oleh karena itu, upaya untuk menyelesaikan masalah menghasilkan beberapa inovasi dengan penyebaran terbatas ketika rezim seleksi mengungkapkan beberapa variasi yang dibentuk oleh kekuatan sistemik dari lingkungan eksternal, seperti budaya, sosial, ekonomi, teknologi, dan lain sebagainya. Kadang-kadang, inovasi lokal cenderung dipertahankan setelah seleksi yang sukses dan pengujian perubahan dalam aspek lain dari organisasi. Perubahan ada di mana-mana dan tidak terhindarkan di dunia yang berkembang pesat. Manajemen perubahan yang berhasil untuk SDM

²⁴ Lewin, K., "Frontiers In Group Dynamics concept, Method, And Reality in Social Science: Social Equilibria And Social Change". *Human Relations*, 1(1), 1947, 5-30.

²⁵ Tichy, N., & Devanna, M. A., *The Transformational Leader*, (New York: Wiley and Sons, 1986)

²⁶ Hannan, M. T., & Freeman, J., *Organizational Ecology*. Cambridge, (MA: Harvard University Press, 1989).

tergantung pada hubungan atau kontrak psikologis antara majikan dan karyawan. Semakin baik hubungannya, semakin mudah bagi Penanggungjawab SDM untuk menerapkan perubahan dalam organisasi.²⁷

Beberapa model perubahan telah dikembangkan dari waktu ke waktu dengan pendekatan yang bervariasi. John P. Kotter menulis dalam bukunya “Leading Change”, dia menggarisbawahi delapan langkah untuk mengadakan perubahan dalam sebuah organisasi, berikut ini adalah delapan langkah tersebut:²⁸

- a. Membangun rasa urgensi perlu dilakukan perubahan dengan segera. Menyampaikan bukti bahwa perubahan diperlukan.
- b. Membuat koalisi atau tim pelaksana perubahan, tim ini harus memiliki kekuatan yang cukup untuk memimpin perubahan. Untuk itu, tim harus diseleksi.
- c. Mengembangkan visi dan strategi yang mengarah pada perubahan.
- d. Mengkomunikasikan perubahan visi dan mengajarkan perilaku baru dengan contoh untuk diikuti.
- e. Memberdayakan karyawan untuk tindakan berbasis luas. Mengubah sistem atau struktur yang merusak visi.
- f. Menghasilkan kemenangan jangka pendek, membuat hasil yang terlihat nyata.
- g. Mengkonsolidasikan keuntungan dan menghasilkan lebih banyak perubahan.
- h. Membuat jangkak pendekatan baru dalam budaya dengan menunjukkan adanya hubungan antara perubahan dan keberhasilan organisasi.

²⁷ Pieterse, J. H., Caniels, M.C.J., & Homan, T., “Professional Discourses and Resistance to Change.” *Journal of ss Change Management*, 25(6), 2012, 798 - 818.

²⁸ Organizational & Employee Effectiveness (OEE) Unit, *Change Management Leadership Guide*, Ryerson, the Human Resources Department, (Canada: Ryerson University, 2011), 10.

B. Proses Analisis dan Identifikasi Perubahan

1. Proses Penetapan Urgensi Perubahan

Meningkatkan rasa pentingnya melakukan perubahan adalah langkah yang paling menentukan sukses tidaknya usaha dalam manajemen perubahan. Dengan urgensi yang rendah, usaha perubahan tidak mendesak dan penting untuk dilakukan. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mendorong keberhasilan dalam penetapan urgensi perubahan adalah dengan membuat cerita yang menarik tentang tujuan perubahan, tidak menganggap remeh seberapa besar kepuasan diri, rasa takut, dan amarah yang ada. Kemudian menciptakan visi sehingga ada keinginan kuat untuk mencapai visi tersebut.²⁹

Beberapa hal yang mengarah pada kegagalan adalah terlalu fokus pada pengembangan kasus rasional untuk mendapatkan persetujuan dari manajemen puncak dan terus melaju menjalankan perubahan dengan mengabaikan orang-orang yang berusaha menghalangi perubahan terjadi, kemudian mengabaikan kurangnya urgensi dan segera melompat untuk menciptakan visi dan strategi. Ditambah dengan pikiran bahwa seseorang dalam tim berbuat sedikit karena merasa bukan pemimpinnya. Kesalahan umum dalam pengadaan perubahan adalah sikap meremehkan kesulitan mengalihkan orang-orang dari zona nyaman mereka dan menjadi lumpuh dan enggan melanjutkan perubahan karena adanya risiko. Maka, lebih baik menumbuhkan sikap optimis dengan mulai memikirkan bagian akhir (tujuan) dan membiasakan perilaku baru yang diharapkan, yaitu orang-orang mulai saling memotivasi dan saling mengatakan bahwa mereka perlu mengubah banyak hal.

2. Teori Analisis dalam Manajemen Perubahan

a. Analisis Lingkungan

Kehidupan manusia tidak terlepas dari kondisi lingkungan sekitarnya. Terdapat hubungan erat antara manusia dengan alam sekitarnya. Dalam hal ini, manusia bersifat dinamis, aktif, dan selalu berusaha untuk mengubah keadaan

²⁹ Organizational & Employee Effectiveness (OEE) Unit, *Change Management Leadership Guide*, 11.

lingkungan sekitarnya. Kondisi masyarakat sekitar mempengaruhi pembentukan perilaku.³⁰ Lingkungan organisasi adalah hal-hal yang berada di sekitar organisasi dan mempengaruhi tingkat keberhasilan organisasi tersebut. Lingkungan organisasi terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Menurut Chuck William, lingkungan eksternal adalah semua kejadian di luar yang ada di luar perusahaan atau organisasi yang berpotensi untuk mempengaruhi perkembangan perusahaan atau organisasi tersebut.³¹

Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan eksternal mikro dan lingkungan eksternal makro, contoh dari lingkungan eksternal mikro adalah pelanggan, pemasok, pesaing, pemerintah, dan lembaga keuangan. Sedangkan lingkungan eksternal makro adalah keadaan ekonomi, politik, hukum, sosial budaya, dan teknologi. Sedangkan lingkungan internal adalah kejadian dan kecenderungan dalam organisasi yang mempengaruhi karyawan, manajemen, dan budaya organisasi.³²

b. Analisis SWOT

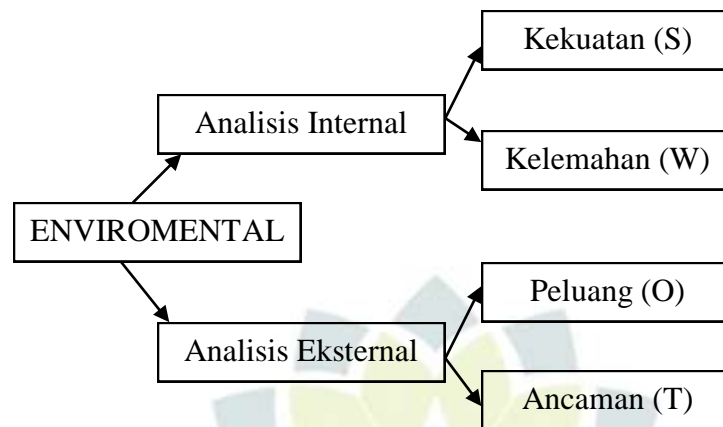
Perencanaan strategik memerlukan adanya analisis situasi atau yang sering disebut SWOT, formulasi strategi sering digunakan untuk rencana jangka panjang lembaga pendidikan Islam atau perusahaan dengan tujuan pencapaian misi lembaga. Diawali dengan kesempatan yang datang dari luar dan kekuatan yang dimiliki oleh lembaga, kemudian tantangan dari luar dan kelemahan dari dalam. Analisis SWOT adalah suatu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan atau organisasi. Analisis ini didasarkan pada suatu logika untuk memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang

³⁰ Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, (Yogyakarta: ANDI, 2002), 284.

³¹ Chuck William, *Manajemen* (Terjemahan) (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 51.

³² Ejet Janika dan Suherman, *Analisis Lingkungan*, Maftuh dkk, eds. *Kapita Selekta Manajemen Strategis Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Editie Pustaka), 2015, 3.

(*opportunities*), serta dapat meminimalisir kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).³³



Gambar 2.1. Analisis Lingkungan dan Analisis SWOT

Berikut ini adalah langkah-langkah atau tahapan yang harus ditempuh dalam melakukan analisis SWOT, yaitu:³⁴

- 1) Identifikasi kelemahan internal dan ancaman eksternal untuk diatasi.
- 2) Identifikasi kekuatan internal dan peluang eksternal yang sekiranya dapat digunakan untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang telah diidentifikasi pada langkah pertama.
- 3) Melakukan analisis SWOT setelah ditemukan semua unsur, yaitu kelemahan, ancaman, kekuatan dan peluang dalam konteks manajemen pendidikan.
- 4) Merumuskan strategi-strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, hal ini mencakup perbaikan, pemecahan masalah, dan pengembangan selanjutnya.

³³ Dedeh Sukaesih dan Yoyoh Maesaroh, *Analisis SWOT pada Lembaga Pendidikan Islam (Madrasah)*, Maftuh dkk, eds. *Kapita Selekta Manajemen Strategis Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Editie Pustaka), 2015, 12.

³⁴ Dedeh Sukaesih dan Yoyoh Maesaroh, *Analisis SWOT pada Lembaga Pendidikan Islam (Madrasah)*, Maftuh dkk, eds. *Kapita Selekta*, 13.

- 5) Menentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman, kemudian menyusun rencana tindakan untuk menyelesaikan program penanganan.

Analisis SWOT adalah analisis yang paling sering digunakan untuk manajemen strategik. Ada beberapa kekurangan dalam penggunaan analisis SWOT, di antaranya adalah sebagai berikut:³⁵

- 1) Umumnya memiliki rincian yang panjang.
- 2) Tidak ada skala prioritas dalam rincian.
- 3) Kata dan kalimat yang digunakan seringkali ambigu.
- 4) Faktor yang sama dapat diisi dalam dua kategori, seperti tantangan dan kelemahan).
- 5) Tidak ada keharusan untuk meverifikasi pendapat dengan data dan analisis.
- 6) Hanya membutuhkan satu tingkatan manajer untuk menganalisis.
- 7) Tidak ada hubungan logis terhadap implementasi strategi.

c. Analisis SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*)

Setelah adanya kiritikan terhadap analisis SWOT, kemudian muncul Tabel Matrik bernama SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*). Ketika digunakan bersama-sama, ada kekuatan analisis untuk analisis strategik. SFAS mengkombinasikan antara EFAS atau analisis faktor eksternal dan IFAS atau analisis faktor internal.

Berikut ini adalah gambaran dari tahapan pembuatan rangkuman analisis faktor strategi (SFAS):³⁶

- 1) Kolom 1 berisi faktor strategik, di sini ada rincian terpenting dari daktor eksternal dan internal. Setelah itu, ada indikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan tantangan.

³⁵ J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, *Essentials of strategic management* /.-5th ed(New Jersey Pearson Education, Inc, 2011), 74.

³⁶ J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, *Essentials of strategic management*, 75.

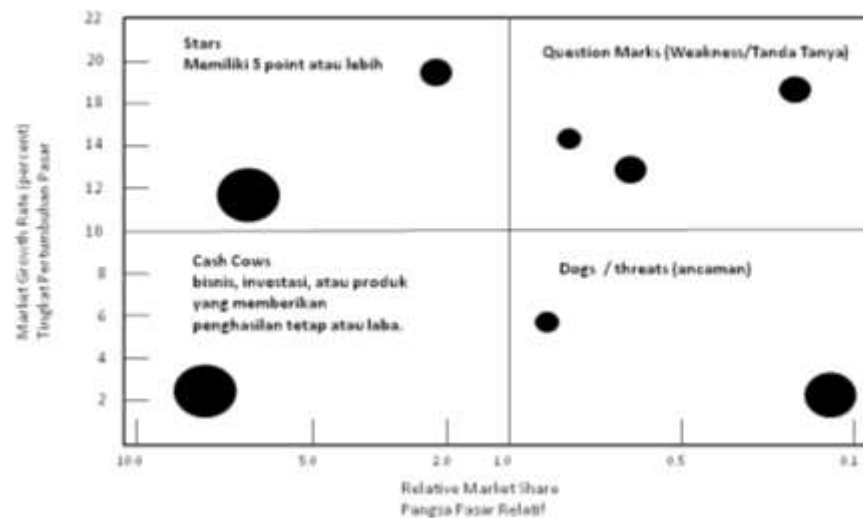
- 2) Kolom 2 berisi berat beban, memasukan bobot untuk setiap faktor internal ataupun eksternal.
- 3) Kolom 3 berisi rating atau urutan peringkat, memasukan rating bagaimana manajemen lembaga pendidikan Islam atau perusahaan merespon setiap faktor strategik.
- 4) Kolom 4 berisi nilai setiap berat beban, kemudian semua nilai berat beban dijumlahkan, maka jadilah EFAS dan IFAS dalam SFAS.

Tabel 2.1. Contoh SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*)

No	Faktor Strategik	Jumlah Beban	Peringkat	Nilai Beban	Waktu Durasi	Komentar
1	Sumber Dana	20	3	60	1 bulan	Masih ada dana simpanan, tapi perlu menambah dana
2	SDM	25	2	70	2 pekan	Perlu upgrading segera
3	Sarana-Prasarana	15	3	60	1 pekan	Perlu segera diadakan sarana yang belum ada.

Setelah SFAS, terdapat The Boston Consulting Group Growth-Share Matrix yaitu Matrik untuk pembagian pertumbuhan pasar, ini adalah cara termudah untuk menunjukan portofolio investasi perusahaan. Setiap produk atau unit diplot pada matriks sesuai dengan: tingkat pertumbuhan industri dimana ia bersaing dan pangsa pasar relatifnya. Posisi pasar yang kompetitif relative dalam satu unit didefinisikan sebagai pangsa pasarnya industri dibagi dengan pesaing besar lainnya. Dengan hitungan ini, pangsa pasar relative di atas 1.0 milik pemimpin pasar. Tingkat pertumbuhan bisnis adalah presentasi pertumbuhan pasar, yaitu presentasi penjualan unit bisnis tertentu. Matriks pertumbuhan-saham memiliki banyak kesamaan dengan siklus hidup produk. Ketika suatu produk bergerak melalui siklus hidupnya, ia dikategorikan ke dalam salah satu dari empat jenis untuk tujuan keputusan pendanaan.³⁷

³⁷ J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, *Essentials of strategic management*, 88.



Gambar 2.2. Growth-Share Matrix (Matriks Pembagian Pertumbuhan)

Keterangan:

- Bintang (*Stars*) adalah pemimpin pasar biasanya pada puncak siklus hidup produk mereka dan biasanya dapat menghasilkan cukup uang untuk mempertahankan pangsa pasar yang tinggi. Ketika tingkat pertumbuhan pasar mereka melambat, bintang-bintang menjadi produk sapi kas.
- Tanda tanya (*Question Marks*) adalah produk baru dengan potensi keberhasilan tetapi itu membutuhkan banyak uang untuk pengembangan. Jika salah satu dari produk ini adalah untuk mendapatkan pangsa pasar yang cukup untuk menjadi pemimpin pasar dan dengan demikian menjadi bintang, uang harus diambil dari produk yang lebih matang dan dihabiskan untuk tanda tanya.
- Sapi kas (*Cash Cows*) biasanya membawa lebih banyak uang daripada yang diperlukan untuk mempertahankan pangsa pasar mereka. Ketika produk-produk ini bergerak di sepanjang tahap penurunan siklus hidup mereka, mereka “diperah” untuk uang tunai yang akan diinvestasikan dalam produk tanda tanya yang baru. Produk tanda tanya yang gagal mendapatkan pangsa pasar yang dominan (dan dengan demikian menjadi bintang) pada saat laju pertumbuhan industri secara tak terelakkan melambat menjadi “anjing.”

- d) Ancaman/Anjing (*Dogs*) adalah produk dengan pangsa pasar rendah yang tidak memiliki potensi (karena mereka berada dalam industri yang tidak menarik) untuk mendatangkan banyak uang tunai. Menurut Matriks Pertumbuhan Saham BCG, anjing harus dijual atau dikelola dengan hati-hati untuk sejumlah kecil uang tunai yang dapat mereka hasilkan.

Jika diaplikasikan dalam lembaga pendidikan Islam yang memiliki banyak pesaing, matrik pertumbuhan saham dapat dianalogikan dengan kegiatan yang paling menarik yang dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk menghasilkan produk tertentu, terlebih lagi jika model lembaga pendidikan Islam adalah *cooperate* atau perusahaan. Di lembaga pendidikan, dapat dibuat contoh berikut ini:

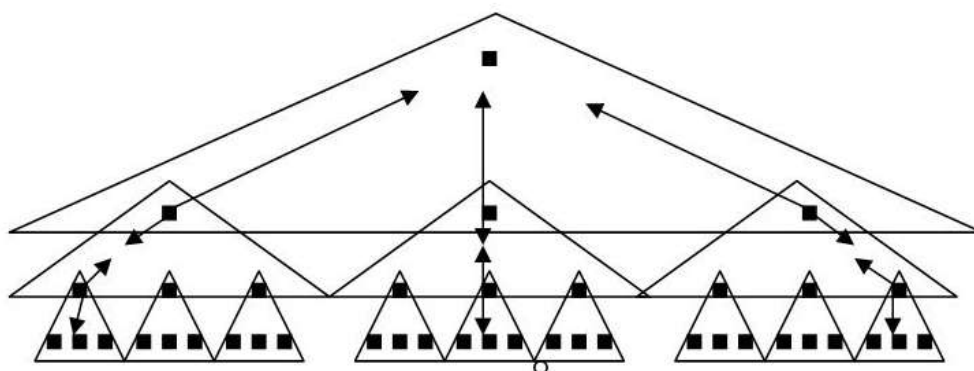
- a) Tanda tanya dalam program paling menarik yang paling diminati masyarakat. Contoh ekskul lembaga pendidikan Islam berbayar.
- b) Bintang, program unggulan yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan Islam lain sejenis.
- c) Sapi kas biaya adalah anggaran simpanan di lembaga pendidikan Islam yang dapat bertahan selama setahun lembaga pendidikan Islam berjalan agar tidak terjadi lembaga pendidikan Islam berhenti beroperasi karena kehabisan dana.
- d) Ancaman di sini dapat digambarkan di lembaga pendidikan Islam, suatu program yang kurang diminati, dapat diganti dengan alternatif program lain.

