

**STRATEGI PUSAT MA'HAD AL-JAMI'AH
DALAM MENINGKATKAN MUTU MAHASANTRI
DI PUSAT MA'HAD AL-JAMI'AH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK**

IBRAHIM MALANG

Tesis



Oleh :

M. Alfian Rikza

NIM : 18710027

JURUSAN MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2018 / 2019

**STRATEGI PUSAT MA'HAD AL-JAMI'AH
DALAM MENINGKATKAN MUTU MAHASANTRI
DI PUSAT MA'HAD AL-JAMI'AH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

Tesis

Diajukan Kepada Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas

Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi Salah Satu

Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



Oleh :

M. Alfian Rikza

NIM : 18710027

**JURUSAN MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

Juli, 2020

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI PUSAT MA'HAD AL-JAMI'AH DALAM MENINGKATKAN
MUTU MAHASANTRI DI PUSAT MA'HAD AL-JAMI'AH UNIVERSITAS
ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM**

Oleh:

MUHAMMAD ALFAN RIKZA

Nim: 17810027

Telah diseminarkan pada 25 Juni 2020

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Penguji Utama

Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag

NIP. 196712201998031002

: ()

2. Ketua Penguji

Dr. Muh. Hambali, M.Ag

NIP. 1967309042004111003

: ()

3. Pembimbing I

Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.I

NIP. 198010012008011016

: ()

4. Pembimbing II

Dr. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I

NIP. 197606162005011005

: ()

Mengetahui:

Kaprodi,

Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak

NIP. 195903032000031002

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Alfian Rikza

NIM : 18710027

Judul Tesis : Manajemen Strategi Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa, Penelitian tesis yang saya tulis ini adalah asli hasil karya sendiri bukan hasil mejiptak atau plagiat dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelas magister di perguruan tinggi manapun.

Sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis di acu dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, kurang lebihnya saya mohon maaf

Malang, Februari 2020

Yang membuat pernyataan



Muhammad Alfian Rikza

Halaman Persembahan

Alhamdulillah hi robbil 'alamiin, karya tulis ini dapat kami selesaikan.

Kami persembahkan karya yang sederhana ini untuk: Ibunda tercita Farida Khusnul Khotimah yang tidak pernah lelah menyemangati kami di saat berkurangnya semangat yang kami miliki.

Kyai Abdul Kholiq Syamsuri, Bu nyai Mulazah, Bu nyai Dewi malikhah yang selalu mendoakan kami agar karya ini dapat segera terselesaikan.

Para Pengasuh Pusat Ma'had Al-Jami'ah yang memberikan kami doa agar supaya dimudahkannya kami dalam mengerjakan karya ini.

Keluarga muroby-murobyah yang selalu ada untuk kami dan memberikan kami motivasi agar segera menyelesaikan karya ini.

*Saudara-saudara Musyrif-musyrifah yang selalu
memberikan semangat kepada kami agar segera
menyelesaikan karya ini.*

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Strategi Pusat Ma’had Al-Jami’ah dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri di Pusat Ma’had Al-Jami’ah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang”.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhamamd SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir tesis ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Ibu tercinta Farida Khusnul Chotimah yang selalu ada untuk mendoakan kehidupan anaknya.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Prof. Hj. Umi Sumbulah, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak selaku Kaprodi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd selaku Dosen Pembimbing Tesis.
6. Bapak Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M. Pd. I selaku Dosen Pembimbing Tesis.
7. Bapak dan ibu dosen Pascasarjana Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
8. Bapak K.H. Ahmad Muzakki selaku mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah Universitas Islam Negeri Malang.
9. Seluruh Muroby-murobyah, musyrif-musyrifah dan staff Pusat Ma'had Al-Jami'ah Universitas Islam Negeri Malang yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas akhir tesis ini.
10. Teman-teman pascasarjana MPI 2018 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
11. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal 'Alamin.

Malang, Juli 2020

Muhammad Alfian Rikza

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
MOTTO	xiv
ABSTRAK	xv
مستخلص البحث	xvii
ABSTRACT	xx
BAB I Pendahuluan	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
E. Orisinalitas Penelitian	12
F. Definisi Istilah	16
BAB II Kajian Pustaka	21
A. Strategi Perencanaan Program dalam Meningkatkan Mutu	21
B. Strategi Pelaksanaan Program dalam Meningkatkan Mutu	26

1. Rekrutmen dan Seleksi.....	29
2. Pelaksanaan Program	30
a. Model Implikasi Merille S. Grindle	31
b. Model Implikasi Van Metter dan Van Horn.....	33
c. Model Implikasi George C. Edward III.....	36
3. Pelatihan dan Pengembangan.....	38
4. Pembinaan Peserta Didik	39
C. Strategi Evaluasi Program dalam Meningkatkan Mutu	40
1. Evaluasi Perencanaan dan Pengembangan.....	42
2. Evaluasi Monitoring.....	42
3. Evaluasi Dampak.....	42
4. Evaluasi Program Komprehensif	43
5. Model Evaluasi.....	43
a. Model Evaluasi CIPP	43
b. Model Evaluasi CSE-UCLA	46
c. Model Evaluasi Brinkerhoff.....	47
d. Model Evaluasi Stake	48
D. Dasar Peningkatan Mutu Pendidikan.....	49
1. Pengertian Mutu Pendidikan	49
2. Kriteria Pencapaian Mutu Pendidikan.....	51
3. Sasaran Mutu Pendidikan.....	55
4. Manajemen Mutu	57
5. Kerangka Fikir.....	60
BAB III Metode Penelitian	61
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	61
B. Lokasi Penelitian.....	65
C. Data dan Jenis Data.....	66
D. Teknik Pengambilan Data.....	67
E. Pengecekan Keabsahan Data	71
F. Metode Analisis Data.....	74
BAB IV Paparan Dan Temuan Penelitian	75

A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	75
1. Sejarah Singkat Pusat Ma’had Al-Jami’ah	75
2. Visi, Misi, Tujuan , dan Indikator Mutu Pusat Ma’had Al-Jami’ah	77
a. Visi	77
b. Misi	77
c. Tujuan.....	77
d. Indikator Mutu Pusat Ma’had Al-Jami’ah	78
e. Kondisi Objek Penelitian.....	78
B. Paparan Data	79
1. Strategi Perencanaan Program dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri..	79
a. Analisis Lingkungan Internal	80
b. Analisis Lingkungan Eksternal	84
c. Penentuan Strategi	86
2. Strategi Pelaksanaan Program dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri ..	90
a. Strategi Perbaikan Kualitas SDM Tenaga Pengajar	92
b. Pelaksanaan Program	96
c. Strategi Pelatihan dan Pengembangan	100
d. Program Pembinaan	104
3. Strategi Evaluasi Program dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri dan Dampak program Terhadap Peningkatan Mutu Mahasantri	107
a. Rapat Koordinasi	107
b. Monitoring Mahasantri.....	108
c. Laporan Pendidikan.....	109
d. MONEV (Monitoring dan Evaluasi).....	110
4. Temuan Hasil Penelitian Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Mahasantri di Pusat Ma’had Al-Jami’ah.....	113
BAB V Pembahasan	115
1. Strategi Perencanaan Program dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri..	117
a. Analisis Lingkungan Internal	119
b. Analisis Lingkungan Eksternal	121
c. Penentuan Strategi	123

2. Strategi Pelaksanaan Program dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri ..	124
a. Rekrutmen	124
b. Pelaksanaan Program	126
c. Disposisi/Sikap	135
d. Struktur Birokrasi	135
3. Strategi Evaluasi Program dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri dan Dampak program Terhadap Peningkatan Mutu Mahasantri	136
a. Rapat Koordinasi	137
b. Monitoring Mahasantri	138
c. Laporan Pendidikan	139
d. MONEV (Monitoring dan Evaluasi)	140
BAB VI Kesimpulan dan Saran	144
A. Kesimpulan	144
B. Saran	146
DAFTAR PUSTAKA	147
LAMPIRAN GAMBAR	154
PEDOMAN WAWANCARA	159
RIWAYAT HIDUP	160

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Data Kelulusan Mahasantri.....	7
Tabel 1.2 Orisinalitas Penelitian	16
Tabel 2.1 Matrik Analisis SWOT	24
Tabel 2.2 Hubungan antara Perumusan Strategi dan Implementasi Strategi	28
Tabel 4.1 Hasil Identifikasi dan Analisis lingkungan Pusat Ma'had Al- Jami'ah.....	86
Tabel 4.2 Data Kelulusan Mahasantri.....	111

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Proses Perumusan Strategi	26
Gambar 2.2 Model Implementasi Merille S. Grindle	32
Gambar 2.3 Model Implementasi Van Metter dan Van Horn	35
Gambar 2.4 Model Implementasi George C. Edward III	38
Gambar 2.5 Kerangka Berfikir.....	46
Gambar 3.1 Proses Wawancara Planning	70
Gambar 3.2 Proses Wawancara Implementasi.....	70



MOTTO

***“MANUSIAKANLAH MANUSIA JIKA KAMU INGIN
DIMANUSIAKAN OLEH MANUSIA DAN JANGAN PERNAH
MENGHARAPKAN DIMANUSIAKAN OLEH MANUSIA JIKA
KAMU TIDAK PERNAH MEMANUSIAKAN MANUSIA”***

(ABDUL KHOLIQ SYAMSYURI)



ABSTRAK

Rikza, Muhammad, Alfian. 2020. Strategi Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Tesis. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (1) Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd, (2) Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M. Pd. I

Kata Kunci : Strategi, Strategi Perencanaan, Strategi Pelaksanaan, Strategi Evaluasi, Mutu.

Setiap lembaga pendidikan selalu ingin meningkatkan mutu dari peserta didiknya. Salah satu upaya lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu peserta didik adalah dengan menerapkan strategi. Strategi dilakukan dengan melakukan tiga tahap, yaitu: melakukan strategi perencanaan, kemudian dilanjutkan dengan strategi pelaksanaan, kemudian di akhiri dengan strategi evaluasi. Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam meningkatkan mutu mahasantri yang dimiliki adalah dengan menggunakan strategi.

Fokus penelitian ini adalah (1) bagaimana strategi perencanaan program Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam meningkatkan mutu mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah? (2) bagaimana strategi pelaksanaan program Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam meningkatkan mutu mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah? (3) bagaimana strategi evaluasi program Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam meningkatkan mutu mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah serta dampak program terhadap peningkatan mutu mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah?.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus, mengambil lokasi penelitian di Pusat Ma'had Al-Jami'ah Malang. Mengumpulkan data melalui observasi, *interview* (wawancara), dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman, yaitu: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan Pusat Ma'had Al-Jami'ah menerapkan strategi model Wheelen dan Hunger yaitu: *Enviromental Scanning, Strategy Formulation, Strategy Implementation, Strategy Evaluation*. Strategi perencanaan program melalui *Enviromental Scanning* dan *Strategy Formulation* yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jamiah melalui proses: 1) perumusan misi, 2) menilai kekuatan dan kelemahan lingkungan eksternal, 3) menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi, 4) perumusan tujuan yang akan dicapai, dan 5) penentuan strategi. Strategi pelaksanaan program yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah dengan melakukan: 1) komunikasi untuk menentukan standar rekrutmen, 2) memanfaatkan sumberdaya manusia yang dimiliki dengan memperbaiki program kurikulum melalui a) pengaturan jam ta'lim, b) pengaturan kurikulum keta'liman, memanfaatkan sumberdaya sarana dan prasarana, 3) melakukan program pelatihan dan pengembangan melalui program a) kelas Ma'had Ali, b) program belajar mengajar, c) tashih Al-Qur'an, d) Program kesantrian, 4) melakukan program pembinaan mahasantri. Strategi evaluasi program yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah menggunakan 4 metode evaluasi, yaitu: 1) evaluasi perencanaan yang dilakukan dengan adanya rapat koordinasi, 2) evaluasi monitoring yang dilakukan dengan adanya monitoring mahasantri, 3) evaluasi dampak yang dilakukan dengan adanya laporan pendidikan, 4) evaluasi program komprehensif.

مستخلص البحث

ركزا، محمد، ألفان، ٢٠٢٠، ستراتيجية معهد الجامعة في إرتفاع ترقّي الطلبة مركز معهد الجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. الأطروحة. قسم الإدارة التربوية الإسلامية كلية العلوم التربوية والتعليم. دراسة العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف (١) الدكتور محمد فاهم طربا الماجستير، (٢) الدكتور الحاج عبد المالك كريم أمر الله الماجستير

الكلمات المفتاحيات : ستراتيجية، ستراتيجية تخطيطية، ستراتيجية تنفيذية، ستراتيجية
تقويمية، الترقّي.

تريد كل الهيئات التربوية ان ترتفع ترقّي طلبتهن. واحدة من سعيها هي بتطبيق الإدارة الاستراتيجية. تفعل الإدارة الاستراتيجية بالثلاثة المراحل: الاستراتيجية التخطيطية، ثم تستمر بالستراتيجية التنفيذية، ثم الأخير بالستراتيجية التقويمية. مركز معهد الجامعة في إرتفاع ترقّي الطلبة الذي يملك هو باستخدام الإدارة الاستراتيجية.

المركز في هذا البحث هو (١) كيف الاستراتيجية التخطيطية برنامج مركز معهد الجامعة في إرتفاع ترقّي الطلبة فيها؟ (٢) كيف السيراتراتيجية التنفيذية برنامج مركز معهد الجامعة في إرتفاع ترقّي الطلبة فيها؟ (٣) كيف الاستراتيجية التقويمية برنامج مركز معهد الجامعة في إرتفاع ترقّي الطلبة فيها؟.

يستخدم هذا البحث الدراسة الحالة، يأخذ المكان في مركز معهد الجامعة مالانج. الطريقة لجمع البيانات بالملاحظة، المقابلة، والتوثيق. يستخدم تحليل البيانات أسلوب ميلس وهوبرمان (Miles dan Huberman) هو تخفيض البيانات، عرض البيانات، والإستنتاج.

يدل حاصل البحث أتمركز معهد الجامعة يطبق الاستراتيجية بأسلوب ويلين وهونجر (Wheelen dan Hunger) هو: المسح البيئي، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية. تمر ستراتيجية تخطيطية البرنامج على المسح البيئي وصياغة الإستراتيجية الذي يفعل مركز معهد الجامعة يمر على العملية: (١) صياغة البعث (٢) تميم قوة وضعف البيئة الخارجية (٣) تميم قوة وضعف التي تملك الهيئة (٤) صياغة الهدف الذي سيبلغ (٥) تقرير الاستراتيجية. ستراتيجية تنفيذية البرنامج التي يفعل مركز معهد الجامعة هي: (١) المواصلات لتقرير المعيار التجديد، (٢) إنتفاع الموارد البشرية التي تملك بإصلاح البرنامج المنهج تمر على (أ) تنظيم الوقت التعليم (ب) تنظيم المنهج التعليم، إنتفاع الموارد الموارد، (٣) إفعال البرنامج التدريبية والتنمية يمر على البرنامج (أ) الفصل المعهد العالي (ب) البرنامج التعليم والتعلم (ج) تصحيح القرآن (د) البرنامج الطلاب، (٤) إفعال البرنامج الإشراف الطلبة. تستخدم السيراتيجية التقويمية التي تكون في مركز معهد الجامعة ب ٤ الطريقة التقويمية، هي: (١) التقويم التخطيط الذي يفعل بوجود جماعة

التنسيق، ٢) مراقبة التقييم التي تفعل بوجود المراقبة الطلبة، ٣) الأثر التقييم الذي يفعل بوجود بيان التربية، ٤) التقييم البرنامج الشامل.



ABSTRACT

Rikza, Muhammad, Alfian. 2020. Strategic of The Centre of Islamic Boarding School in Improving the Quality of Students at The Centre of Islamic Boarding School of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Thesis. Department of Islamic Education Management, Faculty of Education and Teacher Training, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisors (1) Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd, (2) Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M. Pd. I

Keywords : Strategy Management, Planning Strategy, Implementation Strategy, Evaluation Strategy, Quality.

Every educational institution always wants to improve the quality of its students. One of the efforts of educational institutions in improving the quality of students is implementing a strategy. Strategy management is carried out by three stages. The stages are planning strategy, implementation strategy, then, evaluation strategy. The Centre of Islamic Boarding School in improving the quality of its students uses strategy.

The focus of this research is (1) how is the planning strategy of The Centre of Islamic Boarding School program in improving the quality of students at The Centre of Islamic Boarding School? (2) how is the implementation strategy of The Centre of Islamic Boarding School program in improving the quality of students at The Centre of Islamic Boarding School? (3) what is the evaluation strategy of The Centre of Islamic Boarding School program in improving the quality of students at The Centre of Islamic Boarding School and the impact of the program on improving the quality of students at The Centre of Islamic Boarding School?.

This research uses a case study approach; taking the location of the research at The Centre of Islamic Boarding School Malang. However, collecting data is carried out by observation, interviews (interviews), and documentation. Then, data analysis uses the model of Miles and Huberman. The way of analysis is data reduction, data presentation and conclusion drawing.