3. Pembuatan Koalisi atau Tim Perubahan

Pembuatan tim, kelompok, komite atau koalisi sangat penting dalam upaya mengadakan perubahan. Karena perubahan tidak akan terjadi tanpa adanya orang atau sekelompok orang yang mengupayakan adanya perubahan. Organisasi yang bertahan lama biasanya dapat mengukuhkan keberadaannya karena memiliki

koalisi yang kuat. Definisi dari koalisi adalah ketika dua orang atau lebih berinteraksi dan saling mempengaruhi untuk mencapai suatu tujuan bersama.³⁸

Secara tradisional, ada dua jenis koalisi dalam organisasi, yaitu koalisi formal dan koalisi informal. Koalisi formal dibentuk dengan sengaja oleh manajer dan mendapatkan tanggungjawab untuk menyelesaikan tugas tertentu untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.³⁹ Secara berkala koalisi ini melaporkan hasil kinerjanya kepada manajer.⁴⁰ Struktur formal organisasi terdiri dari serangkaian kelompok perintah yang bertumpang tindih, manajer termasuk kelompok perintah tertinggi dan menempati posisi peniti penghubung, di bawahnya terdapat rekan manajer, dilanjutkan dengan karyawan di bawahnya sesuai struktur dalam organisasi. Gambar 2.3. menjelaskan pola struktur kelompok atau koalisi perintah ini.⁴¹



Gambar 2.3. Manajer sebagai Peniti Penghubung dalam Koalisi Formal

Koalisi formal yang telah dibahas sebelumnya menempatkan manager sebagai pemegang kuasa, hal ini berbeda dengan koalisi informal. Kelompok ini terbentuk saat dua orang atau lebih bersatu dan berinteraksi secara teratur⁴², kelompok seperti ini juga berkembang di dalam struktur organisasi formal. Anggota koalisi informal seringkali mengorbankan kebutuhannya demi

³⁸ Marvin E. Shaw, *Group Dynamics*, 3rd ed. (New York: Harcourt, 1950).

³⁹ Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980), 146-153.

⁴⁰ James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, Edisi Kelima Jilid 2, (Jakarta: Intermedia, 1994), 103.

⁴¹ Rensis Linkert, *New Pattern of Management*, (New York: McGraw-Hill, 1961), 113.

⁴² George Homas, *The Human Groups*, (New York: Harcourt, 1950).

kebutuhan kelompok secara menyeluruh.⁴³ Untuk itu, kelompok melindungi dan mendukung mereka. Koalisi informal menjalankan empat fungsi utama, diantaranya:⁴⁴

- a. Mempertahankan dan memperkuat norma-norma dan nilai-nilai yang lazim dipegang oleh anggota mereka.
- b. Memberikan kepada para anggota status, kepuasan, dan keamanan sosial. Jika di mayoritas perusahaan besar, interaksi yang ada berlangsung secara kaku dan jarang ada kedekatan antara manajer dengan karyawan. Berbeda dengan koalisi informal yang memungkinkan karyawan dan majikan saling mengenal dan ada sosialisasi setelah bekerja, sehingga kebutuhan manusiawi terpuaskan dengan dukungan, persahabatan, dan keamanan.
- c. Kelompok ini membantu anggota untuk saling berkomunikasi. Pada anggota informal belajar tentang masalah yang mempengaruhi mereka dengan mengembangkan saluran komunikasi informal.
- d. Kelompok informal membantu menyelesaikan masalah. Mereka bisa membantu karyawan yang letih atau sakit, ataupun merencanakan kegiatan yang dapat menghilangkan rasa bosan.

C. Konsep dan Desain Perubahan

Dalam konsep dan desain perubahan, terdapat beberapa hal yang perlu diperjelas secara detail dan teliti, konsep dan desain perubahan ini dilakukan oleh koalisi yang sudah dibentuk sebelumnya. Konsep yang perlu dibuat adalah visi dan strategi perubahan, kemudian proses komunikasi visi dan sosialisasi tujuan perubahan.

⁴³ John P. Wanous, Arnon E. Reichers, and S.D. Malik, "Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective", *Academy of Management Review*, 9. No. 4, 1984, 678-683.

⁴⁴ Keith Davis, *Human Relations at Work*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1962), 235-257 dan *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1962), 331-332.

1. Visi dan Strategi Perubahan

a. Definisi Visi

Visi adalah gambaran tentang kondisi yang diharapkan terjadi di masa depan yang diwujudkan dengan sejumlah misi. Visi setiap organisasi tergantung pada visi pemimpinnya, karena pemimpin adalah pengarah yang menentukan arah tujuan kemana organisasi akan menuju. Jika pemimpin berkomitmen tinggi dengan organisasinya, maka dia akan mengerahkan anggotanya untuk melaksanakan kegiatan yang direncanakan sebelumnya dengan menentukan siapa pelaksananya, kapan kegiatan dilaksanakan, berapa anggaran biaya yang dikeluarkan, mengapa kegiatan tersebut penting untuk dilakukan, dan lain sebagainya.⁴⁵

Menurut F. Gaffar visi sebagai daya pandang jauh ke depan yang luas dan mendalam, visi merupakan daya pikir abstrak serta memiliki kekuatan yang besar dan dapat melewati segala batas-batas fisik, ruang, dan waktu.⁴⁶ Untuk itu, visi digunakan sebagai pemicu energi manusia, serta atribut seorang pemimpin dan pembuat kebijakan. Selain itu, visi juga menggambarkan cita-cita, aspirasi, idealisme, serta harapan, baik tingkat mikro, makro, bahkan tingkat global. Definisi lain terkait visi disampaikan oleh Wibisono, menurutnya visi adalah rangkaian kalimat yang menunjukkan cita-cita atau impian sebuah organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Oleh karena itu, visi dapat dikatakan sebagai pernyataan *want to be* dari organisasi.⁴⁷ Visi yang benar akan berdampak pada kemajuan organisasi, karena visi memberikan *sense of direction*, visi dapat memberikan fokus, visi memberikan identitas kepada seluruh anggota organisasi, visi juga memberikan makna bagi setiap individu yang terlibat dalam organisasi.⁴⁸

⁴⁵ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, Cet. Ke-Empat, 2017), 57.

⁴⁶ F. Gaffar, *Perencanaan Pendidikan*, (Jakarta: Depdikbud, 2004), 5.

⁴⁷ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, 57.

⁴⁸ Arvan Pradiansyah, *You are A Leader: Menjadi Pemimpin dengan Memanfaatkan Potensi Terbesar yang Anda Miliki Kekuatan Memilih*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, Cetakan kelima, 2006), 73-74.

b. Pengertian Strategi

Definisi strategi adalah konsep yang berasal dari penggunaan dalam situasi militer di mana ia berfungsi untuk membedakan rencana keseluruhan tindakan dari taktik yang merupakan bagian penyusunnya. Ini adalah arah keseluruhan yang luas yang ingin dituju oleh organisasi. Tanpa strategi organisasi, lembaga pendidikan Islam seperti kapal tanpa kemudi, berputar-putar tanpa tujuan. Perubahan strategis melibatkan seluruh organisasi secara holistik dan berkaitan dengan jangka panjang (lima tahun atau lebih). Ini memperhitungkan tekanan dan pengaruh dari luar lembaga pendidikan Islam dan mengambil langkah-langkah untuk memastikan dari kegiatan yang direncanakan akan berkelanjutan dalam jangka menengah.⁴⁹

Strategi yang jelas dan fokus didasarkan pada nilai-nilai yang kuat, adalah kondisi untuk kelangsungan hidup lembaga pendidikan. Seluruh civitas diharapkan memiliki ikatan emosional dengan perusahaan, jika perusahaan akan memiliki kesempatan untuk bertahan hidup dan tumbuh dalam kondisi dunia yang kompetitif. Salah satu strategi untuk menguatkan ikatan adalah strategi religius yang digerakkan oleh nilai adalah tentang kepercayaan, komunitas, manajemen yang kuat, dan komitmen serta keterlibatan dalam pekerjaan.⁵⁰

Daftar yang perlu ditelaah untuk memutuskan apakah perubahan harus dianggap strategis untuk pengembangan lembaga pendidikan Islam adalah jika hal itu berkaitan dengan: seluruh ruang lingkup kegiatan lembaga pendidikan Islam, arah jangka panjang lembaga pendidikan Islam, sesuai arahnya dengan tekanan lingkungan, merancang kegiatan yang berkelanjutan mengingat tingkat sumber daya lembaga pendidikan Islam. Konsep strategi paling sederhana adalah keselarasan antara tujuan dan tindakan.⁵¹

⁴⁹ Brian Fidler, *Management for School Development*, (London: A SAGE Publications Company, Published in Association with the British Educational Leadership, Management and Administration Society, BELMAS 2002), 10.

⁵⁰ Philip Buckley and Irawan, "The Scientific Paradigm of Islamic Education Management: Phenomenology Perspective", *JPI: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 1, December 2015 M/1437 H, 6-7.

⁵¹ Colin White, *Strategic Management* (New York: Palgrave Macmillan Houndmills, 2004), 5.

Definisi yang komprehensif telah dikembangkan oleh Johnson dan Scholes mengenai strategi adalah arah dan ruang lingkup organisasi dalam jangka panjang yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigasinya sumber daya dalam lingkungan yang berubah, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan.⁵² Strategi juga merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan, dan urutan tindakan menjadi satu kesatuan yang kohesif (Quinn, 1980: 7).⁵³ Ini menggabungkan dua pandangan strategi, pertama sebagai pola tindakan dilihat dalam retrospeksi, dan kedua sebagai rencana untuk memandu tindakan di masa depan.

Bryson mengidentifikasi esensi dari perencanaan strategis untuk sektor non-profit sebagai upaya disiplin untuk menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar yang membentuk dan memandu organisasi apa yang harus dilakukan, dan mengapa harus melakukannya.⁵⁴ Untuk itu, strategi memperhitungkan niat dan aspirasi jangka panjang, lingkungan eksternal (baik prediksi sekarang dan masa depan), kekuatan internal organisasi, budaya organisasi yang berlaku, harapan pemangku kepentingan, kemungkinan sumber daya masa depan.

Definisi tersebut mengasumsikan bahwa lembaga pendidikan Islam memiliki tujuan yang ingin mereka penuhi dan bahwa peningkatan lembaga pendidikan Islam berkontribusi pada pencapaian tujuan. Definisi ini meninggalkan pertanyaan-pertanyaan terbuka seperti validitas tujuan lembaga pendidikan Islam, prioritas tujuan dan asal usul inisiatif peningkatan lembaga pendidikan Islam. Peningkatan lembaga pendidikan Islam bukanlah masalah teknis semata, itu menuntut penilaian konten dan cara pengantarnya. Apa yang dinilai sebagai perbaikan tergantung pada apa yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan Islam, dan yang kepentingannya sedang diadili. Jadi strategi untuk

⁵² G. Johnson and Scholes, *K. Exploring Corporate Strategy: Text and cases (5th edn)*, (Harlow: Pearson Education, 1999), 10.

⁵³ J.B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, (IL: Irwin, 1980), 7.

⁵⁴ J.M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988), 5.

peningkatan lembaga pendidikan Islam membutuhkan jawaban untuk beberapa pertanyaan mendasar seperti: Apa yang seharusnya kami lakukan?; Siapa yang harus kita layani?; Apa kebutuhan mereka saat ini dan di masa depan?; Apakah kita melakukan sebaik yang seharusnya?; Apa lagi yang bisa kita lakukan untuk memenuhi kebutuhan itu?; Bagaimana kita dapat memastikan keberlangsungan organisasi?; dan Apa yang dapat kita lakukan untuk meningkatkan keberhasilan organisasi?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini harus mau tidak mau untuk memperhitungkan agenda pemerintah atau negara untuk masa depan lembaga pendidikan Islam, tetapi mereka juga perlu mempertimbangkan isu-isu yang lebih luas termasuk penilaian yang lebih rinci tentang keadaan lokal dan masyarakat yang mungkin dilayani lembaga pendidikan Islam .

Roger Courtney mengutip beberapa definisi strategi dari beberapa ahli strategi, diantaranya strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang dasar suatu perusahaan, dan adopsi tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan ini. Strategi dapat dilihat sebagai penghubung utama antara apa yang ingin dicapai organisasi - tujuannya - dan kebijakan yang diadopsi untuk memandu kegiatannya.⁵⁵

Strategi didefinisikan oleh keputusan yang dibuat organisasi yang menentukan atau mengungkapkan tujuan, maksud atau tujuannya; membuat kebijakan dan rencana utama untuk mencapai tujuannya; menentukan kisaran bisnis atau layanan yang ingin dicapai organisasi; mengidentifikasi jenis organisasi ekonomi dan manusia seperti apa atau ingin menjadi; dan menentukan sifat kontribusi ekonomi dan non-ekonomi yang akan diberikan kepada pemegang saham atau pengawas, karyawan, pelanggan, dan masyarakat organisasi.⁵⁶

Strategi adalah upaya disiplin untuk menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar yang membentuk dan membimbing apa itu organisasi, apa yang dilakukannya, dan mengapa ia melakukannya. Strategi berkaitan dengan pola / rencana yang mengintegrasikan tujuan / kebijakan utama dan urutan

⁵⁵ Roger Courtney, *Strategic Management for Voluntary Non Profit Organization* (London: Routledge, 2002), 7.

⁵⁶ Roger Courtney, *Strategic Management for Voluntary*, 7.

tindakan organisasi ke dalam keseluruhan yang kohesif. Strategi adalah pola gerakan organisasi dan pendekatan manajerial yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, dan untuk mengejar misi organisasi.⁵⁷

Strategi adalah keputusan atau serangkaian keputusan yang dibuat oleh atau atas nama organisasi atau sub-unit organisasi yang menentukan sasaran, prioritas, dan arahan jangka menengah hingga jangka panjangnya; dan yang mengubah posisi organisasi menjadi lingkungan eksternal yang berubah, termasuk tekanan kompetitif dan ketersediaan sumber daya utama. Strategi memberikan stabilitas arah dan orientasi yang konsisten sambil memungkinkan fleksibilitas untuk beradaptasi dengan keadaan yang berubah. Strategi adalah arah dan ruang lingkup organisasi dalam jangka panjang, idealnya yang mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungannya yang berubah dan khususnya pasar, pelanggan, dan kliennya sehingga dapat memenuhi harapan pemangku kepentingan.⁵⁸

c. Peta Rute Strategis dalam Perubahan

Strategi menggabungkan antara tujuan strategis dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut. Ini adalah tujuan dan peta rute menuju ke sana. Perencanaan strategis mengacu pada proses yang terlibat dalam merumuskan rencana strategis. Ini adalah rencana untuk menerapkan strategi atau menerapkan strategi. Ini adalah komponen perencanaan manajemen strategis. Manajemen strategis adalah proses perencanaan dan implementasi strategi. Ini melibatkan analisis strategis, pilihan strategis dan implementasi strategis.⁵⁹

Setelah menentukan strategi jangka panjang, lalu dirinci menjadi rancangan jangka menengah. Meskipun skala waktu yang sebenarnya mungkin antara lima dan sepuluh tahun, ini perlu diatur dalam perspektif jangka panjang yang lebih panjang tentang masa depan lembaga pendidikan Islam. Beberapa keputusan yang dibuat sekarang mungkin memiliki implikasi jangka panjang - keputusan strategis - misalnya, keputusan tentang investasi modal di gedung-gedung baru. Kecuali ini diambil dengan beberapa pertimbangan penggunaan bangunan dalam jangka

⁵⁷ Roger Courtney, *Strategic Management for Voluntary*, 7.

⁵⁸ Roger Courtney, *Strategic Management for Voluntary*, 7.

⁵⁹ Fidler, *Management for School*, 11.

panjang, mereka mungkin tidak cocok untuk kebutuhan masa depan sebelum umur harapan mereka selesai. Ini menunjukkan bahwa beberapa pertimbangan harus diberikan kepada masa depan lembaga pendidikan Islam. Seperti apa lembaga pendidikan Islam di masa depan?

Meskipun ini segera berkembang menjadi futurologi dengan semua ketidakpastian yang menyertainya, beberapa penulis telah menyarankan tren global yang dapat beroperasi dalam jangka panjang. Dalam berpikir masa depan mereka mengidentifikasi tren global dan implikasi yang mungkin untuk lembaga pendidikan Islam. Mereka juga menawarkan beberapa saran untuk merekayasa ulang atau memikirkan kembali bagaimana lembaga pendidikan Islam harus beroperasi. Sementara pertimbangan tersebut merupakan bagian kecil dari strategi devising yang mereka perlu dimasukkan ke dalam pemikiran strategis. Melacak tren seperti itu dalam berpikir, sementara spekulatif pasti, dapat membantu menghasilkan wawasan ke dalam tren jangka panjang. Ini penting karena keputusan saat ini dan rencana masa depan perlu diatur dalam perspektif jangka panjang.

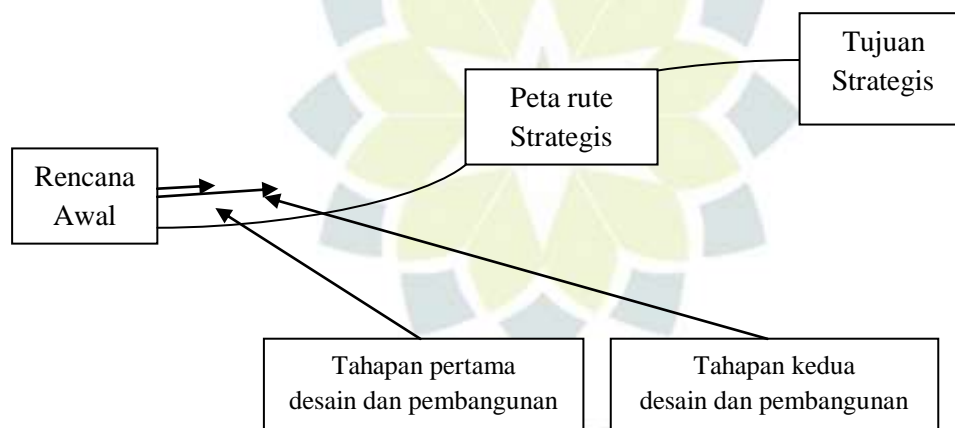
Sebuah rencana harus sesuai dengan skala waktu, rencana untuk jangka panjang pasti kurang detail tetapi harus cukup jelas untuk menunjukkan arah yang dapat membentuk keputusan lain. Rute perlu diindikasikan dengan cara yang tepat. Rencana untuk jangka pendek harus lebih tepat dan untuk jangka yang sangat pendek harus menunjukkan apa yang harus dilakukan, oleh siapa, kapan, untuk standar apa, dan dengan sumber daya apa. Satu rencana harus mengarah ke yang lain, beberapa pertanyaan di bawah ini merupakan contoh cara berpikir strategis berdasarkan jangka waktu dalam konteks manajemen pendidikan Islam:⁶⁰

- 1) Jangka Waktu Sangat Panjang: Seperti apakah model pendidikan di masa depan?
- 2) Jangka Panjang: Apa perkembangan yang diinginkan dari lembaga pendidikan Islam atau lembaga pendidikan yang sedang atau akan dikelola?

⁶⁰ Fidler, *Management for School*, 11.

- 3) Jangka Menengah: Perkembangan apa yang layak untuk diplikasikan dalam lembaga pendidikan?
- 4) Jangka Menengah: Rencana lima tahun yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan.
- 5) Jangka Pendek: Rencana Pengembangan Lembaga pendidikan Islam (RPS) yang sedang atau akan dikelola.

Setelah kelima pertanyaan di atas terjawab dengan rinci, selanjutnya dapat dibuat peta rute strategis dan tahapan desain dan pembangunan. Sebagaimana yang pernah dibuat oleh Fidler.⁶¹



Gambar 2.4. Peta Rute Strategis

Peta rute strategis di atas dapat dikatakan sebagai perencanaan strategis, ini berkaitan dengan proses identifikasi keadaan masa depan dan mencoba merencanakan peta rute untuk sampai ke sana. Peta rute ini hanya memiliki arah yang sangat umum daripada petunjuk terperinci tentang apa yang harus dilakukan di setiap persimpangan jalan. Rencana strategis memiliki program aksi yang luas untuk diikuti. Ini membutuhkan rencana aksi terperinci untuk serangkaian langkah-langkah jangka pendek yang relatif.

Setiap rencana tindakan mungkin hanya mencakup tahun berikutnya sebelum rangkaian rencana rinci berikutnya diperlukan untuk melanjutkan

⁶¹ Fidler, *Management for School*, 12.

kemajuan. Konsep strategi dapat disamakan dengan bintang penuntun. Kursus terperinci dapat diplot untuk memperhitungkan kondisi saat ini untuk tahap perjalanan selanjutnya tetapi tujuan jangka panjang tetap. Realita dari sebuah rencana tidak selalu berjalan lancar, sering ada rintangan di tengah perjalanan, namun dengan adanya rencana strategis, dapat mengambil celah atau menganalisis solusi dari setiap masalah yang sedang dihadapi kemudian menghubungkannya dengan model akan membantu menjaga proses pada jalurnya dan memastikan bahwa tahap-tahap penting tidak terlewatkan.

Ini bukan hanya tentang pemikiran jangka panjang tetapi juga memperhitungkan lingkungan yang berubah, mengubah kompetensi organisasi dan individu dan mengubah prioritas. Ini tentang mencari peluang dan mengenali ancaman. Ini akan membantu mengintegrasikan aliran keputusan kecil ke arah tujuan jangka panjang. Ini adalah keterampilan yang bisa dikembangkan oleh pemahaman dan pengalaman.

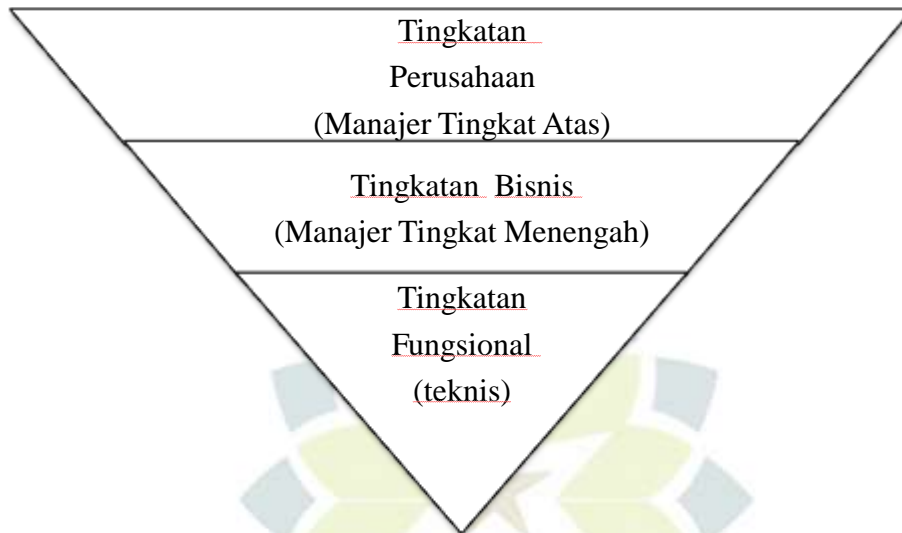
Kemampuan dalam mengatur strategi dan memutuskan strategi apa yang akan diterapkan sangat penting dalam memimpin lembaga pendidikan. Sangat penting untuk mencoba memahami proses perencanaan strategis sebelum memulai. Berikut ini adalah penjabaran dari Fidler mengenai keputusan operasional ditetapkan 'O' (*Operational*) dan tahap konseptual ditetapkan 'C' (*Conceptual*):⁶²

- a. Memulai - putuskan cara mengatur (O).
- b. Analisis strategis (C).
- c. Memilih - putuskan cara memilih (O).
- d. Pilihan strategis (C).
- e. Rencana - putuskan format rencana dan cara menerapkan (O).
- f. Implementasi dan perubahan strategis (C).

Organisasi dalam lembaga sering ditampilkan sebagai piramida, terdiri dari manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah, dan non manajerial atau

⁶² Fidler, *Management for School*, 7.

yang lebih ke teknis lapangan. Gambar 2.5 menunjukkan tiga level dalam perencanaan strategis.



Gambar 2.5. Tingkatan Strategi

Tingkatan perusahaan dibawahi oleh manajer tingkat atas yang fokus pada pencapaian misi dari perusahaan. Pada level ini, perlu adanya pemahaman terhadap posisi saat ini untuk menentukan arah dan tujuan. Tingkatan Bisnis menetapkan strategi yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi telah berjalan sesuai dengan misi. Kemudian tingkatan fungsional dilakukan oleh beberapa fungsi, seperti SDM, keuangan, marketing, produksi, dan pengembangan.⁶³

Sedangkan dalam manajemen lembaga pendidikan atau pendidikan Islam seperti lembaga pendidikan Islam, ketiga tingkatan di atas dapat diaplikasikan dengan urutan, manajer tingkat teratas diisi oleh Kepala Lembaga pendidikan Islam, manajer tingkat menengah oleh Wakil Kepala Lembaga pendidikan Islam, kemudian diikuti guru-guru dan karyawan. Kepala Lembaga pendidikan Islam memikirkan visi dan misi besar, kemudian diturunkan ke para wakilnya, dan

⁶³ Marios I. Katsioloudes, *Strategic management: Global Cultural Perspectives For Profit And Non Profit Organizations* (Corporate Drive: Jordan Hill, Oxford UK, 2006), 14-15.

dilaksanakan oleh guru, karyawan, dan semua warga yang ada di lembaga pendidikan Islam.

2. Komunikasi Visi dan Sosialisasi Tujuan Perubahan

a. Definisi Komunikasi

Keterkaitan antara ilmu komunikasi dan dunia pendidikan tidak dapat dipisahkan, karena dalam pendidikan terdapat proses komunikasi. Mulai dari aspek program, visi misi, target, dan tujuan.⁶⁴ Berdasarkan kajian yang telah dilakukan oleh Jim Clemmer, pendidikan dan strategi komunikasi menjadi faktor pengaruh yang kuat untuk melakukan sebuah perubahan. Kekuatan ini menuntut semua orang untuk fokus pada target capaian yang telah ditentukan, serta akan lebih cepat bagaimana cara melakukan perbaikan jika terjadi kendala. Dengan kata lain, melalui komunikasi yang efektif pihak organisasi dapat lebih cepat untuk mampu melakukan perbaikan dan inovasi dengan segera.⁶⁵

Komunikasi merupakan suatu proses yang vital dalam organisasi, karena komunikasi diperlukan untuk efektifitas kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, latihan, oordinasi, manajemen konflik, serta proses organisasi lainnya. Komunikasi dapat didefinisikan sebagai upaya penyampaian informasi antara dua orang atau lebih. Komunikasi dapat pula meliputi pertukaran informasi antara manusia dengan mesin, dalam proses komunikasi terdapat pesan yang disampaikan, baik secara langsung ataupun dengan perantara. Untuk memudahkan proses komunikasi perlu adanya bahasa, baik berupa simbol kata-kata ataupun bahasa tubuh, sentuhan, diagram, dan lain sebagainya.⁶⁶

Komunikasi adalah salah satu bentuk koordinasi, untuk mencapai koordinasi yang efektif dapat ditempuh dengan dua cara, yaitu pendekatan potensi koordinasi yang meliputi sistem informasi vertikal, sistem informasi lateral (sejajar), dan sistem informasi manajer penghubung. Pendekatan satu lagi adalah

⁶⁴ Edi Suryadi, *Strategi Komunikasi: Sebuah Analisis Teori dan Praktis di Era Global*, (Bandung: Remaja Rosdakarya), 49.

⁶⁵ Jim Clemmer, *Communication Strategy in Education*, <http://jimclemmer.com>, 2012.

⁶⁶ Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, (Jakarta: Rineka Cipta, Cet. Ketiga, 2005), 70-71.

pendekatan struktur, pendekatan ini dilakukan apabila lembaga merasakan adanya iklim yang tidak sehat karena terjadi penumpukan proyek di salah satu unit.⁶⁷

Komunikasi terbagi menjadi dua sistem, yaitu komunikasi formal dan informal sebagaimana yang dikemukakan oleh Effendy bahwa sistem komunikasi formal mengikuti struktur organisasi, sedangkan informal adanya hubungan sosial yang dapat mengandung kekuatan untuk menentukan wewenang.⁶⁸

b. Urgensi Komunikasi Visi

Visi dan misi organisasi perlu senantiasa digaungkan, saat organisasi baru berdiri, perumusan visi perlu melibatkan setiap anggota dalam organisasi. Demikian halnya jika pimpinan ingin merubah visi dari organisasi, perubahan ini tidak mungkin hanya ada dalam pikiran pimpinan, untuk itu, seorang pimpinan harus dapat menyampaikan visi dan misinya kepada semua anggotanya. Komunikasi visi sangat penting untuk memahami anggota mengenai arah dan tujuan kemana organisasi akan dibawa, komunikasi sendiri merupakan aktivitas tempat pimpinan organisasi menginformasikan sesuatu dengan cara tertentu kepada anggotanya. Dengan adanya komunikasi visi ini, fungsi manajerial yang berawal dari fungsi perencanaan, implementasi, dan organisasi dalam dicapai.⁶⁹

Barnard merumuskan faktor komunikasi yang memiliki peran dalam memelihara otoritas objektif dalam pendidikan sebagai berikut:⁷⁰

- 1) Ada jalur komunikasi formal pada setiap anggota organisasi;
- 2) Jalur komunikasi harus diketahui secara pasti;
- 3) Jalur komunikasi langsung dan sependek mungkin;
- 4) Orang yang menjadi pusat pengatur komunikasi harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik;
- 5) Jalur komunikasi formal digunakan secara normal;

⁶⁷ Dydiet Hardjito, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), 54-55.

⁶⁸ Effendy, Onong Uchjana, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*, (Bandung: Rosdakarya).

⁶⁹ A. Rusdiana, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2016), 183.

⁷⁰ Barnad, C.I, *The Function of The Executive*, 30th Anniversary, Edition, (Cambridge: Harvard University ress), 175-181.

- 6) Garis komunikasi tidak mendapat gangguan pada saat organisasi sedang berlangsung.
- 7) Setiap komunikasi mendapatkan pengesahan.

Elemen-elemen penting yang diperlukan dalam rangka membangun strategi komunikasi menurut Sukarni diantaranya:⁷¹

- 1) Mendefinisikan sasaran komunikasi dengan menerapkan sistem formulasi *SMART* (*Specific, Measurable, Appropriate, Realistic, dan Temporal*) dalam kurun waktu tertentu digunakan untuk program kesadaran implementasi kebijakan atau perubahan yang akan dilaksanakan.
- 2) Memilih kelompok target, target utama ataupun cadangan.
- 3) Membuat pesan kunci bagi kelompok target dengan mempertimbangkan alasan dilaksanakannya tujuan perubahan tingkat pengetahuan kelompok target dan bagaimana cara pesan dapat dilaksanakan.

c. Teknis Sosialisasi Tujuan Perubahan

Tujuan perubahan perlu untuk disosialisasikan dan dikoordinasikan dengan seluruh elemen dalam organisasi. Kegiatan sosialisasi atau koordinasi berkaitan erat dengan proses komunikasi. Untuk memastikan sosialisasi berjalan dengan baik, penting untuk memahami syarat-syarat koordinasi, diantaranya adalah perasaan untuk bekerja sama, adanya rasa saling menghargai, karena ketika semua orang menghargai, maka akan melakukan sesuatu termasuk perubahan dengan senang hati dan bersemangat. Terlebih lagi jika semua lini memahami tujuan dari perubahan itu sendiri.

Teknis sosialisasi tujuan perubahan dapat dilakukan dengan memberikan keterangan secara langsung dan bersahabat, kemudian mengusahakan agar pengetahuan dan penerimaan tujuan yang akan dicapai anggota, dengan menekankan bahwa tujuan tersebut adalah tujuan bersama. Para anggota didorong untuk berpartisipasi dalam tingkat perumusan dan penciptaan sasaran atau tujuan. Pimpinan atau manajer dianjurkan untuk berkomunikasi secara intensif dan

⁷¹ Sukarni, *Kajian Teori Komunikasi dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Ghalia, 2012), 1.

informal untuk memastikan pemahaman akan tujuan perubahan, hal ini dikarenakan, perubahan akan lebih mudah dilakukan jika memperoleh dukungan dari semua pihak, dan setiap individu dalam organisasi bersedia untuk berpartisipasi dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, agar lebih antusias dalam proses pelaksanaan.⁷²

D. Implementasi Perubahan

Proses implementasi adalah melakukan apa yang telah direncanakan, menggunakan alat-alat dan strategi yang telah ditentukan. Proses ini adalah yang perlu dilakukan sebaik mungkin, implementasi dapat diatur dan dikontrol dengan syarat harus ada hasil yang dicapai.⁷³ Dalam implementasi perubahan diperlukan beberapa langkah, yaitu memberdayakan sumber daya manusia dan memanfaatkan data-data, mengelola resistensi terhadap perubahan, memonitor anggaran biaya, dan merayakan kemenangan jangka pendek. Berikut ini penjelasan secara rinci.

1. Memberdayakan Sumber Daya Manusia dan Data-Data

Perubahan dalam organisasi menuntut adanya pengelolaan kegiatan organisasi, dalam hal ini yang paling vital menjadi sorotan adalah pemberdayaan sumber daya manusia atau pelaku kegiatan dalam organisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran dalam formulasi strategi, termasuk strategi perubahan, karena mereka yang membantu manajemen puncak dalam memformulasikan strategi dengan berbagai cara. Misalnya, dalam proses identifikasi, analisis, dan keseimbangan antara kesempatan dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan dari dalam.⁷⁴

⁷² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 88-89.

⁷³ Roger A. Kaufman, *Educational System Planning*, (New Jersey: Prentice Hall, 1972), 134.

⁷⁴ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1 (Jakarta Barat: PT Indeks, 2010), 87.

Pandangan lama berpendapat bahwa sumber daya manusia bukanlah hal vital, namun saat ini terjadi pergeseran pandangan dalam kegiatan organisasi, diantaranya manusia tidak lagi dianggap sebagai biaya, namun dianggap sebagai aset. Karyawan tidak lagi dituntut kesetiaan dan kepatuhan pada pimpinan, namun lebih diarahkan untuk lebih berkomitmen pada pekerjaan. Karyawan tidak lagi difokuskan untuk berkompetensi untuk kemajuan pribadi, namun difokuskan pada kerjasama untuk kepentingan bersama. Karyawan yang awalnya dianggap sebagai obyek yang mati, sehingga dapat diatur sedemikian rupa dan terbelenggu kreativitasnya, kini dikembangkan sebagai individu yang mempunyai integritas dan keinginan untuk memajukan organisasi.⁷⁵

Dalam organisasi, seorang pemimpin, hendaknya senantiasa melibatkan tim untuk berpartisipasi sesuai dengan kapasitas masing-masing. Jika pemimpin dan tim memiliki tujuan dan mimpi yang sama, maka tujuan organisasi menjadi tujuan setiap individu, maka pemimpin tidak akan berjuang sendirian, karena setiap individu yang ada di dalam organisasi merasa memiliki organisasi dan rela berjuang untuk mencapai tujuan bersama.⁷⁶ Sebagaimana teori ADKAR diawali dari kesadaran individu atau karyawan akan kebutuhan pada perubahan, kata ADKAR merupakan singkatan dari lima hal yang tercakup dalam unsur berikut:⁷⁷

A-Awarness, yang artinya kesadaran akan perlunya perubahan; *D-Desire*, yang artinya ada keinginan untuk berpartisipasi dan mendukung agar perubahan terwujud. Bentuk dari *desire* atau keinginan adalah karyawan diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang dalam organisasi⁷⁸; *K-Knowledge*, artinya memiliki pengetahuan tentang bagaimana cara untuk mengubah; *A-Ability*, artinya ada kemampuan untuk menerapkan perilaku dan

⁷⁵ Djamaludin Ancok, *Revitalisasi Sumber Daya Manusia dalam Era Perubahan, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketujuh, A. Usmara ed, Yogyakarta: Amara Books, Cet. Keempat, 2003), 139.

⁷⁶ Arthur R. Pell, *The Complete Idiot's Managing People*, (New York: Alpha Book, 1995), 214.