The results of this study indicate that The Centre of Islamic Boarding School applies Wheelen and Hunger strategy models. The strategy is environmental Scanning, strategy formulation, strategy implementation, and

strategy evaluation. Program planning strategies through Environmental Scanning and Strategy Formulation conducted by The Centre of Islamic Boarding School through the process of: 1) formulating the mission, 2) assessing the strengths and weaknesses of the external environment, 3) assessing the strengths and weaknesses of the organization, 4) formulating the objectives to be achieved, and 5) determining strategy. The program implementation strategy is carried out by the Ma'had Al-Jami'ah Center by: 1) communicating to determine the recruitment standard, 2) utilizing human resources owned by improving curriculum programs through a) setting the hour hours, b) setting the curriculum Keta'liman, utilizing the resources of facilities and infrastructure, 3) conducting training and development programs through programs a) Ma'had Ali classrooms, b) teaching and learning programs, c) *tashih Al-Qur'an*, d) skills development program, 4) conducting student coaching programs. The program evaluation strategies in The Centre of Islamic Boarding School use 4 evaluation methods. They are: 1) planning evaluation conducted with a coordination meeting, 2) monitoring evaluation conducted with mahasantri monitoring, 3) evaluating the impacts conducted with an education report, 4) evaluating comprehensive programs.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Lembaga pendidikan berkeinginan dapat menghasilkan lulusan yang bermutu. Lulusan yang bermutu adalah lulusan yang dapat menjawab segala permasalahan yang ada di masyarakat. Maka dari itu lembaga pendidikan harus dipimpin oleh seseorang yang berani membuat perubahan-perubahan metode pembelajaran maupun berinovasi program yang bertujuan menghasilkan lulusan yang bermutu. Hal ini sesuai dengan ayat Al Qur'an Surat Ar- Ra'd ayat 11 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بَقِيَتْ حَتَّىٰ يَغْيِرُوا مَا بَأَنفُسِهِمْ

Artinya: *“Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sebelum mereka merubah keadaan diri mereka sendiri.”*¹

Dari ayat di atas dapat dijelaskan bahwa seorang manusia jika ingin lebih baik untuk masa depannya, maka dia harus mau berupaya atau berusaha merubah dirinya menuju ke arah yang lebih baik.² Hal ini dapat peneliti jadikan dasar bahwa sebuah lembaga pendidikan jika ingin meningkatkan mutu lulusannya, maka diharapkan untuk melakukan perubahan-perubahan atau inovasi dari program yang telah ada sebelumnya.

¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan, QS. Ar-Ra'd ayat 11* (Jakarta: Depag, 1997).

² Muhammad bin Jarir At-Tahabari, *Jami'ul Bayan fii ta'wilil Qur'an*, (Muassasah Ar-Risalah, 2000), hlm. 382

Memiliki pemimpin yang baik adalah salah satu faktor yang dapat menyebabkan terciptanya keberhasilan bagi suatu lembaga dalam meningkatkan standar mutu pendidikan dan tenaga kependidikan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan menjadi manajer yang dapat diandalkan oleh anggotanya, sehingga pemimpin dapat membawa unsur-unsur lembaga dengan baik ke arah visi, misi, dan tujuan lembaga yang telah dipimpinya. Hal itu sesuai dengan pendapat Muhammad Ansyar, yang telah diikuti oleh Hidayati, bahwa: faktor yang mempengaruhi kualitas atau mutu pendidikan ada tiga, yaitu institusi (lembaga), orang (pendidik), serta program (kurikulum). Dengan demikian upaya pemenuhan dan perwujudan segenap standar pendidikan Nasional idealnya harus didukung oleh orang (personal) yang mempunyai kualitas, diikuti dengan kurikulum (program) yang jelas serta pimpinan (institusi) yang efektif.³

Menerapkan strategi adalah salah satu cara yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan dalam upaya menciptakan pendidikan bermutu untuk meningkatkan mutu lulusan dan dapat bersaing dan menjawab tuntutan perubahan akibat dari derasnya arus globalisasi. Oleh karenanya ada beberapa aspek yang harus dikembangkan oleh sebuah universitas dalam pendidikan yang akan diberikan yaitu: aspek keimanan, aspek ketaqwaan, aspek akhlak, aspek kesehatan, aspek keilmuan, aspek kecakapan, aspek kreativitas, aspek kemandirian, serta aspek demokrasi. Seiring dengan tuntutan masyarakat terhadap hasil pendidikan, maka mutu pendidikan yang ada di suatu lembaga juga harus dikembangkan. Salah satu tuntutan masyarakat adalah hasil pendidikan harus

³ Hidayati, *Manajemen Pendidikan, Standar Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Mutu Pendidikan*. Jurnal Al-Ta'lim, Volume 21, Nomer 1 februari 2014, hlm 42.

dapat mengikuti teknologi dan ilmu pengetahuan yang semakin berkembang dengan pesat. Dengan meningkatnya mutu lulusan suatu lembaga pendidikan, maka daya saing yang dimiliki juga semakin meningkat.⁴

Peningkatan mutu lembaga pendidikan tidak dapat dilepaskan dengan upaya peningkatan mutu lulusan. Mutu adalah sebuah proses perubahan yang memerlukan waktu panjang. Oleh karena itu, untuk mewujudkan sebuah lembaga pendidikan yang bermutu harus diawali dari meningkatkan kualitas sumber daya yang dimilikinya, terlebih kualitas tenaga pendidik. Tenaga pendidik yang bermutu akan menghasilkan peserta didik atau lulusan yang bermutu, karena tenaga pendidik adalah seseorang yang berpengaruh penting dalam membentuk karakter peserta didik atau lulusan yang bermutu. Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu diperlukan rencana-rencana strategis. Hal ini sesuai dengan pendapat Edward Salis:

“ Dalam sebuah lembaga, Mutu tidak dapat terjadi begitu saja. Mutu harus direncanakan dengan baik oleh lembaga. Mutu juga menjadi bagian penting dari sebuah strategi lembaga, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu bagian penting dalam mewujudkan peningkatan mutu. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sebuah institusi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu.”⁵

⁴ Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), hlm. 17

⁵ Edward Sallis, *Total Quality in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Cet. XVI, Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), hlm. 211.

Menurut seorang ahli manajemen, Juran yang dikutip oleh Husaini Umam, mengatakan bahwa:

“Peran dari Efektivitas (*effektiveness*) manajemen sangatlah penting bagi peningkatan mutu, ada 85% masalah mutu yang telah disebabkan oleh hal ini. Kesalahan manajemen membuat universitas kurang diminati dan kurangnya sumber daya dapat membuat sebuah perusahaan bangkrut sumber daya yang harus dimiliki sebuah perusahaan adalah 7M + 1I (*man, money, material, machines, methods, marketing, minutes, dan informations*)”⁶

Sebuah lembaga pendidikan yang berkeinginan mewujudkan pendidikan yang bermutu, harus memiliki pemimpin yang dapat mengelola serta mengoptimalkan sumber daya yang ada agar terwujudnya peningkatan mutu dalam lembaga, peningkatan mutu peserta didik, serta peningkatan mutu lulusannya.

Di Indonesia mengenai lembaga pendidikan telah diatur dalam Undang-undang sistem pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 10 yang bertuliskan bahwa jalur pendidikan terdiri dari 3 (tiga) jalur, yaitu: pendidikan formal, pendidikan nonformal, dan pendidikan informal.⁷ Pendidikan formal adalah pendidikan yg dikenal dengan pendidikan sekolah yang teratur, bertindak, dan mengikuti syarat-syarat yang jelas dan ketat. Contohnya adalah sekolah dasar (SD)/ madrasah ibtidaiyah (MI), sekolah menengah pertama (SMP)/ madrasah tsanawiyah (MTs), sekolah menengah atas (SMA)/ madrasah aliyah (MA),

⁶ Husaini Umam, “Manajemen Sekolah yang Efektif”, *Jurnal Pendidikan Inovatif Volume 3*, 1 (September 2007), hlm. 1.

⁷ UU No, 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung: Citra Umbara, 2003)

universitas. Pendidikan nonformal adalah pendidikan yang teratur dengan sadar dilakukan tetapi tidak terlalu mengikuti peraturan-peraturan yang tetap dan ketat. Contohnya adalah bimbingan belajar, homeschooling, dan juga pesantren. Pendidikan informal adalah pendidikan yang diperoleh seseorang dari pengalaman sehari-hari secara sadar ataupun tidak sadar, sejak seseorang itu dilahirkan sampai meninggal.⁸

Pada perkembangan zaman, masyarakat bukan hanya berkeinginan dapat menguasai pendidikan umum tetapi juga pendidikan agama, maka dari itu beberapa universitas membentuk program pendidikan ala pesantren yang biasa disebut dengan Ma'had Aly. Tujuan dibentuknya Ma'had Aly adalah untuk mencetak kader-kader ulama' yang *fiqihuddin* dan berkualitas, baik dalam bidang ilmiah maupun amaliah.⁹

Di Indonesia sendiri lembaga pendidikan Universitas Islam Negeri telah memiliki Ma'had Aly. Setiap Ma'had Aly yang didirikan oleh UIN se-Indonesia berperan aktif dalam mengembangkan pendidikan berbasis pesantren. Dengan adanya Ma'had Aly di Universitas diharapkan dapat menghasilkan mahasiswa-mahasiswa yang berkompeten dibidang keilmuan umum dan juga dibidang ilmu agama.

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki Visi mewujudkan pendidikan tinggi integratif dalam memadukan sains dan Islam yang bereputasi internasional. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim juga

⁸ Soelaiman Joesoef, *Konsep Dasar Pendidikan Luar Sekolah* (Jakarta: Bumi Kasara, 2008), hlm. 16

⁹ Suwendi, *Sejarah dan Pemikiran Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm 177

memiliki semboyan mencetak ulama' yang intelek serta intelek yang ulama'. Dalam mencapai visi tersebut Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang mempunyai misi yang akan diberikan kepada mahasiswanya, yaitu: 1) mencetak sarjana yang berkarakter *Ulul Albab*, 2) menghasilkan sains, teknologi, seni yang relevan dan budaya sains yang tinggi. Untuk mewujudkan semboyan yang dimiliki oleh Universitas, maka Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki suatu gagasan yaitu memadukan pembelajaran universitas dengan pembelajaran pesantren. Hal ini yang menjadi dasar Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang membuat program yang dikhususkan kepada mahasiswa baru untuk tinggal di Asrama Pusat Ma'had Al-Jami'ah.