⁷⁷ <https://goenable.wordpress.com/2013/12/16/awareness-desire-knowledge-ability-reinforcement-adkar/>, (diakses pada tanggal 24 Maret 2019).

⁷⁸ Wahibur Rokhman, *Pemberdayaan dan Komitmen: Upaya Mencapai Kesuksesan Organisasi dalam Menghadapi Persaingan, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketujuh, A. Usmara ed, Yogyakarta: Amara Books, Cet. Keempat, 2003), 123.

keterampilan baru; dan *R-Reinforcement*, artinya adanya penguatan untuk mempertahankan perubahan setelah dibuat.

Proses implementasi perubahan tidak hanya melibatkan sumber daya manusia saja, namun juga perlu memanfaatkan data-data yang ada. Dalam proses perubahan, tim koalisi perubahan perlu mengumpulkan data-data yang konkret tentang syarat-syarat untuk melakukan perubahan, termasuk tantangan dan solusi dalam mengatasi tantangan yang ada. Jika data-data dan informasi yang didapatkan sudah mencukupi, data tersebut mulai dianalisis dan diimplementasikan. Berikut ini ada beberapa langkah dalam memanfaatkan data, yaitu:⁷⁹

- a. Menyiapkan dan mengorganisir data-data.
- b. Mengecek dan mengeksplorasi data.
- c. Mengkategorikan data dengan memberi kode sesuai kebutuhan.
- d. Membuat deskripsi tentang orang, tempat, dan kegiatan.
- e. Melaporkan dan menginterpretasikan data.

2. Mengelola Resistensi terhadap Perubahan

Manajemen perubahan memiliki dampak resistensi terhadap sumber daya manusia, kondisi ini dikarenakan tidak semua individu dalam organisasi dapat menerima keputusan untuk melakukan perubahan. Resistensi tidak selalu ditunjukkan secara langsung, sebagian resistensi hanya terjadi secara implisit, tersembunyi, dan tidak langsung. Contoh resistensi yang tidak langsung adalah hilangnya kesetiaan pada perusahaan, hilangnya motivasi kerja, meningkatnya aktivitas bolos kerja dengan alasan sakit, meningkatnya kesalahan atau kekeliruan dalam berkerja, dan lain sebagainya. Resistensi terhadap perubahan dapat muncul baik dari individu sendiri ataupun dari organisasi, beberapa faktor seperti faktor

⁷⁹ Marguerite G. Lodico, dkk. *Methods In Educational Research from Theory to Practice*, (San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 Market Street, 2010), 180.

kebiasaan, faktor ekonomi, rasa aman, dan rasa takut terhadap hal baru yang belum dikenali sebelumnya.⁸⁰

Untuk mengurangi resistensi perubahan, karyawan perlu dilibatkan dalam pembuatan keputusan, minimal dipahamkan latar belakang pembuatan keputusan, tujuan dari keputusan tersebut dan bagaimana cara menjalankan kebijakan baru. Dalam dunia pendidikan, dapat diambil contoh partisipasi guru dalam pembuatan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah. Sebagaimana penelitian yang telah diadakan oleh Enjang Aris Sumantri yang meneliti tentang pembuatan keputusan kepala madrasah dan partisipasi guru terhadap implementasi RKM di MA Swasta se-KBB (Kabupaten Bandung Barat). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi guru berpengaruh secara signifikan sebesar 16,2% terhadap implementasi RKM (Rencana Kerja Madrasah), ini termasuk pada kategori rendah, meskipun cukup memiliki pengaruh. Partisipasi ini dapat ditingkatkan dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan terhadap guru agar memiliki komitmen dan motivasi lebih untuk lebih berpartisipasi.⁸¹ Semakin banyak partisipasi guru, maka semakin banyak pula pengalamannya dan akan bertambah kapasitas dan kompetensinya.⁸²

3. Memonitor Anggaran Biaya

Konsep manajemen perubahan berhubungan dengan konsep manajerial seperti monitoring atau auditing keuangan dan kualitas kinerja organisasi karenasemuanya dapat diuji secara kritis dan ilmiah untuk memperbaiki praktik organisasi. Semua ini berhubungan dengan masalah transparansi. Konsep

⁸⁰ Ronald O'reilly, *Manajemen Sumber Daya Manusia: 63 Kaidah Tak Terbantahkan Mulai dari Merekrut Hingga Memberdayakan Karyawan*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2004) 164-165.

⁸¹ Enjang Aris Sumantri, "Pembuatan Keputusan Kepala Madrasah Dan Partisipasi Guru Terhadap Implementasi RKM di MA Swasta Se-KBB (Kabupaten Bandung Barat)", *Administrasi Pendidikan*, Volume XXII No. 2, Oktober 2015, 152.

⁸² Muhammad Anwar, "Pengaruh Motif Berprestasi dan Partisipasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah di Kota Manado", *Journal of Islamic Education Policy*, Volume 1, No. 1, 2016, 51.

transparansi dilaksanakan dalam rangka menjamin akuntabilitas, tanggung jawab dan keterbukaan finansial organisasi agar kinerjanya menjadi lebih baik.⁸³

Kegiatan monitoring anggaran biaya merupakan bentuk pengendalian untuk mengatur tingkat efektifitas dan efisiensi penggunaan biaya. Kegiatan ini dilakukan dalam rangkaian kegiatan perencanaan, pengendalian merupakan satu langkah yang dilakukan sebagai upaya memastikan kegiatan program yang telah direncanakan. Melalui kegiatan monitoring atau pengendalian biaya, dapat diidentifikasi kemajuan, perkembangan, hambatan, dan penyimpangan yang muncul, sehingga dapat ditekan atau diminimalisir.⁸⁴

4. Merayakan Kemenangan Jangka Pendek

Kemenangan jangka pendek menumbuhkan kepercayaan pada upaya perubahan, memberi penghargaan secara emosional pada anggota yang sudah berjuang dalam proses perubahan, menjaga para kritikus, dan membangun momentum. Dengan menciptakan kemenangan jangka pendek, dan jujur dengan umpan balik, kemajuan dicapai dan orang-orang akan lebih terinspirasi. Kemenangan jangka pendek yang perlu dirayakan adalah kemenangan awal yang datang lebih cepat dari yang lain, ini penting untuk menambah motivasi, kemenangan yang terlihat oleh sebanyak mungkin orang, jadi bukan kemenangan yang semu, kemudian kemenangan yang berarti bagi orang lain dan dianggap penting. Kemenangan yang dianggap kurang berhasil apabila meluncurkan banyak proyek sekaligus dan merayakan kemenangan pertama. Kesalahan umum terjadi bila kemenangan jangka pendek diabaikan dan tidak dihargai dan gagal dalam mencetak keberhasilan awal dalam upaya perubahan atau tidak ada perubahan sama sekali. Maka, fokus pada satu atau dua tujuan dianggap lebih baik daripada terlalu banyak inisiatif atau tujuan, tapi tidak satupun tercapai. Inisiatif

⁸³ Irawan, "Paradigma Keilmuan Manajemen Pendidikan Islam". *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 2, November 2016/1438 P-ISSN : 2502-9223; E-ISSN : 2503-4383, 299-300.

⁸⁴ Syauqi Futaqi dan Imam Machali, "Pembiayaan Pendidikan Berbasis Filantropi Islam: Strategi Rumah Pintar BAZNAZ Piyungan Yogyakarta", *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 3, Nomor 2, November 2018, 248.

baru dapat ditambahkan jika salah satu tujuan telah tercapai dan dirayakan, dengan demikian, ada usaha keras untuk mewujudkan visi misi dari lembaga.⁸⁵

E. Pasca-Implementasi Perubahan

1. Peninjauan Perubahan

Peninjauan atau pengendalian setelah melakukan perubahan perlu dilakukan, karena ini merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen perubahan, untuk itu ditekankan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya. Perubahan berkaitan erat dengan perencanaan, karena tanpa perencanaan, pengendalian tidak dapat dilakukan. Peninjauan sendiri perlu didahului dengan proses perencanaan yang matang. Perencanaan akan baik jika peninjauan dilakukan dengan baik, untuk membuat tujuan baru atau perencanaan baru, memerlukan proses peninjauan atau penilaian. Peninjauan dapat mengendalikan proses perubahan, jika ada suatu hal yang menyimpang dari tujuan, dapat segera dilakukan perbaikan sebelum penyimpangan semakin jauh.⁸⁶

Proses peninjauan atau penilaian konsep perubahan tidak perlu direncanakan oleh semua bagian dalam struktur organisasi, tetapi cukup dilakukan oleh top manajemen dengan merancang untuk bawahannya agar dapat diimplementasikan dengan cara memodifikasi perilaku mereka. Pengembangan dan implementasinya termasuk dalam komunikasi secara menyeluruh, mulai dari atas sampai ke tingkat paling bawah. Adapun dalam proses pelaksanaan, manajer yang efektif melibatkan semua karyawan atau anggota untuk menyusun aturan pelaksanaan secara keseluruhan, serta diikuti secara detail perubahan dan cara pengimplimentasiannya. Manajer memegang peran dan wewenang di dalam inisiatif perubahan, dengan menyesuaikan situasi dan kondisi yang ada.⁸⁷

⁸⁵ Organizational & Employee Effectiveness (OEE) Unit. *Change Management Leadership Guide*, Ryerson, the Human Resources Department, (Canada: Ryerson University, 2011), 13.

⁸⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, 241.

⁸⁷ Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 171.

2. Peningkatan Perubahan

Setelah proses kontrol, pengendalian, peninjauan, ataupun evaluasi dilakukan, proses perubahan tidak serta-merta berhenti melakukan inovasi. Namun masih ada proses yang perlu dilalui, yaitu proses peningkatan ataupun pengembangan. Terdapat beberapa dimensi dalam upaya peningkatan perubahan di lembaga pendidikan, yaitu:⁸⁸

- a. Melakukan pengkajian terhadap kondisi lingkungan eksternal pendidikan.
- b. Meningkatkan motivasi pendidikan.
- c. Mengutamakan kapasitas pendidikan untuk mencapai tujuan yang dicanangkan.
- d. Meningkatkan kinerja pendidikan, dari segi keefektifan pendidikan dalam mencapai tujuan, eksistensi penggunaan sumber daya, dan keberlanjutan dalam mengembang visi dan misi lembaga pendidikan.

F. Konsep Lembaga Pesantren

1. Pengenalan Konsep Pesantren

Indonesia adalah salah satu negara yang penduduknya mayoritas beragama Islam dan memiliki sebuah sistem pendidikan yang khas dan unik bernama pondok pesantren. Secara etimologi istilah pondok berasal dari bahasa Arab fundūq yang berarti ruang tidur, tempat penginapan, asrama, atau wisma sederhana. Dalam konteks keindonesiaan, secara terminologis kata pondok seringkali dipahami sebagai tempat penginapan sederhana bagi para pelajar atau santri yang jauh dari tempat asalnya.⁸⁹ Sedangkan menurut Soegarda Poerbawakatja pondok adalah suatu tempat pemondokan bagi pemuda-pemudi yang mengikuti pelajaran-pelajaran agama Islam.⁹⁰

⁸⁸ A. Rusdiana, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*, 307-308.

⁸⁹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3S, 1995), hlm. 18. Lihat dalam Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren: Pendidikan Alternatif Masa Depan*, (Jakarta: Gema Insani Press, cet. II, 2000), hlm. 70. Lihat juga, Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986), 98-99.

⁹⁰ Soegarda Poerbakawatja, *Ensiklopedi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 287

Secara terminologi, pesantren menurut Mastuhu, merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang memahami, mempelajari, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan aspek moral keagamaan sebagai pedoman perilaku atau akhlak sehari-hari.⁹¹ Definisi lain diutarakan Abdurrahman Mas'ud, pesantren adalah tempat di mana para santri mencurahkan sebagian besar waktunya untuk tinggal di asrama untuk memperoleh pengetahuan.⁹² Pengertian ini sesuai dengan ungkapan Abdurrahman Wahid, pesantren adalah tempat dimana santri tinggal.⁹³ Untuk itu, dapat didefinisikan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam dengan sistem pondok atau asrama, dimana kyai sebagai sentral figur, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwai, dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kyai yang diikuti oleh santri sebagai kegiatan utama.⁹⁴

Sebuah pendapat menyatakan bahwa pesantren berasal dari turunan kata shastra yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama, atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan, istilah pesantren berasal dari kata santri. Ada yang mengatakan kata santri berasal dari bahasa Tamil atau India, shastri yang diartikan guru mengaji atau orang yang memahami buku-buku dalam agama Hindu.⁹⁵ Pendapat lain mengatakan pesantren berasal dari gabungan dua kata bahasa Sankrit, yakni san yang berarti manusia baik dan tra yang bermakna suka menolong. Dengan demikian pesantren adalah tempat pendidikan manusia yang baik-baik.⁹⁶

Perbedaan pengertian pesantren di atas, disebabkan perbedaan kepentingan dan sudut pandang yang digunakan. Namun, jika ditarik sebuah benang, pesantren dapat dimaknai sebagai lembaga pendidikan sederhana yang mengajarkan

⁹¹Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1988), 6.

⁹²Abdurrahman Mas'ud menulis: *the word pesantren stems from 'santri' which means one whose seeks Islamic knowledge. Usually the word pesantren refers to a place where the santri devotes most of his or her time to live in and acquire knowledge.* Lihat Ahmad Muthohar, *Ideologi Pendidikan Pesantren; Pesantren ditengah Arus Ideologi-ideologi Pendidikan*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2007), 12.

⁹³Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi; Esai-esai Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2001), 17.

⁹⁴Amir Hamzah Wiriyosukarto (ed.), *Biografi K.H. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern*, (Ponorogo: Gontor Press, 1996), 51.

⁹⁵Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 18.

⁹⁶Abu Hamid, "*Sistem Pendidikan Madrasah dan Pesantren di Sulawesi Selatan*", dalam Taufik Abdullah (ed.), *Agama dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: Rajawali Press, 1983), 328.

sekaligus menginternalisasikan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari agar anak didik (santri) menjadi orang yang baik sesuai standar agama dan diterima masyarakat luas. Sementara yang dimaksud pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan dan menginternalisasikan ajaran Islam kepada santri dalam lingkungan pondok yang sederhana agar mereka memiliki kemampuan agama dan berakhlak mulia yang bias diterima oleh masyarakat.

Pesantren sebagai salah satu jenis pendidikan nonformal memiliki fungsi untuk menambah, mengganti, dan melengkapi jalur pendidikan formal dengan kurikulum berdasarkan standar nasional pendidikan demi terwujudnya tujuan pendidikan nasional. Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 36 Ayat 2 yang berbunyi “kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik”. Oleh karena itu, pesantren sebagai salah satu jenis pendidikan berbasis keagamaan bisa mengembangkan kurikulum sesuai keunikan dan kemampuannya tersendiri.⁹⁷

2. Tipologi Pesantren

Departemen Agama membagi pesantren dalam tiga tipologi, yaitu *salafiyah*, *khalafiyah (ashriyah)*, dan kombinasi antara *salafiyah* dan *khalafiyah*. Pesantren *salafiyah* adalah pesantren yang hanya menyelenggarakan kajian kitab dan tidak menyediakan pendidikan formal. Pesantren *khalafiyah (ashriyah)* mengutamakan pendidikan formal dengan tetap menyelenggarakan kajian kitab lebih sedikit, terakhir pesantren kombinasi adalah yang menyelenggarakan pendidikan formal dan pengajian kitab secara seimbang.⁹⁸

⁹⁷Vivit Nur Arista Putra, “Manajemen Perencanaan Pembelajaran untuk Kaderisasi Muballigh di Pondok Pesantren Takinul Muballighin Yogyakarta”, *Manajeria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 3, Nomor 1, Mei 2018, 134.

⁹⁸Yusup Maulana, *Manajemen Pendidikan Pesantren Al-Hikamussalafiyah Sukamantri Tanjungkerta Sumedang*, (Bandung, 2014), 9-10.

Berbeda dengan pendapat Imam Sarkowi⁹⁹, yang membagi jenis pesantren berdasarkan karakteristik pesantren menjadi empat bagian, yaitu:

- a. Pesantren klasik (*salaf*), yaitu pesantren yang hanya mengajarkan ilmu agama tanpa pengetahuan umum lainnya.
- b. Pesantren semi berkembang, yaitu pesantren yang menggunakan sistem pendidikan salaf (sorogan dan bandongan), dan sistem madrasah atau klasikal dengan pembagian kurikulum 90% agama dan 10% umum.
- c. Pesantren berkembang yaitu pondok pesantren seperti semi berkembang, namun sudah lebih bervariasi dalam bidang kurikulumnya, yaitu 70% agama dan 30% umum.
- d. Pesantren modern (*khalaf*), yaitu pesantren yang mengadopsi kurikulum pendidikan nasional (ilmu umum), dikelola seperti satuan pendidikan formal secara mandiri, kemudian dilengkapi dengan penguatan bahasa Arab dan Inggris.

3. Pola Hidup Santri di Pesantren

Lembaga pesantren memiliki sistem dan manajemen tersendiri untuk mengatur pola hidup santri yang ada di dalam pesantren. Berbeda dari sekolah pada umumnya yang menjalankan proses pendidikan dan pengajaran di jam sekolah saja, misalnya sampai jam 13.00 atau yang model *full day school*, sampai jam 16.00 atau 17.00. Santri di pesantren menjalani proses pendidikan dan pengajaran selama dua puluh empat jam, sejak bangun dari tidur sampai tidur kembali. Semua yang dirasakan oleh santri merupakan pembelajaran. Bagi santri, belajar merupakan manifestasi ibadah yang agung dan istimewa dari Allah. Mereka meyakini bahwa selama belajar di pesantren atau pondok, mereka sedang berada di medan *jihad fi sabilillah*.¹⁰⁰

⁹⁹Imam Sarkowi, *Pembaharuan Pemikiran Pesantren*, 2011, <http://saintek.uin-malang.ac.id/index.php/artikel-1/460-pembaharuan-pemikiran-pesantren.html>.

¹⁰⁰Ahmad Suharto, *Menggali Mutiara Perjuangan Gontor*, (Yogyakarta: Le Nabas Publishing House, 2015), 45.

Belajar telah menjadi pola hidup santri sehari-hari, bahkan secara keseluruhan masyarakat pesantren merupakan learning society (masyarakat belajar) untuk mengetahui, memahami, mengamalkan, mengembangkan ilmu dalam masyarakat. Untuk itu, niat dalam menuntut ilmu senantiasa harus dijaga dan selalu diingatkan, agar tidak salah dalam berniat, menuntut ilmu untuk beribadah, bukan untuk sekedar mencari ijazah. Prinsip yang ditanamkan di pesantren adalah ilmu bukan untuk ilmu, namun ilmu untuk diamalkan, di lingkungan pesantren, terdapat penguatan untuk menginternalisasikan ilmu dalam perilaku dan kehidupan sehari-hari.¹⁰¹

Keseharian dan pola hidup santri sangat dipengaruhi oleh sosok yang menjadi sentral figur, yaitu kyai. Para santri dan orang tua santri mendatangi kyai untuk berbagai macam tujuan, diantaranya meminta arahan untuk menjalankan agama, menanyakan solusi atas masalah yang sedang dihadapi, baik masalah pergaulan atau kehidupan di pesantren ataupun dalam lingkup keluarga, konsultasi masalah ekonomi dan bahkan juga meminta dukungan politik. Nasehat, pesan, dan petunjuk kyai banyak dinantikan oleh santri, orang tua dan wali santri, bahkan masyarakat.¹⁰² Selain kyai, menurut KH. Imam Zarkasyi, guru-guru juga dituntut untuk memberi keteladanan dan lingkungan diatur sedemikian rupa agar mengandung nilai pendidikan, karena salah satu sarana pendidikan adalah keteladanan didukung dengan lingkungan yang kondusif dan pembiasaan yang baik, serta kegiatan yang terarah.¹⁰³

G. Ma'had Aly sebagai Lembaga Perguruan Tinggi Pesantren

1. Sejarah Perkembangan Ma'had Aly di Indonesia

Abad ke-20 merupakan era perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pesantren sebagai salah satu pusat pendidikan di tanah air mulai melakukan adaptasi. Awalnya, pesantren mengadopsi kurikulum nasional ke

¹⁰¹ Ahmad Suharto, *Menggali Mutiara Perjuangan Gontor*, 45-47.

¹⁰² Hilman Latief, "Islamic Charities and Dakwah Movements in A Muslim Minority Island The Experience of Niasan Muslim, *Journal of Indonesian Islam*, Volume 6, Number 02, December 2012, 249.

¹⁰³ Ahmad Suharto, *Senarai Kearifan Gontor: Kata Bijak Para Perintis dan Masyayikh Gontor*, (Yogyakarta: YPPWP Guru Muslich, 2016), 127.

dalam kurikulum madrasah yang dibinanya. Kemudian, pesantren membuka jenis pendidikan umum, di samping madrasah diniyah, materi kepesantrenan disampaikan dalam bentuk kajian kitab. Pada saat yang sama, minat santri untuk mendalami warisan kitab-kitab kuning (*turots*) mulai melemah. Kenyataan tersebut menggelisahkan para kiai dan tokoh pendidikan Islam yang ada di Indonesia.¹⁰⁴

Kerisauan ini menyebabkan sejumlah kiai sepakat untuk berkunjung kepada KHR. As'ad Syamsul Arifin. Ternyata KHR. As'ad Syamsul Arifin juga merasakan kegelisahan yang sama. Akhirnya dia mengusulkan agar dicari kader-kader unggul dari masing-masing pesantren untuk dilatih dan dikembangkan secara khusus dan ditempatkan di tempat khusus. Tujuannya adalah mencetak kader yang ahli dalam ilmu agama di zamannya (*faqih fī zamanīhi*), ulama yang memiliki integritaskeilmuan dan mampu menjawab masalah-masalah di sekitarnya (*rāsikh fī dīnīhi*), dan menjadi teladan bagi umatnya (*uswah li ummatīhi*). Inilah cikal bakal ide pendirian Institusi Pendidikan Tinggi Pascapesantren yang akhirnya disebut Ma'had Aly digulirkan. Sebagai salah satu pengasuh pesantren, KHR. As'ad Syamsul Arifin bersedia menjadikan Pondok Pesantren Salafiyah-Syafi'iyah Sukorejo sebagai *pilot project* (percontohan).¹⁰⁵

Ide pendirian Ma'had Aly KHR. As'ad sempat mengendap dan belum ada kelanjutan selama beberapa saat. Ide ini kembali muncul dalam peringatan haul Akbar KHR. Syamsul Arifin 1989. Salah seorang pengurus Pondok Pesantren *Salafiyah Syafi'iyah* membacakan wasiat KH. Hasyim Asy'ari kepada KHR. As'ad yang isinya menerangkan bahwa KHR. As'ad diminta oleh KH. Hasyim untuk mencetak kader-kader *fuqoha* di akhir zaman. Setelah acara haul berakhir, KHR. As'ad mengumpulkan para kiai di rumahnya, pertemuan ini menghasilkan panitia kecil atau tim inti untuk membahas langkah-langkah teknis pendirian Ma'had Aly. Ketua tim ini adalah KH. Moh. Hasan Bashri, Lc (Situbondo) yang beranggotakan (alm) KH. Abd. Wahid Zaini, SH.

¹⁰⁴<https://agendaguru.blogspot.com/2018/07/sejarah-awalpertama-berdirinya-mahad.html>. diakses pada tanggal 14 Februari 2019.

¹⁰⁵<http://mahad-aly.sukorejo.com/2013/11/06/proses-berdirinya-mahad-aly.html> diakses pada tanggal 14 Februari 2019.

(Probolinggo), (alm) KH. Yusuf Muhammad LL.M. (Jember), KH. Nadhir Muhammad (Jember), KH. Afifuddin Muhajir (Situbondo), dan KH. Khatib Habibullah (Banyuwangi).¹⁰⁶

Setelah pembahasan di rumah KHR. As'ad, rapat tim selanjutnya diadakan di rumah KH. Khatib Habibullah yang berada di Banyuwangi, dalam rapat ini dibahas mengenai langkah awal yang perlu diambil dan pembahasan mengenai silabus, tenaga edukatif, dan lain sebagainya. Selama tujuh bulan, diadakan berbagai kajian intensif yang menghasilkan beberapa konsep yang cukup matang tentang pendirian Ma'had Aly. Konsep lokal yang dihasilkan oleh tim inti tentang proses pendirian Ma'had Aly belum cukup bagi KHR. As'ad. Oleh karena itu KHR. As'ad meminta salah seorang tim untuk mempresentasikan konsep pendirian Ma'had Aly dalam sebuah seminar nasional yang dihadiri oleh beberapa tokoh, diantaranya KH. Moh. Tholchah Hasan, KH. Sahal Mahfudz, KH. Alu Yafi, Prof. KH. Ali Hasan Ad-Dariy An-Nahdi, dan KH. Masdar Farid Masudi. Seminar tersebut menerima ide tentang Ma'had Aly karena kelangkaan ulama merupakan isu nasional pada saat itu. Ide mengenai pendirian Ma'had Aly pertama kali mendapatkan respon positif dalam forum seminar, namun KHR. As'ad masih belum yakin untuk membuka Ma'had Aly. Sebagai tahap akhir dari rancangan Ma'had Aly, KHR. As'ad meminta pada tim inti untuk meminta pendapat dan restu dari KH. Ali Ma'sum Krapyak Yogyakarta yang dianggap sebagai salah satu *masyayikh* (tokoh kiai berpengaruh) di Indonesia mengenai rancangan pendirian Ma'had Aly yang sudah cukup matang, saat itu KH. Ali Ma'sum merestui ide ini.¹⁰⁷

Tidak cukup sampai di sini, untuk menambah keyakinan, KHR. As'ad meminta tim inti pendiri Ma'had Aly untuk membawa konsep pendirian Ma'had Aly ke forum internasional, kepada para *masyayikh* yang ada di *Makkah al-Mukarramah*, yaitu Syekh Yasin bin Isa al-Fadany, Syekh Isma'il bin Utsman al-Yamaniy, dan Dr. Sayyid Muhammad bin Alawiy al-Malikiy. Ketiga tokoh ini

¹⁰⁶ <https://agendaguru.blogspot.com/2018/07/sejarah-awalpertama-berdirinya-mahad.html>. diakses pada tanggal 14 Februari 2019.

¹⁰⁷ <https://agendaguru.blogspot.com/2018/07/sejarah-awalpertama-berdirinya-mahad.html>. diakses pada tanggal 14 Februari 2019.

merupakan tokoh sunni, mereka sangat menerima ide lahirnya Ma'had Aly ini. Setelah mendapat restu dan izin dari *masyayikh* lokal, nasional, dan internasional, maka KHR. As'ad segera mendirikan lembaga pascapesantren pertama di Indonesia pada tanggal 21 Februari 1990 yang kemudian dinamakan dengan sebutan *al-Ma'had al-Aly li al-'Ulūm al-Islamiyyah Qism al-Fiqh* yang saat ini bernama *al-Ma'had al-Aly li al-'Ulūm al-Fiqh wa Ushulih*, lembaga pendidikan yang menitikberatkan pada kajian yang berkaitan dengan hukum formal syari'ah, baik melalui pendekatan *qauliy* (Fiqh) ataupun pendekatan *manhajiy* (Ushul Fiqh).¹⁰⁸

Perjuangan para kiai yang bisa disebut sebagai *assabiqūnā al-awwalūn* (para pendahulu) dalam upaya pendirian Ma'had Aly tidak sia-sia. Ma'had Aly yang telah berdiri sejak tahun 1990 awalnya belum mendapatkan pengakuan secara resmi, Ma'had Aly baru mendapatkan pengakuan setelah Peraturan Menteri Agama (PMA) ditandatangani oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin. PMA RI ini bernomor 71/2015 tentang Ma'had Aly. Setelah PMA RI ditandatangani, sebanyak 13 Ma'had Aly diresmikan oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin, peresmian ini bertepatan dengan pelaksanaan Wisuda ke-3 Mahasantri Ma'had Aly Hasyim Asy'ariy Pondok Pesantren Tebuireng yang berada di Jombang pada hari Senin, tanggal 30 Mei 2016. Dalam agenda peresmian ini, diterbitkan pula SK untuk 13 Ma'had Aly yang diakui oleh negara, berikut ini adalah daftar Ma'had Aly tersebut.¹⁰⁹

Tabel 2.2. Daftar Ma'had Aly yang Mendapatkan SK di Tahun 2016

No	Nama Ma'had Aly	Nama Program <i>Takhassus</i>	Alamat
1	Ma'had Aly Saidusshiddiqiyah Pondok Pesantren As-Shiddiqiyah	Sejarah dan Peradaban Islam (<i>Tarikh Islami wa Tsaqafatuhu</i>)	Kebon Jeruk DKI Jakarta
2	Ma'had Aly Syekh	Fiqh dan Ushul Fiqh (<i>Fiqh</i>)	Kota Jambi

¹⁰⁸ <https://agendaguru.blogspot.com/2018/07/sejarah-awalpertama-berdirinya-mahad.html>. diakses pada tanggal 14 Februari 2019.

¹⁰⁹ <http://www.nu.or.id/post/read/68634/inilah-13-mahad-aly-yang-diresmikan-oleh-menteri-agama> diakses pada tanggal 15 Februari 2019.

	Ibrahim Al Jambi, Pondok Pesantren Al As'ad	<i>wa Ushuluhu)</i>	Jambi
3	Ma'had Aly Sumatera Thawalib Parabek, Pondok Pesantren Sumatera Thawalib Parabek	Fiqh dan Ushul Fiqh (<i>Fiqh wa Ushuluhu)</i>	Agam Sumatera Barat
4	Ma'had Aly MUDI Mesjid Raya, Pondok PesantrenMa'hadul 'Ulum Ad Diniyyah Al Islamiyah (MUDI) Mesjid Raya, Bireun	Fiqh dan Ushul Fiqh (<i>Fiqh wa Ushuluhu)</i>	Aceh
5	Ma'had Aly As'adiyah, Pondok Pesantren As'adiyah	Tafsir dan Ilmu Tafsir (<i>Tafsir wa Ulumuhu)</i>	Sengkang Sulawesi Selatan
6	Ma'had Aly Rasyidiyah Khalidiyah, Pondok Pesantren Rasyidiyah Khalidiyah	Aqidah dan Filsafat Islam (<i>Aqidah wa Falsafatuhu)</i>	Amuntai Kalimantan Selatan
7	Ma'had Aly salafiyah Syafi'iyah, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah	Fiqh dan Ushul Fiqh (<i>Fiqh wa Ushuluhu)</i>	Situbondo Jawa Timur
8	Ma'had Aly Hasyim Al-Asy'ary, Pondok PesantrenTebuireng	Hadits dan Ilmu Hadits (<i>Hadits wa Ulumuhu)</i>	Jombang Jawa Timur
9	Ma'had Aly At- Tarmasi, Pondok Pesantren Tremas	Fiqh dan Ushul Fiqh (<i>Fiqh wa Ushuluhu)</i>	Jawa Timur
10	Ma'had Aly Pesantren Maslakul Huda fi Ushul al-Fiqh, Pondok Pesantren Maslakul Huda Kajen	Fiqh dan Ushul Fiqh (<i>Fiqh wa Ushuluhu)</i>	Pati Jawa Tengah
11	Ma'had Aly PP Iqna ath-Thalibin, Pondok Pesantren Al Anwar Sarang	Tasawwuf dan Tarekat (<i>Tashawwuf wa Thariqatuhu)</i>	Rembang Jawa Tengah
12	Ma'had Aly Al Hikamussalafiyah, Pondok Pesantren Madrasah Hikamussalafiyah	Fiqh dan Ushul Fiqh (<i>Fiqh wa Ushuluhu)</i>	Cirebon Jawa Barat

	(MHS)		
13	Ma'had Aly Miftahul Huda, Pondok Pesantren Manonjaya	Aqidah dan Filsafat Islam (<i>Aqidah wa Falsafatuhu</i>)	Ciamis Jawa Barat

Sumber: <http://www.nu.or.id/post/read/68634/inilah-13-mahad-aly-yang-diresmikan-oleh-menteri-agama-diakses-pada-tanggal-15-februari-2019>.

Satu tahun kemudian, di tahun 2017, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam (Ditjen Pendis) Kementerian Agama meresmikan 14 Ma'had Aly. Peresmian tersebut ditandai dengan adanya Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam No 3844 tahun 2017 tentang Izin Pendirian Ma'had Aly di Pondok Pesantren. Berikut ini daftar Ma'had Aly yang mendapat SK atau izin pendirian di Tahun 2017.

Tabel 2.3. Daftar Ma'had Aly yang Mendapatkan SK di Tahun 2017

No	Nama Ma'had Aly	Nama Program Takhasus	Alamat
1	Mahad Aly Darul Munawaroh, Pondok Pesantren Dayah Darul Munawaroh	Takhasus al-Quran dan Ilmu al-Quran (<i>al-Quran wa 'ulumuhu</i>)	Pidie Jaya Aceh
2	Ma'had Aly al-Hikmah, Pondok Pesantren al-Hikmah 2	Takhasus al-Quran dan Ilmu al-Quran (<i>al-Quran wa 'ulumuhu</i>)	Brebes Jawa Tengah
3	Ma'had Aly al-Mubarak, Pondok Pesantren al-Mubarak	Takhasus Fikih dan Ushul Fikih (<i>Fiqh wa Ushuluhu</i>)	Wonosobo Jawa Tengah
4	Ma'had Aly Balekambang, Pondok Pesantren Roudlotul Muhtadiin	Takhasus Hadits dan Ilmu Hadits (<i>Hadits wa 'Ulumuhu</i>)	Jepara Jawa Tengah
5	Ma'had Aly al-Zamachsary, Pondok Pesantren al-Rifa'ie 1	Takhasus Fikih dan Ushul Fikih (<i>Fiqh wa Ushuluhu</i>)	Kab. Malang Jawa Timur
6	Ma'had Aly al-Fitrah, Pondok Pesantren Assalafi al-Fitrah	Takhasus Tasawuf dan tarekat (<i>tashawuf wa thoriquhu</i>)	Kota Surabaya Jawa Timur
7	Ma'had Aly Pondok Pesantren Ta'mirul Islam, Pondok Pesantren Ta'mirul	Takhasus Bahasa dan Sastra Arab (<i>lughoh 'arabiyyah wa adabuha</i>)	Kota Surakarta Jawa Tengah

	Islam		
8	Ma'had Aly Kebon Jambu, Pondok Pesantren Kebon Jambu al-Islamy	Takhasus Fikih dan Ushul Fikih (<i>Fiqh wa Ushuluhu</i>)	Kab. Cirebon Jawa Barat
9	Ma'had Aly Nurul Qarnain, Pondok Pesantren Nurul Qarnain	Takhasus Fikih dan Ushul Fikih (<i>Fiqh wa Ushuluhu</i>)	Jember Jawa Timur
10	Ma'had Aly Nurul Qodim, Pondok Pesantren Nurul Qodim	Takhasus Tafsir dan Ilmu Tafsir (<i>Tafsir wa Ulumuhu</i>)	Probolinggo Jawa Timur
11	Ma'had Aly Darussalam, Pondok Pesantren Darussalam	Takhasus dan tarekat (<i>tashawuf wa thoriquhu</i>)	Banyuwangi Jawa Timur
12	Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah, Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah	Takhasus Magister Fikih dan Ushul Fikih (<i>Fiqh wa Ushuluhu</i>)	Situbondo Jawa Timur
13	Ma'had Aly Krapyak Yogyakarta, Pondok Pesantren Krapyak nYayasan Ali Maksum	Takhasus Fikih dan Ushul Fikih (<i>Fiqh wa Ushuluhu</i>)	Bantul DI Yogyakarta
14	Ma'had Aly al-Hasaniyyah, Pondok Pesantren Daruttauhid al-Hasaniyyah	Takhasus Fikih dan Ushul Fikih (<i>Fiqh wa Ushuluhu</i>)	Tuban Jawa Timur

Sumber: <https://www.gomuslim.co.id/read/news/2017/08/02/4864/kemenag-resmikan-14-ma-had-aly-baru.html> diakses pada tanggal 15 Februari 2019.