Awal berdirinya Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah bernama Ma'had Sunan Ampel Al-Ali. Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah program yang digagas oleh Prof. Dr. H. Imam Suprayogo pada tahun 2000. Pusat Ma'had Al-Jami'ah memiliki kepala bagian di sebut dengan Mudir. Mudir memiliki kewajiban mengatur kegiatan-kegiatan yang ada di Ma'had. Tujuan diadakannya program Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah membina mahasiswa-mahasiswa baru untuk lebih mendalami pelajaran-pelajaran dan budaya keIslaman. Untuk mencapai hal tersebut, mudir melakukan manajemen strategi yang mana beliau harus membuat rencana strategi, lalu mengimplementasikan strategi, mengorganisasi setiap anggota, dan juga melakukan control serta evaluasi strategi. Di dalam proses merumuskan strategi seorang Mudir di bantu oleh pengasuh-pengasuh Ma'had, Muroby-Murobyah, staff, dan Musyrif-Musyrifah.

Tujuan diadakannya Pusat Ma'had Al-Jami'ah ini adalah mendalami pelajaran-pelajaran dan kebudayaan Islam, maka ma'had memiliki program-program yang mana program tersebut diharapkan dapat mencapai target dari tujuan. Beberapa program yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah: Program Ta'lim bahasa (*Shobaghul Lughoh*), Ta'lim Afkar, Ta'lim Al-Qur'an, Tashih Al-Qur'an, Program Kelas Ma'had Aly, Program Kesantrian. Dengan adanya program-program ini diharapkan mahasantri setelah lulus dari Pusat Ma'had Al-Jami'ah dan berkecimpung di masyarakat dapat menerapkan ilmu-ilmunya.

Sejak tahun 2017 sampai sekarang Pusat Ma'had Al-Jami'ah dipimpin oleh K.H. Ahmad Muzakki, beliau menerapkan strategi yang diharapkan dapat membuat lulusan mahasantri lebih baik. Terbukti bahwa pada tahun 2018-2019 ada peningkatan jumlah lulusan mahasantri dari pada lulusan mahasantri tahun 2017-2018. Hal ini dapat dibuktikan dengan data yang penulis dapatkan dari bapak Salman yang bertugas menjadi staff akademik di Pusat Ma'had Al-Jami'ah.

Tabel 1.1

Data Kelulusan Mahasantri¹⁰

NO	Tahun Akademik	Jumlah Mahasantri	Mahasantri Keluar	<i>Mahasantri Lulus</i>	<i>Mahasantri Tidak Lulus</i>
1	2017-2018	3340	127	2820	393
2	2018-2019	3295	108	2980	207

¹⁰ Dokumen kelulusan mahasantri 2017/2018 dan 2018/2019

Strategi pertama yang beliau lakukan adalah merekrut muroby-murobyah yang nantinya akan bekerja sama dengan beliau dalam mengimplementasikan program-program yang telah ditetapkan. Kriteria yang diwajibkan untuk calon-calon muroby-murobyah harus sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Beliau juga sudah dapat mengevaluasi program manakah yang kurang tepat untuk tetap dijalankan, program manakah yang perlu adanya inovasi baru untuk dijalankan lebih lanjut, serta program apa yang harus diciptakan untuk dapat memenuhi sasaran.

Dalam mengimplementasikan program yang telah dirumuskan beliau mengajak seluruh anggotanya untuk bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan program. Dan dalam mengevaluasi setiap program beliau selalu melakukan rapat evaluasi bulanan, dan enam (6) bulan sekali.

Universitas Islam Negeri yang memiliki Ma'had tidak semua dapat mengimplementasikan program-programnya dengan baik. Hal ini disampaikan oleh salah satu muroby yang ada di ma'had UIN Syarif Hidayatullah. Beberapa kendala yang sering mereka temui antara lain yaitu: a) tidak sinkronnya kegiatan di perguruan tinggi dengan apa yang ada di ma'had; b) seringnya berbenturan jam kegiatan yang ada di ma'had dengan apa yang ada di perguruan tinggi; c) banyak mahasiswa yang tidak begitu memahami kegiatan-kegiatan yang ada di ma'had.¹¹ Tetapi berbeda dengan apa yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Kendala-kendala seperti itu memang juga sering ditemukan di awal masuknya mahasantri, tetapi setelah berjalannya waktu kendala-kendala seperti itu dapat diselesaikan.

¹¹ Wawancara terdahulu terhadap Ustadz Muhammad Farid salah satu muroby di Ma'had UIN Syarif Hidayatullah

Hal inilah yang menjadi alasan peneliti untuk mencoba meneliti strategi yang telah dilakukan oleh Mudir Ma'had dalam meningkatkan mutu mahasantri dengan berbagai program yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah dan peneliti mengambil judul **“Strategi Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang”**

Selain fenomena tersebut, peneliti juga menemukan fenomena lain yaitu masyarakat banyak yang beranggapan bahwa lulusan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang selain cakap dalam bidang intelektual mereka juga sudah cakap dalam bidang agama, hal inilah yang menjadi dasar untuk mudir Ma'had benar-benar merumuskan strategi yang tepat agar nantinya lulusan-lulusan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dapat memenuhi tuntutan dari masyarakat. Maka dari itu mudir ma'had harus memaksimalkan dalam analisis internal maupun analisis eksternal sebelum merencanakan program-program yang akan di lakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah.¹²

Peneliti ingin mencari kebenaran tentang fenomena tersebut, maka peneliti telah melakukan wawancara pendahulu kepada salah satu warga yang tinggal di sunan drajad yang lingkungan rumahnya ada beberapa anak UIN lulusan Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Peneliti bertanya “apa yang anda rasakan setelah di daerah lingkungan rumah anda terdapat lulusan Pusat Ma'had Al-Jami'ah?”, beliau menjawab “kebanyakan lulusan Pusat Ma'had Al-Jami'ah anak-

¹² Wawancara terdahulu terhadap bapak salman (Staff Akademik Pusat Ma'had) pada tanggal 13 November 2019

anaknya bisa mengaji, banyak yang ikut kegiatan keagamaan di kampung, tetapi kurang berani jika disuruh memimpin kegiatannya, gak tau apa itu karena mereka malu apa mereka ndak bisa”.¹³

B. Fokus Penelitian

Dari uraian di atas penulis memfokuskan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi perencanaan program Pusat Ma’had Al-Jami’ah dalam meningkatkan mutu mahasantri di Pusat Ma’had Al-Jami’ah?
2. Bagaimana strategi pelaksanaan program Pusat Ma’had Al-Jami’ah dalam meningkatkan mutu mahasantri di Pusat Ma’had Al-Jami’ah?
3. Bagaimana strategi evaluasi dan dampak program terhadap peningkatan mutu mahasantri di Pusat Ma’had Al-Jami’ah?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab dari permasalahan di atas, sebagai berikut:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan strategi perencanaan program jangka panjang dan jangka pendek Pusat Ma’had Al-Jami’ah dalam meningkatkan mutu mahasantri di Pusat Ma’had Al-Jami’ah
2. Menganalisis dan mendeskripsikan model-model strategi pelaksanaan program Pusat Ma’had Al-Jami’ah dalam meningkatkan mutu mahasantri di Pusat Ma’had Al-Jami’ah
3. Menganalisis dan mendeskripsikan model-model strategi evaluasi program Pusat Ma’had Al-Jami’ah dalam meningkatkan mutu mahasantri di Pusat

¹³ Wawancara terdahulu terhadap bapak Imam (warga sekitar UIN) pada tanggal 19 November 2019.

Ma'had Al-Jami'ah serta mengetahui dampak dari program terhadap peningkatan mutu mahasiswa

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian tersebut maka diharapkan berguna untuk:

1. Teoritis

Dari hasil penelitian ini, peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan sedikit kontribusi dalam pengembangan sebuah keilmuan khususnya terhadap kajian mengenai teori manajemen pendidikan Islam yang dispesifikasikan pada konsep strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Lebih dari itu, hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi sumbang pemikiran bagi lembaga pendidikan Islam umumnya dalam memecahkan masalah-masalah yang ada terkait strategi.

2. Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

- a. Bagi Ma'had Sunan Ampel Al-Ali agar dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran dan sebagai bahan evaluasi serta masukan untuk memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen strategi dalam meningkatkan mutu lulusan.
- b. Bagi peneliti, penelitian ini dapat digunakan acuan yang sangat berguna saat ini dan besok ketika berkecimpung langsung dalam manajemen suatu lembaga pendidikan.

- c. Bagi khalayak umum, diharapkan sebagai bahan telaah terhadap pendidikan di Indonesia, sekaligus memberikan perbandingan dalam dunia pendidikan sehingga mampu menentukan layanan pendidikan sesuai dengan kebutuhan. Sehingga dapat menciptakan komitmen bersama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan lembaga yang dikelola di masa mendatang.