2. Tujuan Pendirian Ma'had Aly

Ma'had Aly sebagai lembaga pendidikan tinggi membuka peluang pilihan bagi masyarakat untuk dapat mengenyam pendidikan tinggi Islam di perguruan tinggi yang berbasis pesantren. Ma'had Aly mencetak pribadi ulama bergelar sarjana. Ma'had Aly diharapkan dapat menjadi mercusuar pendidikan tinggi berbasis pesantren baik dari aspek formal maupun informal secara

kelembagaan. Ma'had Aly tidak hanya sekedar mencetak alumni duniawi namun juga alumni yang kuat secara ukhrawi.¹¹⁰

Lembaga ini diharapkan dapat memiliki penguasaan studi Islam secara mendalam melalui kitab kuning. Oleh karena itu, perlu adanya penyiapan secara formal, substansial, dan institusional oleh Kementerian Agama agar Ma'had Aly dapat berhasil mengisi kekosongan kader-kader ulama yang sebelumnya diharapkan menjadi bidang garap Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.¹¹¹

Menurut Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kamaruddin Amin, terdapat tiga tugas utama Ma'had Aly diantaranya:¹¹²

- a. Mencerdaskan masyarakat dan meningkatkan daya saing bangsa.
- b. Merawat Islam di Indonesia, mengawal dan mempertahankan Islam damai di Indonesia.
- c. Objektivikasi dan transformasi pengetahuan keagamaan menjadi perilaku dalam keseharian. Perbuatan yang menyesuaikan dengan ilmu yang dimiliki (pengamalan ilmu).

Tujuan pendirian Ma'had Aly menurut Ahmad Zayadi, sebagai Direktur Pendidikan Diniyyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren), adalah menjadi lembaga pendidikan tinggi keagamaan Islam yang dapat menghasilkan lulusan sebagai kader Kyai-Ulama yang *mutafaqqih fiddin wa mutafaqqih fi masholihil khalqi*, yaitu menguasai secara mendalam khazanah keislaman yang spesifik dan mampu mentransformasikan dan mengaplikasikannya dalam kehidupan di Indonesia.¹¹³

Menteri Agama, Lukman Hakim Saifuddin berpendapat bahwa tujuan Mahad Aly adalah menciptakan lulusan yang ahli dalam bidang ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*), dan mengembangkan ilmu agama Islam berbasis kitab

¹¹⁰ Pendis-Sya, "Ma'had Aly Cetak Pribadi Ulama Bergelar Sarjana", Warta Pendidikan Islam, *PENDIS –Majalah Pendidikan Islam Kementerian Agama-*, Edisi No. 7 Tahun IV, 2016, 32-33.

¹¹¹ Khamami Zada, "Puncak Peradaban Pendidikan Islam Indonesia", Kolom, *PENDIS –Majalah Pendidikan Islam Kementerian Agama-*, Edisi No. 7 Tahun IV, 2016, 67.

¹¹² Pendis-Swd, "Tiga Tugas Utama Ma'had Aly", Warta Pendidikan Islam, *PENDIS –Majalah Pendidikan Islam Kementerian Agama-*, Edisi No. 7 Tahun IV, 2016, 34-35.

¹¹³ <https://www.gomuslim.co.id/read/news/2017/08/02/4864/kemenag-resmikan-14-ma-had-aly-baru.html> diakses pada tanggal 15 Februari 2019.

kuning. Hal ini dikarenakan Mahad Aly adalah wujud pelembagaan sistemik tradisi intelektual pesantren tingkat tinggi yang keberadaannya melekat pada pendidikan pesantren. Kementerian Agama memiliki komitmen kuat untuk membangun pusat-pusat unggulan ini. Dengan posisi ini, maka Mahad Aly akan tetap ditempatkan sebagai lembaga khusus (*khushushul-khushush*) yang ada pada pesantren, sebagai lembaga kaderisasi ulama yang mumpuni dan berintegritas. Secara kelembagaan, posisi Mahad Aly adalah jenjang Pendidikan Tinggi Keagamaan pada jalur Pendidikan Diniyah Formal (PDF). Untuk membangun keunggulan dengan integritas akademik yang tinggi, Menteri Agama memastikan setiap Mahad Aly hanya diberikan izin penyelenggaraan untuk satu Program Studi. Lebih dari itu, program studi dimaksud juga akan dikembangkan menjadi pusat kajian keilmuan ke-Islaman dan ke-pesantrenan secara sekaligus.¹¹⁴

Tujuan lainnya adalah untuk menyiapkan dan mengantarkan mahasantri menjadi ulama yang memiliki sifat-sifat humanis, religius, sebagaimana ditunjukkan Rasulullah, juga untuk mengantarkan mahasantri menjadi cendekiawan dan ilmuwan yang mampu untuk mempertahankan *Aqidah Ahlussunnah wal Jamaah*.¹¹⁵ Selain itu, alumni Ma'had Aly juga diarahkan untuk menjadi seorang muslim yang berakhlak mulia, memegang teguh nilai-nilai keislaman, integritas, dan rasa nasionalisme untuk membangun negara yang memiliki wawasan tentang ilmu sejarah. Menguasai materi atau obyek kajian sejarah islam baik Islam Dunia maupun Nusantara dengan berbahasa Arab, Inggris maupun Indonesia dan mampu menulis karya ilmiah tentang sejarah islam. Mengembangkan sistem pendidikan, penelitian serta penerapan ditengah masyarakat melalui pengkajian khazanah keilmuan secara kontekstual sesuai tuntunan zaman dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.¹¹⁶

Tujuan Ma'had Aly berbeda antara satu Ma'had Aly dengan Ma'had Aly yang lain, pilihan *takhassus* mempengaruhi tujuan yang ingin dicapai, salah satu

¹¹⁴<http://www.nu.or.id/post/read/68634/inilah-13-mahad-aly-yang-diresmikan-oleh-menteri-agama> diakses pada tanggal 15 Februari 2019.

¹¹⁵Amin Haedari, dkk, *Masa Depan Pesantren dalam modernitas dan tantangan kompleksitas global*, (Jakarta: IRD Press, 2006), 162

¹¹⁶<https://www.asshiddiqiyah.com/p/tujuan-a.html> diakses pada tanggal 15 Februari 2019.

contohnya adalah Ma'had Aly Sukorejo Situbondo yang memiliki *takhassus Fiqh wa Ushuluhu*, maka tujuan yang dicanangkan akan berhubungan dengan fiqh, yaitu *tujuan pertama*, terwujudnya lembaga kader ahli fiqh sebagai pusat studi ilmu-ilmu fiqh klasik dan kontemporer untuk merespons dinamika sosial yang terus bergulir. *Tujuan kedua*, tumbuh dan berkembangnya generasi *Faqihu Zamanihi* (Ahli Fiqh Kontemporer) yang mempunyai pemahaman utuh terhadap khazanah klasik, mampu mengaktualisasikan fiqh dalam konteks kehidupan riil sekarang, serta mempunyai kesalehan secara ritual dan sosial. *Tujuan ketiga*, Berkembangnya sistem pendidikan, penelitian serta penerapannya di tengah masyarakat melalui pengkajian khazanah keilmuan Islam secara kontekstual sesuai tuntutan zaman dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.¹¹⁷

3. Kebijakan Dasar Penyelenggaraan Ma'had Aly

Terdapat beberapa peraturan untuk penyelenggaraan Ma'had Aly, jenis dan rumpun ilmu diatur pada Pasal 8 dan 9. Pada Pasal 8 disebutkan bahwa Ma'had Aly menyelenggarakan jenis pendidikan akademik dalam bidang keagamaan Islam, hal ini diselenggarakan melalui program sarjana dan/atau program pascasarjana. Kedua program ini setingkat dengan program yang diselenggarakan oleh bentuk pendidikan tinggi lainnya.¹¹⁸ Ma'had Aly mengembangkan rumpun ilmu agama Islam dengan pendalaman kekhususan (*takhassus*) disiplin ilmu tertentu, yang meliputi:¹¹⁹

- a. Al-Quran dan Ilmu Al-Quran;
- b. Tasawuf dan Filsafat Islam;
- c. Hadits dan Ilmu Hadits;
- d. Tafsir dan Ilmu Tafsir;
- e. Akidah dan Filsafat Islam;
- f. Tasawuf dan Tarekat;
- g. Ilmu Falak;

¹¹⁷<http://mahad-aly.sukorejo.com/2014/01/01/tujuan-dan-orientasi-mahad-aly-sukorejo-situbondo.html> diakses pada tanggal 15 Februari 2019.

¹¹⁸ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 8, 8.

¹¹⁹ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 9, 8.

- h. Bahasa dan Sastra Arab;
- i. Sejarah dan Peradaban Islam.

Setiap Ma'had Aly hanya dapat menyelenggarakan 1 (satu) program studi dan wajib memenuhi persyaratan yang meliputi penilaian dokumen dan verifikasi faktual di lapangan mengenai hasil studi kelayakan, kurikulum program studi, pendidik, tenaga kependidikan, manajemen akademik, sarana dan prasarana, dan pembiayaan. Ketentuan lebih lanjut mengenai penyelenggaraan program studi ditetapkan oleh Direktur Jenderal.¹²⁰

4. Metode Pembelajaran di Ma'had Aly

Terdapat beberapa metode atau cara pembelajaran di Ma'had Aly atau perguruan tinggi pesantren, diantaranya adalah *wetonan* atau *bandongan* dan *sorogan*. Nurcholis Madjid berpendapat bahwa kegiatan *weton* adalah pengajian yang inisiasinya berasal dari kiai sendiri, baik dari segi penentuan kitab, waktu, dan tempat pembelajaran.¹²¹ Sedangkan menurut Zarkasyi, *bandongan* adalah kegiatan pembelajaran dimana kiai membacakan sebuah kitab dalam satu waktu, kemudian para santri membawa kitab yang sama, kemudian mendengarkan dan menyimak bacaan kitab dan penjelasan kiai secara seksama.¹²² Kitab yang dibaca dalam kegiatan pembelajaran *wetonan* atau *bandongan* adalah kitab berbahasa arab yang diterjemahkan oleh kiai.¹²³

Metode yang lain yang sering digunakan di pesantren ataupun Ma'had Aly adalah *sorogan*. Pengertian dari *sorogan* adalah metode yang mana santri cukup mengajukan sebuah kitab kepada kyai untuk dibacakan di hadapannya.¹²⁴ Menurut Dhofier, metode ini merupakan sistem pengajian yang disampaikan

¹²⁰ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 10, 9.

¹²¹ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadion, 1997), Cet. I, 28.

¹²² Abdullah Syukri Zarkasyi, *Pondok Pesantren sebagai Alternatif Kelembagaan Pendidikan untuk Program Pengembangan Studi Islam di Asia Tenggara*, dalam Zainuddin Fananie dan M.Thoyibi, *Studi Islam Asia Tenggara*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 1999), Cet. II, 346.

¹²³ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1983), 28.

¹²⁴ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), 26.

kepada santri secara individual. Dimana santri berhadapan langsung dengan guru, kemudian terjadi interaksi saling mengenal masing-masing individu diantara keduanya.¹²⁵ Kompetensi utama calon mahasantri Ma'had Aly untuk semua jenjang adalah sebagai berikut:¹²⁶

- a. beriman dan bertakwa kepada Allah SWT;
- b. berakhlak karimah;
- c. menjunjung tinggi dan mengembangkan nilai-nilai Islam *rahmatan lil'alamīn* dengan menjunjung tinggi nilai-nilai Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, Bhineka Tunggal Ika, keadilan, kemanusiaan, toleransi, kebersamaan, keikhlasan, dan nilai-nilai luhur lainnya;
- d. sehat jasmani dan rohani;
- e. mampu membaca dan memahami kitab kuning;
- f. menguasai dasar-dasar ilmu keislaman;
- g. hafal 100 bait *nazhm Alfiyyah Ibn Malik*.
- h. Hafal Al-Quran sekurang-kurangnya 1 juz; dan
- i. Siap tinggal di pesantren selama menempuh pendidikan Ma'had Aly.

Kompetensi pendukung yang dapat dijadikan pertimbangan untuk ditambahkan pada kompetensi utama untuk semua jenjang adalah pengalaman dan/atau prestasi di bidang akademik dan/atau non-akademik yang relevan dengan kepesantrenan yang telah dilakukan atau dicapai oleh calon mahasantri selama belajar di satuan pendidikan sebelumnya di luar kegiatan kurikuler. Informasi mengenai kompetensi utama dan kompetensi pendukung dapat diperoleh melalui isian/angket yang disiapkan, penelaahan dokumen, dan/atau wawancara.¹²⁷

Pengujian kompetensi calon mahasantri Ma'had Aly dilakukan sebagai bagian tak terpisahkan dari pola penerimaan mahasantri baru Ma'had Aly yang diselenggarakan dalam bentuk seleksi yang terdiri atas kombinasi hasil Ujian

¹²⁵ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), 61.

¹²⁶ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 4862 Tahun 2017, 10.

¹²⁷ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 4862 Tahun 2017, 10-11.

Tulis dan hasil Ujian Lisan yang diselenggarakan secara akuntabel, adil, dan transparan. Materi Ujian Tulis sekurangnya terdiri atas:¹²⁸

- a. Bahasa Arab dan *Nahwu-Sharf*;
- b. *Al-Ulûm asy-Syar'iyah* yang sekurangnya meliputi materi Tafsir-Ilmu Tafsir, Hadis-Ilmu Hadis, Tauhid, dan Fiqh-Ushul Fiqh;
- c. *Ikhtibâr al-Qudurât al-Âmmah* (Tes Potensi Akademik)

Bahasa pengantar Materi Ujian Tulis untuk materi Bahasa Arab dan *Nahwu-Sharf*, serta *al-Ulûm asy-Syar'iyah*, adalah Bahasa Arab. Sedangkan materi Ujian Lisan sekurangnya terdiri atas:

- a. Materi Islam rahmatan lil'alamin dan Ke-Indonesia-an;
- b. Kemampuan membaca dan memahami kitab kuning;
- c. Hafalan 1 (satu) juz al-Qur'an;
- d. Hafalan 100 (seratus) bait *nazhm Alfyyah Ibn Malik*;
- e. Karakter dan perilaku yang diujikan dalam bentuk psikotes.

Persyaratan untuk diterima sebagai mahasantri baru Ma'had Aly adalah:

- a. mengikuti dan dinyatakan lulus seleksi penerimaan mahasantri baru;
- b. telah memiliki ijazah asli Pendidikan Diniyah Formal Tingkat Ulya/Satuan Pendidikan Muadalah Pada Pondok Pesantren Setingkat Madrasah Aliyah/Satuan Pendidikan lain yang setingkat atau ijazah pesantren sebagai satuan pendidikan yang disetarakan dengan Pendidikan Diniyah Formal Tingkat Ulya/Satuan Pendidikan Muadalah Pada Pondok Pesantren Setingkat Madrasah Aliyah/Madrasah Aliyah/Satuan Pendidikan lain yang setingkat sesuai ketentuan yang berlaku;
- c. memenuhi persyaratan lain yang ditetapkan oleh masing-masing Ma'had Aly.

Ketentuan mengenai pola penerimaan mahasantri baru ditetapkan oleh Direktur Jenderal untuk setiap Tahun Anggaran berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Ma'had Aly menetapkan jumlah daya tampung mahasantri baru dengan memperhatikan keseimbangan antara jumlah maksimum mahasantri

¹²⁸ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 4862 Tahun 2017, 11.

dengan kapasitas sarana dan prasarana, dosen dan tenaga kependidikan, serta layanan dan sumber daya pendidikan lainnya.

Ketentuan yang telah disebutkan di atas adalah ketentuan untuk warga negara Indonesia, adapun bagi calon mahasantri Ma'had Aly Warga Negara Asing (WNA) juga terdapat beberapa aturan. Ma'had Aly dapat menerima mahasantri baru yang berasal dari warga negara asing yang pelaksanaannya dikoordinasikan dengan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam melalui Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. Ketentuan khusus penerimaan mahasantri baru yang berasal dari warga negara asing pada Ma'had Aly sekurangnya terdiri atas:¹²⁹

- a. memiliki ijazah yang setara dengan ijazah pendidikan menengah di Indonesia;
- b. memiliki kemampuan dasar Bahasa Indonesia;
- c. mengikuti dan lulus seleksi yang dilakukan oleh Ma'had Aly;
- d. mendapatkan izin belajar dari Kementerian Agama;
- e. memiliki jaminan sumber pembiayaan untuk menjamin kelangsungan mengikuti pendidikan di Ma'had Aly;
- f. memiliki asuransi kesehatan dan kecelakaan (*full coverage*) yang berlaku di Indonesia selama masa studinya;
- g. memenuhi ketentuan untuk belajar dan tinggal di Indonesia sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Setiap tahun ajaran, Ma'had Aly diharapkan memiliki calon mahasantri paling sedikit 20 (dua puluh) orang. Calon mahasantri dapat berasal dari alumni atau santri tingkat akhir Satuan Pendidikan Diniyah Formal atau Satuan Pendidikan Muadalah Pada Pondok Pesantren atau satuan/program pendidikan lain yang setara, pada pesantren penyelenggara Ma'had Aly atau dari lembaga pendidikan keagamaan Islam lain selain penyelenggara Ma'had Aly. Calon Mahasantri harus memenuhi ketentuan kualifikasi dan kompetensi yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal. Bukti calon mahasantri berupa daftar yang

¹²⁹ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 4862 Tahun 2017, 12.

sekurangnya berisi nama lengkap, jenis kelamin, tempat dan tanggal lahir, serta pendidikan terakhir yang diluluskan atau sedang diikuti oleh calon mahasantri.