E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk menemukan inspirasi serta dapat menjamin orisinalitas dan posisi penelitian yang dilakukan. Dalam hal ini peneliti mengambil beberapa tesis yang mempunyai hubungan erat dengan judul penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti. Untuk memperoleh gambaran yang pasti tentang posisi penelitian ini, terdapat beberapa penelitian-penelitian lain yang dijadikan sebagai bahan perbandingan dan acuan untuk kajian pustaka penelitian yang relevan. Berkenaan dengan hal tersebut, ada beberapa hasil studi terdahulu yang dapat diasumsikan memiliki relevansi dengan penelitian ini, di antaranya, yaitu:

1. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmad Zaenuri dengan judul “Manajemen Pendidikan Pesantren Dalam Mengembangkan Kearifan Lokal di Pesantren Rakyat Al-Amin Sumberpucung Malang”. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Zaenuri ini bertujuan untuk mengetahui manajemen pendidikan Pesantren berbasis kearifan lokal di Pesantren Rakyat Al-Amin Sumberpucung Malang dengan fokus: (1) Manajemen pendidikan; (2) Program pendidikan; (3) Evaluasi Pendidikan Pesantren

Rakyat Al-Amin Sumberpucung Malang. Penelitian ini telah menghasilkan sebuah temuan bahwa dalam mengembangkan kearifan lokal sebuah pondok pesantren melakukan (1) Panca rukun terdiri dari: (a) Jagong Maton diskusi dengan siapapun dan dilaksanakan kapanpun, dimanapun; (b) Lumbung Pesantren Rakyat dengan menyimpan baham makanan yang telah dimiliki; (c) Celengan dilaksanakan oleh santri dan seluruh elemen masyarakat yang ada di sekitar pesantren; (d) Ngaji Ngluruk dilaksanakan dengan memberdayakan Kyai disekitar pesantren; dan (e) Dzikir Al-Fatihah dilaksanakan setiap malam Jum'at dengan membaca 100 surat Al-Fatihah. (2) Pendidikan non-formal Pesantren mencakup: (a) kegiatan Madrasah Diniyah; (b) ketrampilan yang meliputi: olahraga, seni budaya, paguyuban seni tradisional serta modern; (c) kewirausahaan; (d) pertanian; (e) peternakan; (f) pengembangan IPTEK; (g) penyertaan ijazah bagi santri melalui kejar paket dan ikut pada ujian di Madrasah Aliyah. (3) Pendidikan formal Pesantren. Evaluasi dilakukan: (1) evaluasi dilakukan sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan kondisi pesantren; (2) evaluasi dilaksanakan melalui jagong maton. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data dilakukan dengan (1) wawancara; (2) observasi; (3) dokumentasi. Melakukan analisis data dengan cara reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, sedangkan pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan perpanjangan keikutsertaan peneliti; teknik triangulasi dengan menggunakan pengolahan sumber, teori, dan metode.¹⁴

¹⁴ Ahmad Zainuri, *Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Mengembangkan Kearifan Lokal*

2. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad Faiz berjudul “Manajemen Pendidikan Karakter Disiplin Mahasantri Ma’had Sunan Ampel Ali (Studi Kasus di Ma’had Sunan Ampel Ali UIN Maulana Malik Ibrahim Malang) dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini bertujuan menganalisis perencanaan pendidikan karakter kedisiplinan mahasantri, menganalisis pelaksanaan pendidikan karakter kedisiplinan mahasantri, menganalisis pengawasan pendidikan karakter kedisiplinan mahasantri. Penelitian ini menghasilkan sebuah temuan bahwa perencanaan pendidikan karakter kedisiplinan santri di Pondok Pesantren meliputi: (a) merumuskan visi, misi, dan tujuan pondok, (b) merumuskan tujuan pendidikan kedisiplinan santri, (c) penyusunan peraturan kedisiplinan bagi santri; (2) pelaksanaan Pendidikan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren meliputi: (a) sosialisasi sistem peraturan, (b) implementasi seleksi penegak kedisiplinan, (c) proses penyeleksian penegak aturan, (d) pembagian tugas pokok dan fungsi, (e) monitoring santri, (f) evaluasi berkala; (3) Pengawasan di pondok pesantren dilakukan dengan 2 teknik yaitu (a) pengawasan secara langsung, (b) pengawasan secara tidak langsung Metode yang digunakan dalam pengumpulan data dilakukan dengan (1) wawancara; (2) observasi; (3) dokumentasi. Teknik analisis meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan teknik perpanjangan

pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, melakukan *Member Check*.¹⁵

3. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hilda Aisya dengan judul “Implementasi Permenag Nomor 71 Tahun 2015 Tentang Ma’had Aly (Studi Ma’had Aly Hasim Asy’ari Tebuireng Jombang)”. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif. Penelitian yang dilakukan oleh Hilda Aisya ini bertujuan untuk mengetahui porses implementasi permenag nomor 71 tahun 2015 di Ma’had Aly Hasyim Asy’ari Tebuireng Jombang menurut perspektif Siyash Syari’ah. Penelitian ini telah menghasilkan sebuah temuan bahwa proses implementasi permenag nomor 71 tahun 2015 di Ma’had Aly Hasyim Asy’ari Tebuireng Jombang hampir sepenuhnya sesuai menggunakan perspektif Siyash Syari’ah. Teknik pengumpulan data penelitian ini berupa studi lapangan. Studi lapangan yang meliputi observasi secara langsung dan wawancara. Melakukan analisis data dengan cara reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.¹⁶
4. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abdul Malik Karim Amrullah dengan judul ملامح تحديثية بالمعهد العالي سنن أمبيل مالانج. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan perbaikan

¹⁵ Muhammad Faiz, *Manajemen Pendidikan Karakter Kedisiplinan Mahasantri Ma’had Sunan Ampel Ali (Studi Kasus di Ma’had Sunan Ampel Ali UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)*, tesis (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2019).

¹⁶ Hilda Aisya, *Implementasi Permenag Nomor 71 Tahun 2015 Tentang Ma’had Aly (Studi Ma’had Aly Hasyim Asy’ari Tebuireng Jombang)*, Skripsi (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga) 2017

manajemen mutu di Pusat Ma'had Al Jami'ah dengan diawali adanya dukungan dari unit penjaminan mutu Kampus UIN Malang berupa pembentukan struktur yang baik untuk manajemen Ma'had, pembentukan standar mutu, melakukan proses audit internal oleh tim audit UIN Malang, serta melakukan audit eksternal yang dilakukan oleh tim SGS. Penelitian ini menyebutkan bahwa manajemen mutu yang ada Pusat Ma'had Al-Jami'ah telah diakui oleh ISO.¹⁷

Untuk mempermudah melihat perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Orisinalitas Penelitian

No.	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Manajemen Pendidikan Pesantren Dalam Mengembangkan Kearifan Lokal di Pesantren Rakyat Al-Amin	Meneliti tentang pendidikan yang dilakukan di Pesantren	1. Penelitian ini fokus terhadap program yang ada di Pusat Ma'had 2. Penelitian ini melihat adakah	Penelitian ini memfokuskan pada manajemen strategi Ma'had (meliputi perencanaan, implementasi, dan evaluasi) dalam meningkatkan mutu mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah Universitas Islam

¹⁷ Abdul Malik Karim, ملامح تحديثية بالمعهد العالي سنن أمبيل مالانج في مجال تطوير نظام إدارة الجودة , (Jurnal Internasional, 2016)

	Sumberpucung Malang. Ahmad Zaenuri. 2017		dampak peningkatan mutu setelah program dilaksanakan	Negeri Malang.
2	Manajemen Pendidikan Karakter Disiplin Mahasantri Ma'had Sunan Ampel Ali (Studi Kasus di Ma'had Sunan Ampel Ali UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Muhammad Faiz. Penelitian 2019	Meneliti tentang Manajemen yang ada di Ma'had Ali UIN Malang	Penelitian ini lebih fokus terhadap manajemen strategi program yang ada di Ma'had Ali, tidak berfokus pada Manajemen Pendidikan Karakter Disiplin	
3	Implementasi Permenag Nomor 71 Tahun 2015 Tentang Ma'had Aly (Studi Ma'had Aly Hasim Asy'ari	Meneliti tentang proses implmentasi di Ma'had Aly	Penelitian ini berfokus terhadap implementasi program-program yang dapat meningkatkan	

	Tebuireng Jombang). Hilda Aisyah. Penelitian 2017		mutu bukan fokus terhadap implementasi permenag nomor 71.	
4	ملاح تحديثية بالمعهد العالي سنن أمبيل مالانج في مجال تطوير نظام إدارة الجودة Abdul Malik Karim. Penelitian 2016	Meneliti tentang strategi perbaikan manajemen mutu.	Penelitian ini fokus terhadap program-program yang dapat meningkatkan mutu mahasiswa, bukan fokus terhadap program- program yang dapat diakui bahwa lembaga ini bermutu	

F. Definisi Istilah

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang permasalahan yang dibahas, maka peneliti merasa perlu adanya penjelasan tentang definisi istilah yang terkait dengan penelitian. Pengertian yang terkandung dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi

Strategi adalah usaha-usaha dalam menetapkan persoalan strategi, perencanaan dan bagaimana strategi dilaksanakan oleh pemimpin atau manajer yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Melihat strategi berdasarkan tujuan dan fungsinya, melalui perencanaan, dan pelaksanaan strategi, ditambah dengan media yang akan digunakan serta pengelolaan pendanaan yang baik kemudian akan dievaluasi agar selalu ada perbaikan, juga melihat seberapa signifikan strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2. Mutu Lulusan Mahasantri

Mutu lulusan Mahasantri adalah mahasantri yang dinyatakan lulus dari program-program yang diadakan di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Lulusan mahasantri dapat dikatakan bermutu jika memenuhi beberapa indikator yang telah ditetapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah, yaitu: a) Mahasantri mentaati peraturan yang di telah ditetapkan Pusat Ma'had, b) Mahasantri dapat mempraktekkan fiqih ibadah, c) Mahasantri dapat membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar, d) Mahasantri harus khatam Al-Qur'an 30 Juz. Hal ini sesuai dengan yang disebutkan oleh Dirto bahwa tolak ukur mutu pendidikan dapat diukur dengan beberapa komponen-komponen, yaitu: 1) *Raw Input*, 2) *Instrumental Input*, 3) *Lingkungan*, 4) Hasil langsung pendidikan, 5) Hasil akhir pendidikan.

3. Ma'had

Ma'had adalah tempat tinggal mahasiswa Universitas Islam Negeri Malang selama satu tahun ajaran pertama.

4. Mudir Ma'had

Mudir M'had adalah pemimpin organisasi yang berada dima'had. Tugas beliau sebagai pemimpin adalah merencanakan segala kegiatan yang akan dikerjakan selama satu tahun. Beliau juga ikut serta dalam mengimplementasikan setiap program yang telah direncanakan. Beliau akan melaksanakan evaluasi program di setiap semester, mana program yang tetap dikerjakan dan mana program yang harus diperbaiki.

5. Muroby-Murobyah

Muroby-Murobyah adalah orang yang menjadi ketua di setiap asrama. Tugas beliau adalah ikut serta membantu Mudir ma'had dalam merencanakan program, mengimplementasikan program, dan juga mengevaluasi.

6. Musyrif-musyrifah

Musyrif-Musyrifah adalah mahasiswa atau mahasiswi yang mendaftar menjadi pengurus di asrama. Tugas mereka adalah hanya mengimplementasikan setiap program yang sudah dibuat oleh Mudir ma'had dengan muroby-murobyah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi Perencanaan Program dalam Meningkatkan Mutu

Strategi menurut Wheelen dan Hunger adalah sebagai seperangkat keputusan yang menentukan tindakan organisasi dalam jangka panjang. Proses ini terdiri dari empat elemen dasar, yaitu: (1) *enviromental scanning* adalah proses memonitor, mengevaluasi, dan menyebarkan informasi dari lingkungan baik internal maupun eksternal kepada orang-orang penting dalam organisasi, (2) *strategy fomulation* adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk membuat sebuah tata kelola manajemen yang efektif dari peluang dan ancaman dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi. Hal ini termasuk pada langkah menentukan misi organisasi, target spesifik, mengembangkan strategi, dan menentukan panduan dalam pembuatan kebijakan, (3) *strategy implementation* adalah sebuah proses dimana strategi dan kebijakan diletakkan dalam serangkaian aksi melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur, dan (4) *strategy evaluation* adalah sebuah proses dimana aktivitas dan pencapaian hasil organisasi dimonitor sehingga hasil yang dicapai dapat dibandingkan dengan hasil yang diharapkan.¹⁸ Atas dasar teori tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah dalam meningkatkan lulusan mutu mahasiswa Pusat Ma'had Al-Jami'ah mudir ma'had melakukan proses manajemen strategi sesuai dengan teori Wheelen dan Hunger yang peneliti jadikan grandteori.

¹⁸ Wheelen, T.L. dan Hunger *Strategic Management and Business Policy: Achieveing Sustainability*, 13th ed, (Harlow: Pearson Prentice Hall, 2012), hlm. 16.

Dalam proses strategi terdapat beberapa proses yang dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu: perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pimpinan (*Leading*), dan pengawasan (*Controlling*). Oleh sebab itu, manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.¹⁹

Perencanaan strategi adalah proses dimana staff penentu organisasi menggambarkan masa depan organisasi yang diinginkan dan mengembangkan prosedur serta pelaksanaannya untuk mencapai masa depan tersebut.²⁰ Perencanaan strategi dimulai dari evaluasi terhadap visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi yang telah dilaksanakan saat ini. Setelah langkah Evaluasi organisasi melanjutkan langkah analisis situasi (yang disebut dengan analisis swot), analisis situasi adalah langkah yang menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternal. setelah melakukan analisis strategi, sebuah organisasi membuat rumusan strategi secara terperinci dengan acuan data yang sudah dimiliki agar organisasi dapat keunggulan dalam bersaing. Terdapat lima langkah pokok perumusan strategi, yaitu 1) perumusan visi dan misi, 2) analisis lingkungan eksternal, 3) analisis internal organisasi, 4) perumusan tujuan khusus, dan 5) penentuan strategi.²¹

Visi menunjukkan cakupan operasi organisasi dalam hal produk dan pasar, misi adalah pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan satu jenis

¹⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 20

²⁰ Hardjoesoedarmo Soewarso, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 2006), hlm 76

²¹ Ricard L. Daft, *New Era Of Management* (Jakarta: Selemba Empat, 2010), hlm. 212.

produk dengan organisasi-organisasi lain yang serupa. Perumusan visi misi organisasi harus dilakukan secara cermat dengan memperhatikan karakteristik rumusan visi misi tersebut. Visi merupakan sudut pandang ke masa depan organisasi dalam mewujudkan tujuan strategi organisasi yang berpengaruh langsung pada misinya yang sekarang, dan juga misi masa depan. Sedangkan misi organisasi semua tugas inti yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Visi berupa tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dan untuk apa organisasi itu dijalankan. Visi harus singkat, langsung dan menuju hasil akhir sebuah organisasi. Sedangkan misi adalah sesuatu yang berhubungan dengan program yang menjelaskan tentang langkah-langkah yang akan di jalankan oleh organisasi dalam mencapai visi.²² Setiap organisasi selalu memiliki misi yang berbeda dengan organisasi lain walaupun bidang antar organisasi tersebut sama.²³

Setelah melakukan perumusan visi dan misi, organisasi melakukan analisis terhadap lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal dilakukan bertujuan untuk untuk organisasi dapat menentukan persepsi atas segala kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Suatu organisasi yang baik harus memanfaatkan secara maksimal dari kekuatan yang dimiliki dan berusaha untuk meminimalisir kelemahannya. Analisis lingkungan eksternal meliputi mengenal serta memahami kemudian dilanjutkan dengan evaluasi dari sudut budaya, sosial, teknologi, politis, dan kecenderungan yang dapat mempengaruhi organisasi. Kecenderungan ini merupakan beberapa situasi yang sulit diramalkan atau sangat tinggi ketidak pastiannya. Setelah

²² Edward Sallis, *Total Quality Manajemen In Education* (Yogyakarta: Ircisod, 2006), hlm. 216.

²³ Ricard L. Daft, *New Era Of Management ...*, hlm. 216

analisis lingkungan eksternal dilakukan maka organisasi dapat memutuskan sejumlah peluang yang dapat dimanfaatkan secara maksimal dan dapat mencegah segala ancaman yang terdapat. Analisis lingkungan organisasi dapat membantu organisasi dalam pengalokasian sumber daya yang lebih efektif. Analisis lingkungan eksternal dan internal ini biasa disebut analisis SWOT.²⁴

Analisis SWOT biasa digunakan oleh para pimpinan untuk merancang gambaran umum secara tepat dan cepat dengan menyesuaikan situasi strategi di organisasi.²⁵ Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT. Matrik ini terdiri dari sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Strategi SO menggunakan secara maksimal kekuatan dan memanfaatkan peluang. Strategi WO memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang. Strategi ST menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman. Strategi WT mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman. Secara lebih rinci terlihat pada tabel 2.1 matrik analisis SWOT di bawah ini:

Tabel 2.1 Matrik Analisis SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	SO	WO
Ancaman (T)	ST	WT

Setelah analisis SWOT dikerjakan, manajer dapat membentuk dan mengevaluasi strategi yang sudah ada kemudian dapat memilih strategi yang

²⁴ Ricard. L, Daft, *New Era Of Management ...*, hlm. 122

²⁵ Jhon A. Pearce, Rihard B Robinson, *Strategic Manajemen (Formula Implementasi dan Pengendalian)*, (Jakarta: Indeks, 2009), hlm. 224.

memfokuskan pada kelebihan organisasi dan menggunakan peluang lingkungan atau membenahi kelemahan organisasi dan menahan terhadap ancaman.²⁶