5. Peran Majelis Masyayikh di Ma'had Aly

Majelis Masyayikh memiliki anggota para kiai sepuh (senior), majelis ini berperan sebagai perancang standar akademik dan kurikulum di Ma'had Aly. Karena Ma'had Aly perlu untuk senantiasa memperkuat diri dengan membangun sistem berdasarkan masukan-masukan dari para ulama. Inilah yang menjadi penyebab Kementrian Agama dalam hal ini Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren mendirikan Majelis Masyayikh. Selain itu, menurut Ahmad Zayadi, Kasubdit Pendidikan Diniyah, majelis ini juga berperan sebagai tim ahli dalam menentukan segala sesuatu yang menjadi ketentuan Ma'had Aly agar tetap berada pada jalur tradisi dan keilmuan pesantren.¹³⁰

Majelis Masyayikh mengadakan pertemuan pertama kali di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, Situbondo, Senin-Rabu (28-30 November 2016). Ma'had Aly di pesantren ini merupakan lembaga pendidikan tinggi tertua di pesantren, yaitu berdiri sejak tahun 1990. Ke-13 Ma'had Aly yang telah mendapatkan izin operasional dari Kementrian Agama turut hadir dalam pertemuan Majelis Masyayikh ini. Diantara Anggota Majelis Masyayikh yang hadir dalam pertemuan ini adalah Prof. Dr. KH. Said Aqil Husein Al-Munawwar, Dr.KH. Afifuddin Muhajir didampingi oleh Pengasuh Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo KHR Ach. Azaim Ibrahimy.¹³¹

Majelis Masyayikh dalam pertemuan tersebut merumuskan pengembangan kurikulum Ma'had Aly. Kurikulum Ma'had Aly tersebut dikembangkan sesuai dengan distingsi, fokus, atau kekhasan keilmuan menjadi Program Studi di setiap Ma'had Aly. Diantara Program Studi yang berupaya untuk dikembangkan adalah Al-Quran dan Ilmu Al-Quran (*Al-Quran wa Ulūmuhu*), Tafsir dan Ilmu Tafsir (*At-Tafsīr wa Ulūmuhu*), Hadits dan Ilmu

¹³⁰ Fathoni Ahmad, "Penguatan Literasi Digital Pesantren Melalui Aplikasi I-Santri", Jendela Pesantren, *PENDIS –Majalah Pendidikan Islam Kementrian Agama-*, Edisi No. 7 Tahun IV, 2016, 89.

¹³¹ Fathoni Ahmad, "Penguatan Literasi Digital Pesantren", 89.

Hadits (*Al-Hadits wa Ulūmuhu*). Selain itu juga terdapat Program Studi Fiqih dan Ushul Fiqih (*Fiqh wa Ushūluhu*), Aqidah dan Filsafat Islam (*Aqīdah Islamiyyah wa Falsafatuhā*), Tasawuf dan Tarekat (*Tasawwuf wa Tharīqatuhu*), Ilmi Falak, Sejarah dan Peradaban Islam (*Tarikh Islamiy wa Tsaqāfatuhu*), serta Bahasa dan Sastra Arab (*Lughah Arabiyyah wa Adabuhā*).¹³²

Majelas Masyayikh Ma'had Aly mengupayakan perumusan pengembangan kurikulum untuk memberikan rekomendasi sehingga kurikulum yang dirancang memiliki rumusan lengkap dan komperhensif sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan sosial yang ada di masyarakat. Karena sasaran ilmu agama adalah untuk diaplikasikan dalam kehidupan bermasyarakat, sehingga sangat penting untuk memahami perubahan sosial terkini. Berbagai upaya dilakukan oleh Kementrian Agama untuk pengembangan Ma'had Aly karena lembaga pendidikan tinggi khas pesantren ini merupakan langkah strategis untuk mencetak kader ulama dengan akhlak kokoh dan keilmuan yang mumpuni. Dengan fokus pada tradisi akademik, sangat realistis jika Ma'had Aly memiliki cita-cita menjadi Pusat Kajian Islam yang tidak hanya berskala nasional, tetapi juga skala internasional melalui ilmu-ilmu agama yang komperhensif dank has dengan karya literasi yang banyak.¹³³

6. Proses Evaluasi sebagai Bentuk Penjaminan Mutu

Evaluasi berfungsi menyediakan informasi-informasi yang berguna bagi pihak pembuat keputusan untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilaksanakan. Evaluasi memiliki tujuan umum dan tujuan khusus, tujuan umum adalah diarahkan untuk program secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus adalah lebih difokuskan pada masing-masing komponen. Worten, Blaine R, dan James R. Sanders mengungkapkan bahwa tujuan evaluasi yaitu memberikan informasi yang dipakai sebagai dasar untuk menilai hasil yang telah dicapai, membuat kebijaka dan keputusan,

¹³² Fathoni Ahmad, "Penguatan Literasi Digital Pesantren", 89.

¹³³ Fathoni Ahmad, "Penguatan Literasi Digital Pesantren", 89.

memberi kepercayaan pada sekolah, memonitor dana yang telah diberikan, menilai kurikulum, dan memperbaiki materi dan program pendidikan.¹³⁴

Komponen evaluasi sangat penting dalam pelaksanaan kurikulum. Hasil evaluasi dapat menentukan tercapai atau belum tercapai tujuan kurikulum. Di samping itu, evaluasi kurikulum juga dapat menilai apakah proses kurikulum berjalan secara optimal atau tidak. Berdasarkan evaluasi yang ada, dapat dilakukan perbaikan-perbaikan. Sehubungan dengan rancang bangun kurikulum, evaluasi dilakukan dengan dua sasaran utama, yaitu:¹³⁵

- a. Evaluasi terhadap produk atau hasil kurikulum. Evaluasi ini untuk menilai sejauh mana keberhasilan kurikulum dalam mengantarkan peserta didik mencapai tujuan.
- b. Evaluasi terhadap proses kurikulum. Evaluasi ini untuk menilai apakah proses berjalan optimal, sehingga mempengaruhi pencapaian tujuan.

Terdapat beberapa prinsip dalam pelaksanaan evaluasi kurikulum, yaitu:¹³⁶

- a. Evaluasi menyeluruh, seringkali evaluasi hanya dilakukan pada bagian tertentu. Contohnya hanya mengevaluasi hasil akhir atau prosesnya saja. Evaluasi kurikulum seharusnya mencakup semua aspek, termasuk di dalamnya proses dan hasil.
- b. Evaluasi mengacu pada tujuan, hal ini sesuai dengan tujuan dari evaluasi sendiri, yaitu untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan.
- c. Evaluasi harus objektif, keputusan yang dibuat berdasarkan hasil evaluasi kurikulum harus berdasarkan data dan fakta yang sebenarnya. Sehingga apa yang digambarkan merupakan sesuatu yang realistis dan tidak mengada-ada.

Prinsip-prinsip evaluasi di atas sangat baik jika diterapkan dalam evaluasi kurikulum di Ma'had Aly. Karena evaluasi kurikulum adalah bentuk penjaminan

¹³⁴ Farida Yusuf Tayibnapi, *Evaluasi Program*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 2.

¹³⁵ Muhammad Ali, *Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, 60.

¹³⁶ Muhammad Ali, *Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, 61.

mutu dengan tujuan untuk menjamin penyelenggaraan Ma'had Aly yang dilakukan dengan mengedepankan kualitas dan terpenuhinya Standar Nasional Ma'had Aly. Penjaminan mutu diselenggarakan oleh lembaga penjaminan mutu internal Ma'had Aly dan lembaga penjaminan mutu eksternal Ma'had Aly. Lembaga penjaminan mutu melakukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan Standar Nasional Ma'had Aly. Lembaga pemjamin mutu internal Ma'had Aly dapat diselenggarakan melalui salah satu unit dalam struktur internal Ma'had Aly. Sedangkan lembaga penjamin mut eksternal Ma'had Aly dapat dilakukan melalui akreditasi oleh Badan Akreditasi Pendidikan Keagamaan Islam dan/atau Lembaga Akreditasi Mandiri. Ketentuan lebih lanjut tentang Badan Akreditasi Pendidikan Keagamaan Islam dan/atau Lembaga Akreditasi Mandiri ditetapkan oleh Direktur Jenderal.¹³⁷

Pengawasan terhadap penerapan norma dan ketentuan akademik dan nonakademik pada Ma'had Aly dilakukan oleh Menteri. Akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan Program Studi dan Ma'had Aly. Akreditasi ini dilakukan oleh Badan Akreditasi, ketentuan lebih lanjut mengenai Badan Akreditasi ditetapkan oleh Menteri.¹³⁸ Jika Ma'had Aly yang menyelenggarakan pendidikan tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dikenakan sanksi administratif. Ketentuan mengenai sanksi administratif ditetapkan oleh Menteri.¹³⁹

Ketentuan Khusus terkait penjaminan mutu Ma'had Aly mengacu kepada peraturan perundang-undangan tentang Ma'had Aly:

- a. Penjaminan mutu bertujuan untuk menjamin penyelenggaraan Ma'had Aly yang dilakukan dengan mengedepankan kualitas dan terpenuhinya Standar Nasional Ma'had Aly.
- b. Penjaminan mutu dilaksanakan melalui evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan Standar Nasional Ma'had Aly dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Menteri.

¹³⁷ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 21, 13.

¹³⁸ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 23 dan 24, 14.

¹³⁹ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 25, 14.

- c. Apabila Standar Nasional Ma'had Aly belum ditetapkan, penjaminan mutu dapat dilaksanakan melalui evaluasi secara berkala terhadap pemenuhan ketentuan pendirian dan berlakunya izin dalam Petunjuk Teknis ini, dan/atau ketentuan Standar Pendidikan, Standar Penelitian, dan Standar Pengabdian Kepada Masyarakat Ma'had Aly yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.
- d. Ma'had Aly wajib melaksanakan penjaminan mutu internal melalui lembaga penjamin mutu internal yang dapat diselenggarakan melalui salah satu unit dalam struktur internal Ma'had Aly.
- e. Ma'had Aly wajib melaksanakan penjaminan mutu eksternal melalui lembaga penjaminan mutu eksternal yang dapat dilakukan oleh Badan Akreditasi Pendidikan Keagamaan Islam dan/atau Badan Akreditasi Mandiri dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.
- f. Apabila Badan Akreditasi Pendidikan Keagamaan Islam dan/atau Badan Akreditasi Mandiri belum ditetapkan, penjaminan mutu eksternal dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Islam melalui Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.¹⁴⁰

7. Standar Nasional Pendidikan untuk Ma'had Aly

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 telah menerangkan tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada Bagian 4 Pendidikan Tinggi Pasal 16 Ayat 8 dijelaskan bahwa syarat-syarat dan tata cara pendirian, struktur perguruan tinggi dan penyelenggaraan pendidikan tinggi ditetapkan dengan peraturan pemerintah.¹⁴¹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 mengenai Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan, pada Pasal 20 Ayat 1 disebutkan bahwa pendidikan diniyah pada jenjang pendidikan tinggi dapat menyelenggarakan program akademik, vokasi, dan profesi berbentuk universitas, institut, atau sekolah tinggi, dalam keterangan Pasal 20 ini ditegaskan bahwa pendidikan diniyah jenjang pendidikan tinggi antara lain adalah Ma'had

¹⁴⁰ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 7115 Tahun 2017, 24-25.

¹⁴¹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Aly. Kemudian pada Ayat 4 dijelaskan bahwa pendidikan diniyah jenjang pendidikan tinggi diselenggarakan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.¹⁴²

Standar Nasional Ma'had Aly meliputi standar nasional pendidikan, standar penelitian, dan standar pengabdian kepada masyarakat. Standar nasional Ma'had Aly ditetapkan oleh Menteri, demikian halnya dengan pembinaan dan pengawasan Ma'had Aly juga dilakukan oleh Menteri.¹⁴³ Adanya pembinaan dan pengawasan ini untuk menjamin akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan dan mutu Ma'had Aly.¹⁴⁴

a. Standar Kompetensi Lulusan Ma'had Aly

Standar kompetensi lulusan Ma'had Aly diharapkan dapat mendorong mahasiswa untuk memahami dan menghayati kitab kuning secara mendalam.¹⁴⁵ Mahasiswa yang telah menyelesaikan proses pembelajaran dalam suatu program pendidikan dan dinyatakan telah lulus oleh Ma'had Aly sesuai ketentuan yang berlaku, maka dia berhak menggunakan gelar dan mendapatkan ijazah. Gelar ini dapat disetarakan dan/atau diterjemahkan menjadi gelar pada sistem pendidikan luar negeri untuk keperluan pengakuan kualifikasi di negara yang bersangkutan.¹⁴⁶ Gelar akademik adalah gelar yang diberikan kepada lulusan pendidikan akademik bidang studi tertentu dari suatu perguruan tinggi, yang terdiri dari sarjana, magister, dan doktor.¹⁴⁷ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2016 telah mengatur tentang gelar akademik perguruan tinggi keagamaan. Dalam peraturan ini terdapat ketentuan bahwa gelar akademik untuk lulusan Ma'had Aly adalah Sarjana Agama (S.Ag) untuk jenjang S1, Magister Agama (M.Ag) untuk jenjang S2, dan Doktor (Dr) untuk jenjang S3.¹⁴⁸

Ijazah harus dilampirkan dengan surat keterangan pendamping ijazah. Ijazah dan surat keterangan pendamping ijazah wajib ditulis dengan bahasa

¹⁴² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 mengenai Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.

¹⁴³ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 17, 11.

¹⁴⁴ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 22, 14.

¹⁴⁵ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 11, 9.

¹⁴⁶ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 15, 10-11.

¹⁴⁷ PMA RI Nomor 33 Tahun 2016, Pasal 1, 3.

¹⁴⁸ Lampiran I PMA RI Nomor 33 Tahun 2016 tentang Gelar Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan.

Indonesia dan dapat disertai terjemahannya dalam bahasa Arab atau bahasa Inggris. Ijazah dan surat keterangan pendamping ijazah diterbitkan oleh Ma'had Aly masing-masing. Surat keterangan pendamping ijazah untuk Ma'had Aly adalah Sarjana Keagamaan.¹⁴⁹

b. Standar Isi Pembelajaran Ma'had Aly

Ma'had Aly merupakan bentuk dukungan terhadap program pembangunan di bidang Agama diwujudkan melalui penyelenggaraan pendidikan yang bertujuan untuk menciptakan lulusan yang ahli dalam bidang ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*) dan mengembangkan ilmu agama Islam berbasis kitab kuning dengan pendalaman kekhususan (*takhasus*) disiplin ilmu keislaman tertentu. Pendalaman kekhususan (*takhasus*) disiplin ilmu keislaman tertentu yang diselenggarakan oleh Ma'had Aly harus memiliki keterkaitan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional, tujuan pendidikan keagamaan Islam, serta tujuan pendidikan Ma'had Aly. Keterkaitan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional, tujuan pendidikan keagamaan Islam, serta tujuan pendidikan Ma'had Aly merupakan bagian dari Studi Kelayakan dan dijelaskan dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) Ma'had Aly.¹⁵⁰

Ma'had Aly dibagi menjadi dua jenis golongan; pertama, Ma'had Aly yang secara kelembagaan organisasional dan administratif memang menyelenggarakan pendidikan tingkat tinggi yang berbasis pada tradisi intelektual dan keilmuan pondok pesantren. Dalam pengertian ini, Ma'had Aly memang dikelola oleh suatu lembaga resmi yang ditopang dengan manajemen dan administrasi yang profesional. Kedua, Ma'had Aly secara substansial yang tidak dilengkapi dengan kerangka kelembagaan dan organisasi-administratif yang secara khusus mengelola sistem penyelenggaraan pendidikan ini, tetapi dalam praktiknya, pendidikan Ma'had Aly tetap dilaksanakan. Perbedaan kedua model ini terutama terletak dalam pengelolaannya yang sistematis dan terstruktur

¹⁴⁹ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 16, 11.

¹⁵⁰ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 7115 Tahun 2017, 15.

sebagaimana manajemen pendidikan pada umumnya, banyak pondok pesantren termasuk dalam jenis kedua.¹⁵¹

Ukuran tradisi akademik dan intelektual klasik tingkat tinggi itu adalah selain standar kitab kuning yang, menurut orang pesantren, tinggi, juga proses pembelajarannya tidak saja mengandalkan pembacaan literal dan pemahaman tekstual dari isi kitab dan pemikiran seorang ulama, tetapi telah masuk kedalam analisis isi (*dirasah tahliliyyah*), pembacaan kontekstual (*qira'ah siyaqiyah*), dan lebih-lebih kritik atas isi kitab dan produk pemikiran tersebut (*dirasah naqdiyyah*).

Rencana Induk Pengembangan (RIP) Ma'had Aly merupakan deskripsi keadaan dan rencana pengembangan tentang unsur yang menjadi persyaratan pendirian Ma'had Aly untuk jangka waktu paling singkat 5 (lima) tahun. RIP disusun berdasarkan hasil studi kelayakan dan dukungan rekomendasi dari pemerintah daerah. Studi kelayakan dilakukan oleh pesantren penyelenggara, dan dapat dilakukan oleh pesantren penyelenggara dengan bekerjasama dengan pihak lain. Rekomendasi dari pemerintah daerah sekurangnya berupa surat dari Kepala Daerah Kabupaten/Kota dan/atau Provinsi setempat yang memuat dukungan terhadap pendirian Ma'had Aly dan penyelenggaraan program studi. Sistematika RIP terdiri dari, Pendahuluan, Bidang akademik, Bidang organisasi, Lampiran, dan Ringkasan singkat materi RIP.

Pendahuluan dalam Sistematika RIP paling sedikit memuat:¹⁵²

- 1) Landasan filosofis, yaitu pertimbangan atau alasan yang menggambarkan penyelenggaraan Ma'had Aly mempertimbangkan pandangan hidup, kesadaran, dan cita hukum yang meliputi suasana kebatinan serta falsafah bangsa Indonesia yang bersumber dari Pancasila dan Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- 2) Landasan yuridis, yaitu peraturan perundang-undangan yang menjamin kepastian hukum bagi penyelenggaraan Ma'had Aly.

¹⁵¹ Saifuddin, "Arah Pengembangan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Pesantren", *Holistik* Vol 14 Number 01, 2013/1435 H, 104.

¹⁵² Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 7115 Tahun 2017, 16.

- 3) Landasan sosiologis, yaitu pertimbangan atau alasan yang menggambarkan bahwa penyelenggaraan Ma'had Aly adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam berbagai aspek, yang sesungguhnya menyangkut fakta empiris mengenai perkembangan masalah dan kebutuhan masyarakat dan negara.