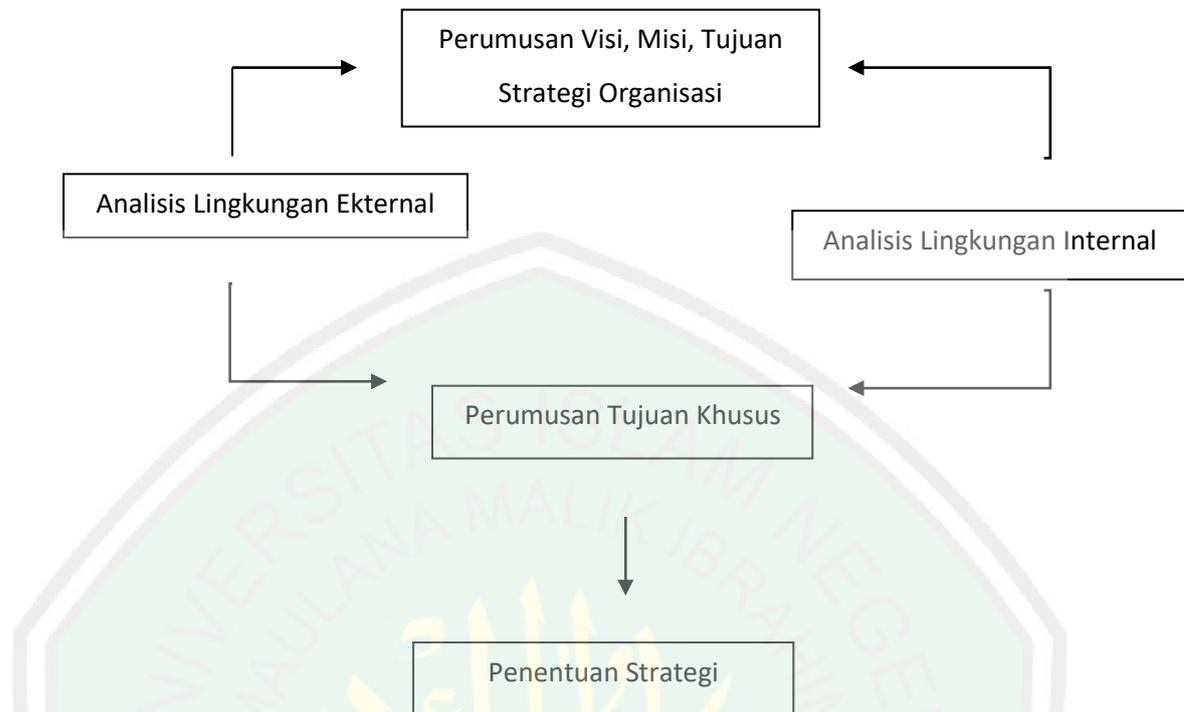
Sedangkan menggunakan analisis SWOT dilakukan oleh suatu organisasi untuk menilai kekuatan dan kelemahan lingkungan eksternal dan internal. Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah beberapa peluang harus dimanfaatkan secara maksimal oleh organisasi (*opportunities*) dan ancaman yang harus dicegah (*threats*). Hasil analisis lingkungan internal manajemen dapat menentukan persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi.

Setelah melakukan analisis SWOT, organisasi melakukan penentuan strategi. Penentuan strategi adalah peningkatan planning jangka panjang untuk manajemen lebih dapat memilah program agar sesuai dengan peluang dan ancaman lingkungan. Ditinjau dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi, menentukan sasaran-sasaran yang ingin dicapai, pengembangan strategi, dan penentuan dasar kebijakan.²⁷ Pada tahapan ini, organisasi lebih difokuskan kepada kegiatan-kegiatan utama antara lain: mempersiapkan strategi alternatif kemudian menentukan strategi yang akan digunakan.

Terdapat lima langkah pokok perumusan strategi, yaitu 1) perumusan misi, 2) menilai kekuatan dan kelemahan lingkungan eksternal, 3) menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi, 4) perumusan tujuan yang akan dicapai, dan 5) penentuan strategi. Sedangkan proses perumusan strategi dapat digambarkan pada gambar 2.1:

²⁶ Stephen P. Robbin dan Mary Cuolter, *Manajemen* (Jakarta: Indeks, 2009), hlm. 224.

²⁷ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm. 12



Gambar 2.1

Proses Perumusan Strategi²⁸

B. Strategi Pelaksanaan Program dalam Meningkatkan Mutu

Suatu proses dimana manajemen menghasilkan strategi dan kebijakan dengan melakukan aktivitas pengembangan program, anggaran, dan prosedur adalah definisi dari implementasi.²⁹ Strategi pelaksanaan (*strategic Implementation*) adalah metode yang diperlukan dalam menjalankan atau melaksanakan strategi di dalam suatu organisasi.³⁰ Pada tahap pelaksanaan ini, terdapat beberapa aktifitas yang lebih ditekankan adalah menentukan sasaran tahunan, menentukan kebijakan yang akan dilakukan, memotivasi karyawan yang

²⁸ Ricard. L, Daft, *New Era Of Management ...*, hlm. 120

²⁹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S (Yogyakarta: Andi, 2003) hlm. 17

³⁰ Fred R David, *Strategic Manajemen (Manajemen Strategi) konsep* (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hlm. 227

ada, mengembangkan budaya yang mendukung dengan kegiatan organisasi, menetapkan struktur organisasi yang efektif, menetapkan budget secara efisien, mendayagunakan sistem informasi secara maksimal, dan menyesuaikan keahlian karyawan dengan kinerja organisasi.³¹

Dalam mengembangkan rencana strategi yang tepat banyak dari organisasi dan perusahaan menghambur-hamburkan sumber daya yang dimiliki seperti tenaga, waktu dan biaya. Namun perlu di ingat bahwa adanya suatu perubahan di dalam organisasi atau perusahaan bukan sekedar merencanakan suatu program tetapi juga merealisasikan melalui suatu implementasi (*action*). Sebuah organisasi yang mempunyai rumusan strategi yang kurang baik tetapi dapat diimplementasikan secara maksimal maka akan mendapatkan hasil yang baik, dibandingkan dengan organisasi yang memiliki rumusan strategi yang sangat baik namun tidak diimplementasikan, hal ini telah dibuktikan dengan menggunakan penelitian pada salah satu industri manufaktur dimana hasilnya menunjukkan bahwa kinerja yang diperoleh perusahaan tidak hanya ditentukan oleh strategi yang dimiliki, namun lebih disebabkan karena efektifitas perusahaan dalam mengimplementasikan strategi tersebut.³²

Untuk lebih dapat memahami hubungan antara perumusan strategi dengan implementasi strategi dapat diperhatikan dari tabel di bawah ini:

³¹ Fred R David, *Strategic Manajemen...*, hlm. 158

³² Fred R David, *Strategic Manajemen...*, hlm. 195

Tabel 2.2

Hubungan antara perumusan strategi dan implementasi strategi.³³

		Formulasi Strategi	
		Baik	Buruk
Implementasi Strategi	Baik	Success	Roulette
	Buruk	Trouble	Failure

Berdasarkan gambar di atas, ada berbagai kemungkinan yang terjadi antara formulasi strategi dengan implementasi strategi, yaitu:

- a. *Success*: adalah hasil yang selalu diinginkan oleh setiap perusahaan. Hal ini dapat terealisasi apabila formulasi strategi perusahaan direncanakan dengan baik kemudian diimbangi dengan implementasi yang juga baik.
- b. *Trouble*: adalah keadaan dimana perusahaan dapat menyusun dengan formulasi strateginya tetapi pengimplementasiannya kurang dapat mengimbangi atau buruk.
- c. *Roulette*: adalah keadaan dimana perusahaan tidak dapat dengan baik menyusun strateginya, tetapi dalam pengimplementasiannya perusahaan dapat melakukan cukup baik.
- d. *Failure*: adalah salah satu keadaan yang sangat tidak diinginkan oleh semua perusahaan. keadaan ini terjadi dikarenakan perusahaan tidak dapat menyusun

³³ Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work*, The Free Press, 1985, hlm. 12.

strategi dengan baik, kemudian diimbangi dengan implementasiannya juga kurang baik.³⁴

Setelah organisasi menentukan strategi yang akan dilaksanakan, maka lembaga dapat menentukan metode-metode yang cocok dan media yang tepat untuk memenuhi strategi yang telah ditentukan tersebut. Pada dasarnya banyak sekali metode dan media yang dapat digunakan, namun dalam prakteknya pemilihan metode tergantung pada tujuan ditentukannya strategi tersebut. Secara umum, peningkatan mutu harus selalu dievaluasi secara terus-menerus dalam rangka memfasilitasi perubahan dan memenuhi tujuan organisasi. Dalam melaksanakan peningkatan mutu ada beberapa yang harus diperhatikan terlebih dahulu, antara lain:

1. Rekrutmen dan Seleksi

Memperbaiki kualitas pendidikan tergantung pada memperbaiki penarikan atau rekrutmen.³⁵ Rekrutmen adalah proses pencarian dan pemikatan para calon tenaga kerja yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu organisasi.³⁶ Kegiatan rekrutmen dilakukan dengan memperhatikan aspek legalitas yang berlaku dalam rangka memperoleh sejumlah tenaga yang diperlukan.