Bidang akademik dalam Sistematika RIP paling sedikit memuat:

- 1) program studi, desain akademik dan kurikulum, dengan mengacu kepada ketentuan peraturan perundangundangan tentang Ma'had Aly;
- 2) tenaga pendidik dan kependidikan;
- 3) analisis potensi calon mahasiswa; dan
- 4) analisis pendayagunaan pemakai jasa lulusan (*output*) Ma'had Aly.

c. Standar Proses Pembelajaran Ma'had Aly

Pemberian izin pendirian Ma'had Aly dan izin program studi berlaku sepanjang Ma'had Aly melakukan proses pembelajaran sesuai standard yang berlaku, setidaknya memenuhi ketentuan berikut:

- 1) Pesantren penyelenggara aktif menyelenggarakan pendidikan pesantren.
- 2) Dalam proses pendidikan, Ma'had Aly tidak berubah menjadi Satuan Pendidikan Tinggi lain, misal sekolah tinggi atau institut.
- 3) Ma'had Aly tidak menyelenggarakan program studi lain selain yang diberikan izin program studi pada jenjang yang sama. Dengan kata lain, proses yang dijalankan sama dengan rencana yang telah dicanangkan. Modifikasi dan inovasi dapat dilakukan tanpa merubah aturan yang berlaku.
- 4) Penyelenggaraan program studi adalah pelaksanaan perkuliahan reguler dan tidak untuk pelaksanaan perkuliahan ekstension, konversi program diploma, memperpendek masa studi Strata Satu, dan penyelenggaraan perkuliahan kelas jauh/di luar domisili.
- 5) Memenuhi Ketentuan Khusus terkait Penyelenggaraan, Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu

Ketentuan Khusus meliputi ketentuan terkait penyelenggaraan, Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu Ma'had Aly yang mengacu kepada peraturan perundang-undangan tentang Ma'had Aly. Ketentuan Khusus terkait penyelenggaraan Ma'had Aly meliputi ketentuan tentang Jenis dan Rumpun Ilmu, Program Studi, Kurikulum, Dosen, Mahasantri, Gelar dan Ijazah, serta Standar Nasional Ma'had Aly dengan mengacu kepada peraturan perundang-undangan tentang Ma'had Aly.¹⁵³

- 1) Ma'had Aly wajib menyelenggarakan Program Studi pada jenis dan rumpun ilmu dengan kurikulum sebagaimana dalam peraturan perundang-undangan tentang Ma'had Aly, serta menyusun dan melaporkan hasil penyelenggaraan program studi paling lambat 1 (satu) bulan setelah akhir setiap semester kepada Direktur Jenderal melalui Direktur.
- 2) Ma'had Aly wajib memiliki dosen atau tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan mahasantri yang aktif mengikuti pendidikan di Ma'had Aly sebagaimana dalam peraturan perundangundangan tentang Ma'had Aly.
- 3) Calon mahasantri dan mahasantri wajib memenuhi ketentuan kualifikasi dan kompetensi yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.
- 4) Ma'had Aly wajib memberikan gelar dan ijazah kepada mahasantri yang telah menyelesaikan proses pembelajaran dalam suatu program pendidikan dan dinyatakan lulus oleh Ma'had Aly sebagaimana dalam peraturan perundangundangan tentang Ma'had Aly.
- 5) Pemberian gelar akademik mengacu kepada ketentuan tentang Gelar Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan.
- 6) Ma'had Aly wajib mengupayakan untuk dapat memenuhi dan melampaui Standar Nasional Ma'had Aly.
- 7) Ketentuan Khusus terkait pengelolaan Ma'had Aly meliputi ketentuan tentang pengelolaan pada Ma'had Aly, Akuntabilitas Publik, dan Pembiayaan dengan mengacu kepada peraturan perundang-undangan tentang Ma'had Aly.

¹⁵³ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 7115 Tahun 2017, 23-24.

d. Standar Penilaian Pembelajaran Ma'had Aly

Penilaian memiliki kesamaan arti dengan evaluasi dan penaksiran, penilaian adalah proses pengambilan keputusan dengan menggunakan informasi yang telah diperoleh melalui pengukuran hasil. Akhmad Sudrajat mendefinisikan penilaian sebagai bentuk penerapan berbagai cara dan penggunaan alat penilaian untuk memperoleh informasi tentang sejauh mana hasil atau ketercapaian dapat diwujudkan.¹⁵⁴

Kualitas penilaian pembelajaran di Ma'had Aly tergantung pada kualitas pengajar atau dosen, hal ini dikarenakan guru merupakan pembuat keputusan yang berhubungan dengan perencanaan, implementasi, dan penilaian atau evaluasi.¹⁵⁵ Oleh karena itu, penilaian tidak hanya dilakukan kepada mahasiswa, penilaian juga penting untuk dilakukan terhadap kompetensi guru, baik dalam aspek teoritis maupun aspek praktis. Ini merupakan upaya meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kualitas guru atau dosen. Metode yang dapat digunakan untuk penilaian dosen dalam pembelajaran adalah dengan melihat rencana pembelajaran dan dengan mengamati proses pembelajaran dalam bentuk supervisi.¹⁵⁶

e. Standar Dosen dan Tenaga Kependidikan Ma'had Aly

Ma'had Aly diharapkan memiliki pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik pada Ma'had Aly adalah sekurangnya terdiri dari 6 (enam) orang dosen yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Pimpinan Yayasan/Badan Hukum lain sejenis pesantren penyelenggara Ma'had Aly. Tenaga Kependidikan pada Ma'had Aly adalah sekurangnya terdiri dari 1 (satu) orang *Mudir* Ma'had Aly dan 1 (satu) orang *Naib* Ma'had Aly, 1 (satu) orang pustakawan, dan 1 (satu) orang tenaga Tata Usaha atau Administrasi, yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Pimpinan

¹⁵⁴ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, Cet Ke-4 (Bandung: Alfabeta, 2017), 250.

¹⁵⁵ Iis Faridah dan Dedy Achmad, "Kompetensi Kinerja Guru, Kepemimpinan Pembelajaran dan Kinerja Mengajar Guru TK Kota Bandung", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXII, No.2, Oktober 2015, 59.

¹⁵⁶ Wildan, "Pemantapan Kemampuan Profesional Guru", *QUALITY Jurnal Penjaminan Mutu Pendidikan*, Volume 1, Nomor 1, 2016, 37.

Yayasan/Badan Hukum Lain Sejenis pesantren penyelenggara Ma'had Aly. Ma'had Aly dapat memiliki tenaga kependidikan lain seperti laboran dan teknisi, serta pranata teknik informasi. Pendidik pada Ma'had Aly sekurangnya memiliki pendidikan terakhir setingkat Level 8 KKNI atau pendidikan pesantren yang setara.¹⁵⁷

Tenaga Kependidikan pada Ma'had Aly selain tenaga Tata Usaha atau Administrasi sekurangnya memiliki pendidikan terakhir setingkat Level 5 KKNI atau akademik paling rendah lulusan program diploma 3 (tiga) yang dinyatakan dengan ijazah sesuai dengan kualifikasi tugas pokok dan fungsinya atau pendidikan pesantren yang setara. Tenaga Kependidikan pada Ma'had Aly untuk tenaga Tata Usaha atau Administrasi sekurangnya memiliki kualifikasi akademik paling rendah setingkat Madrasah Aliyah atau pendidikan keagamaan Islam yang setara. Salah satu dari Mudir Ma'had Aly atau Naib Ma'had Aly sekurangnya memiliki pendidikan terakhir setingkat Level 8 KKNI atau pendidikan pesantren yang setara.¹⁵⁸

f. Standar Sarana dan Prasarana Ma'had Aly

Ma'had Aly yang telah berdiri diharapkan memenuhi kelayakan sarana dan prasarana dari aspek tata ruang, geografis, dan ekologis. Prasarana Pendidikan Ma'had Aly wajib memiliki prasarana pendidikan paling sedikit meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, dan prasarana lainnya yang diperlukan dalam rangka proses pembelajaran. Lahan yang diperuntukkan bagi Ma'had Aly harus memiliki Sertifikat Hak Milik/Hibah/Wakaf atas nama pesantren penyelenggara atau badan hukum pesantren. Standar minimal jumlah unit Ruang Kelas, Ruang Pimpinan Ma'had Aly, Ruang Pendidik, Ruang Tata Usaha, dan Ruang Perpustakaan adalah 4 (empat) unit Ruang Kelas, 1 (satu) unit Ruang Pimpinan Ma'had Aly, 1 (satu) unit Ruang Pendidik atau Dosen, 1 (satu) unit Ruang Tata Usaha atau Administrasi, dan 1 (satu) unit Ruang Perpustakaan,

¹⁵⁷ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 7115 Tahun 2017, 13.

¹⁵⁸ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 7115 Tahun 2017, 14.

dimana 1 (satu) unit ruang dapat difungsikan sebagai ruang laboratorium. Prasarana lainnya yang diperlukan dalam rangka proses pembelajaran berupa Masjid atau Mushalla, Asrama bagi mahasantri, jalan sebagai jalur sirkulasi antar ruang, sumber air bersih sebagai bagian dari prasarana sanitasi lingkungan, dan sumber listrik dengan daya yang cukup, yang keberadaan dan ketersediaannya terintegrasi dengan pesantren penyelenggara Ma'had Aly.¹⁵⁹

Sedangkan sarana Pendidikan di Ma'had Aly adalah, Ma'had Aly paling kurang memiliki sarana minimal untuk menunjang proses pembelajaran meliputi,

- 1) Sarana pembelajaran atau perabot, Media pembelajaran atau pendidikan, Kitab keislaman sebagai sumber belajar, Sarana Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sebagai sarana penunjang administrasi, sarana fasilitas umum, sarana pemeliharaan, keselamatan, dan keamanan, serta bahan habis pakai.
- 2) Sarana Pembelajaran atau perabot berupa seperangkat sarana ruang kelas minimal yang terdiri dari meja dan tempat duduk belajar mahasantri, meja dan tempat duduk pendidik/dosen, lemari, papan tulis, serta tempat sampah.
- 3) Media pembelajaran atau pendidikan berupa sarana minimal ruang laboratorium sejumlah 1 (satu) set alat laboratorium bahasa/multimedia minimal terdiri dari 1 (satu) unit komputer, 1 (satu) unit proyektor multimedia, dan 1 (satu) set bahan pembelajaran dalam format digital/elektronik.
- 4) Kitab keislaman sebagai sumber belajar sekaligus bagian dari koleksi perpustakaan berupa jumlah minimal kitab sebagai bahan ajar atau pegangan pengajar/dosen sejumlah 1 (satu) paket per-pengajar/dosen untuk setiap materi dalam kurikulum Ma'had Aly yang diselenggarakan, serta sekurangnya 500 (lima ratus) judul kitab pengayaan dan kitab referensi dalam format cetak maupun digital/elektronik.
- 5) Sarana Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sebagai sarana penunjang administrasi yang dapat digunakan bersama oleh Pimpinan

¹⁵⁹ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 7115 Tahun 2017, 11.

Ma'had Aly, pengajar/dosen, dan tenaga kependidikan berupa, tersedia minimal 2 (dua) unit komputer/alat pengolah data, 2 (dua) unit printer/alat cetak dokumen elektronik, 1 (satu) unit proyektor multimedia, dan 1 (satu) unit alat dan saluran komunikasi.

- 6) Sarana fasilitas umum berupa sarana dalam ruang dan/atau lokasi yang dapat digunakan secara bersama yang keberadaan dan ketersediaanya terintegrasi dengan pesantren penyelenggara Ma'had Aly.
- 7) Sarana pemeliharaan, keselamatan, dan keamanan minimal berupa sarana kebersihan, Alat Pemadam Api Ringan (APAR) beserta petunjuk penggunaannya, serta petunjuk keselamatan dan keamanan ketika terjadi bencana kebakaran dan gempa bumi, yang keberadaan dan ketersediaanya terintegrasi dengan pesantren penyelenggara Ma'had Aly.
- 8) Bahan habis pakai, sekurangnya berupa alat tulis, kertas, dan jenis alat tulis kantor (ATK) lainnya, disediakan dalam jumlah cukup selama proses pembelajaran di Ma'had Aly.¹⁶⁰

Kelayakan Minimal dari aspek tata ruang Ma'had Aly adalah lokasi Ma'had Aly harus memenuhi standar keamanan, kebersihan, kesehatan, keindahan, kemudahan akses, serta kualitas struktur bangunan. Pemenuhan standar keamanan, kebersihan, kesehatan, dan keindahan sekurangnya diwujudkan dalam bentuk standar operasi dan prosedur atau bentuk lain yang sejenis dalam penjagaan dan pemeliharaan keamanan, kebersihan, dan kesehatan, dan keindahan. Ma'had Aly harus memiliki jalur akses yang bebas dari halangan untuk sirkulasi antar ruang dan penyelamatan diri pada saat terjadi bencana. Bangunan Ma'had Aly harus memiliki kualitas bangunan yang memenuhi Standar Nasional Indonesia (SNI).¹⁶¹

g. Standar Pengelolaan Ma'had Aly

Terdapat beberapa bidang garapan yang berhubungan dengan pengelolaan lembaga pendidikan seperti Ma'had Aly, diantaranya:

¹⁶⁰ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 7115 Tahun 2017, 12.

¹⁶¹ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 7115 Tahun 2017, 13.

- 1) Pengelolaan Kurikulum, dalam pengelolaan bidang ini perlu adanya prinsip produktivitas, demokratisasi, kooperatif, efektifitas dan efesiensi, kemudian selalu mengarah kepada visi, misi, dan tujuan kurikulum.¹⁶²
- 2) Pengelolaan Peserta Didik (Mahasantri), tahapan pengelolaan peserta didik adalah analisis kebutuhan peserta didik, rekrutmen peserta didik, seleksi peserta didik, orientasi (pengenalan situasi dan kondisi lembaga pendidikan), penempatan peserta didik, pembinaan dan pengembangan peserta didik, pencatatan dan pelaporan, serta kelulusan dan alumni.¹⁶³
- 3) Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, mulai dari masuknya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam lembaga melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan atau pengembangan serta pemberhentian jika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan aturan.¹⁶⁴
- 4) Pengelolaan Keuangan, merupakan bagian dari pembiayaan pendidikan yang merupakan jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan, yang mencakup gaji guru, peningkatan profesional guru, perbaikan ruang, pengadaan sarana ruang belajar, perbaikan ruang, pengadaan alat-alat dan buku pembelajaran, alat tulis kantor, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan dan supervisi pendidikan.¹⁶⁵
- 5) Pengelolaan Sarana Prasarana Pendidikan, kegiatan menata, mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, penggunaan dan penataan lahan, bangunan, dan perlengkapan.¹⁶⁶
- 6) Pengelolaan Hubungan Lembaga Pendidikan dengan Masyarakat, kerjasama lembaga pendidikan dengan masyarakat adalah semua bentuk

¹⁶² Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, 148.

¹⁶³ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, 150.

¹⁶⁴ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, 151.

¹⁶⁵ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, 154-155.

¹⁶⁶ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, 155.

kegiatan yang dilakukan bersama, baik secara langsung ataupun tidak langsung dan senantiasa bermanfaat bagi kedua belak pihak.¹⁶⁷

Ma'had Aly memiliki otonomi untuk mengelola lembaganya. Ketentuan lebih lanjut mengenai tata kelola otonomi tersebut diatur dalam Statuta.¹⁶⁸ Sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam menjalankan visi dan misi pendirian Ma'had Aly agar sejalan dengan izin pendirian Ma'had Aly dan izin program studi serta untuk memenuhi Standar Nasional Ma'had Aly, maka setiap Ma'had Aly perlu melakukan akuntabilitas publik melalui sistem penjaminan mutu Ma'had Aly. Akuntabilitas publik disusun dalam bentuk laporan tahunan dan ringkasan laporan tahunan. Laporan ini disampaikan kepada Direktur Jenderal dan pesantren penyelenggara Ma'had Aly sesuai dengan kewenangan masing-masing. Ringkasan laporan tahunan wajib diumumkan paling sedikit dalam satu media nasional dan satu media cetak lokal serta dalam situs Ma'had Aly. Ketentuan mengenai bentuk dan isi laporan tahunan serta ringkasan laporan tahunan ditetapkan dalam Statuta.¹⁶⁹

h. Standar Pembiayaan Ma'had Aly

Pembiayaan atau pendanaan pendidikan adalah tanggungjawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Pembiayaan pendidikan menitikberatkan pada upaya pendistribusian benefit pendidikan dan beban yang harus ditanggung masyarakat. Pembiayaan pendidikan dalam Sistem Pendidikan Nasional diatur dalam peraturan pemerintah nomor 48 tahun 2008, pembiayaan pendidikan meliputi:

- 1) Biaya satuan pendidikan yang terdiri dari biaya investasi, operasional, biaya pendidikan, dan beasiswa.
- 2) Biaya penyelenggaraan atau pengelolaan pendidikan.
- 3) Biaya pribadi peserta didik.

¹⁶⁷ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, 156.

¹⁶⁸ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 18, 11-12.

¹⁶⁹ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 19, 12.

Pembiayaan Ma'had Aly bersumber dari penyelenggara, pemerintah, masyarakat, dan/atau sumber lainnya yang sah dan tidak mengikat. Pembiayaan Ma'had Aly dikelola secara efektif, transparan, efisien, dan akuntabel. Pengelolaan pembiayaan Ma'had Aly ditetapkan oleh pesantren sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.¹⁷⁰

Biaya investasi adalah bagian dari biaya Ma'had Aly untuk pengadaan sarana dan prasarana, pengembangan dosen, dan tenaga kependidikan pendidikan tinggi. Biaya operasional adalah bagian dari biaya Ma'had Aly yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan yang mencakup biaya dosen, biaya tenaga kependidikan, biaya bahan operasional pembelajaran, dan biaya operasional tidak langsung. Sumber pembiayaan untuk kelangsungan pendidikan paling sedikit untuk 1 (satu) tahun pelajaran berikutnya disusun dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Ma'had Aly atau bentuk lain yang sejenis, yang disertai dengan pernyataan dan kesanggupan untuk membiayai Ma'had Aly. Ma'had Aly wajib memiliki Statuta yang ditetapkan oleh pimpinan/pengasuh pesantren untuk digunakan sebagai landasan penyusunan peraturan dan prosedur operasional Ma'had Aly sebagaimana dalam peraturan perundang-undangan tentang Ma'had Aly. Ma'had Aly wajib menyusun, melaporkan, dan mempublikasikan laporan tahunan dan ringkasan laporan tahunan sebagaimana dalam peraturan perundang-undangan tentang Ma'had Aly. Ma'had Aly wajib mengelola pembiayaan Ma'had Aly secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel dengan pengelolaan yang ditetapkan oleh pesantren sebagaimana dalam peraturan perundang-undangan tentang Ma'had Aly.¹⁷¹

¹⁷⁰ PMA RI Nomor 71 Tahun 2015 tentang Ma'had Aly, Bab III, Pasal 19, 12-13.

¹⁷¹ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 7115 Tahun 2017, 14.