Adapun dan pentingnya rekrutmen adalah: (1) menentukan kebutuhan penarikan tenaga kerja (recruitment), (2) meningkatkan jumlah pelamar kerja secara efisien, (3) membantu meningkatkan rating proses seleksi dengan

³⁴ Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edg...*, hlm. 12

³⁵ Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pnedekatan Makro* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1990), hlm. 248

³⁶ Soekidjo Notoadmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), hlm. 130

mengurangi jumlah pelamar kerja yang *underqualified* atau *overqualified*, (4) mengurangi kemungkinan berhenti atau mutasi setelah diangkat, (5) memenuhi kewajiban organisasi melaksanakan program pemerataan kesempatan kerja, (6) mengidentifikasi dan menyiapkan calon-calon tenaga kerja yang potensial, (7) meningkatkan efektivitas organisasi dan individu baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, (8) menilai efektivitas berbagai teknik dan lokasi rekrutmen.³⁷ Setelah proses rekrutmen selesai, maka proses selanjutnya adalah proses seleksi terhadap calon karyawan tersebut. seleksi adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memprediksi kemungkinan keberhasilan/kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya.³⁸

2. Pelaksanaan Program

Pelaksanaan merupakan aktifitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya mulai, dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan, suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijakan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijakan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang telah ditetapkan.³⁹

³⁷ Burhanuddin, DKK., *Manajemen Pendidikan* (Universitas Negeri Malang, 2003), hlm. 74

³⁸ Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 150

³⁹ Abdullah Syukur, *Kumpulan Makalah "Study Implementasi Latar Belakang Konsep Pendekatan dan Relevansinya Dalam Pembangunan"* (Ujung Pandang: Persadi, 1987), hlm.40

Program adalah suatu jenis rencana yang jelas dan konkret karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijakan, prosedur, anggaran, dan waktu pelaksanaan yang telah ditetapkan.⁴⁰ Dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan pelaksanaan program adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan kelompok maupun individu berbentuk pelaksanaan kegiatan yang didukung dengan kebijakan, prosedur, dan sumber daya yang dimiliki dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Beberapa para ahli mengemukakan beberapa model dalam mengimplementasikan kebijakan yang dapat memberikan dampak yang positif dan tercapainya sasaran organisasi, diantaranya ialah:

a. Model Implementasi Merille S. Grindle

Menurut Merille S. Grindle dalam mengimplementasikan suatu kebijakan harus menekankan pada beberapa variabel agar dapat mencapai keberhasilan sebuah implementasi. Tingkat keberhasilan mencakup indikator variabel tersebut, antara isi kebijakan dengan lingkungan kebijakan sudah sesuai atau tidak dan lingkungan kebijakan apakah mendukung atau tidak terhadap proses keberhasilan suatu kebijakan. Menurut Merilee S. Grindle Implementasi dapat berhasil dipengaruhi oleh dua variabel besar yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*).⁴¹

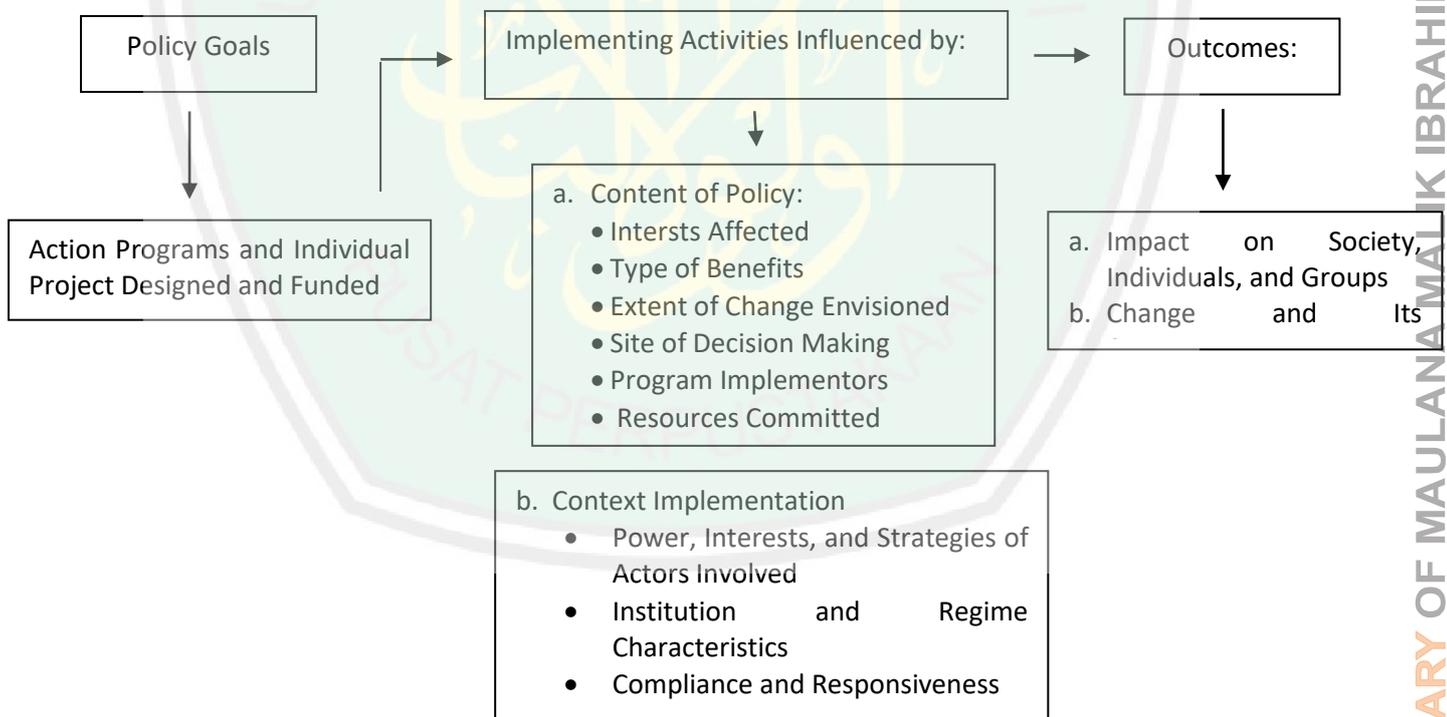
Dalam konteks isi kebijakan menurut Grindle meliputi: 1) sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau target instansi termuat dalam kebijakan; 2)

⁴⁰ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi* (Jakarta: Bumi Kasara, 2006), hlm 72.

⁴¹ Subarsono, AG., *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 93

jenis manfaat yang diterima oleh target instansi; 3) sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan dapat terlaksana. Suatu program yang bertujuan mengubah sikap dan perilaku kelompok sasaran relatif lebih sulit diimplementasikan daripada program yang sekedar memberikan sesuatu kepada target instansi; 4) ketepatan letak sebuah kebijakan diimplementasikan; 5) apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci atau tidak; 6) apakah sebuah program didukung oleh sumberdaya yang memadai.

Sedangkan variabel lingkungan kebijakan mencakup 1) seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan; 2) karakteristik institusi dan karakteristik pemimpin; 3) tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.



Gambar 2.2
Model Implementasi Merilee S. Grindle

b. Model Implmentasi Van Meter dan Van Horn

Selanjutnya adalah model implementasi kebijakan yang disampaikan oleh Van Meter dan Van Horn dimana mereka memaparkan enam (6) variabel yang dapat mempengaruhi kinerja implementasi, yakni: 1) standart dan tujuan kebijakan; 2) sumberdaya yang dimiliki; 3) aktivitas pelaksana kebijakan dan komunikasi antar anggota organisasi; 4) karakteristik dari anggota organisasi yang melaksanakan kebijakan; 5) sikap atau kecenderungan (*disposition*) anggota pelaksana; 6) keadaan sosial, ekonomi, dan politik.⁴²

Variabel-variabel tersebut merupakan indikoator yang harus ada dalam setiap kebijakan yang berfungsi sebagai acuan kepala instansi dalam pembuatan kebijakan. Keputusan pengambilan kebijakan juga harus diselaraskan dengan Indikator tersebut agar kebijakan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Variabel yang dapat mempengaruhi kinerja kebijakan menurut Van Metter dan Van Horn yaitu:⁴³

Pertama, standart dan tujuan kebijakan. Keberhasilan dari kinerja implementasi kebijakan dapat diukur jika Standart dan tujuan kinerja memang realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan. Jadi keberhasilan suatu kebijakan dapat diukur jika kebijakan tersebut memiliki tujuan yang jelas.

Kedua, sumberdaya yang dimiliki. Keberhasilan dari proses implementasi kebijakan sangat tergantung dengan kemampuan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki, apabila sumberdaya yang dimiliki oleh suatu instansi

⁴² Subarsono, AG., *Analisis Kebijakan...*, hlm. 99

⁴³ Agostiono, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Metter dan Van Horn*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), hlm. 154.

dapat dimanfaatkan untuk mendukung kebijakan secara maksimal, maka keberhasilan dari kebijakan yang ditentukan dapat tercapai.

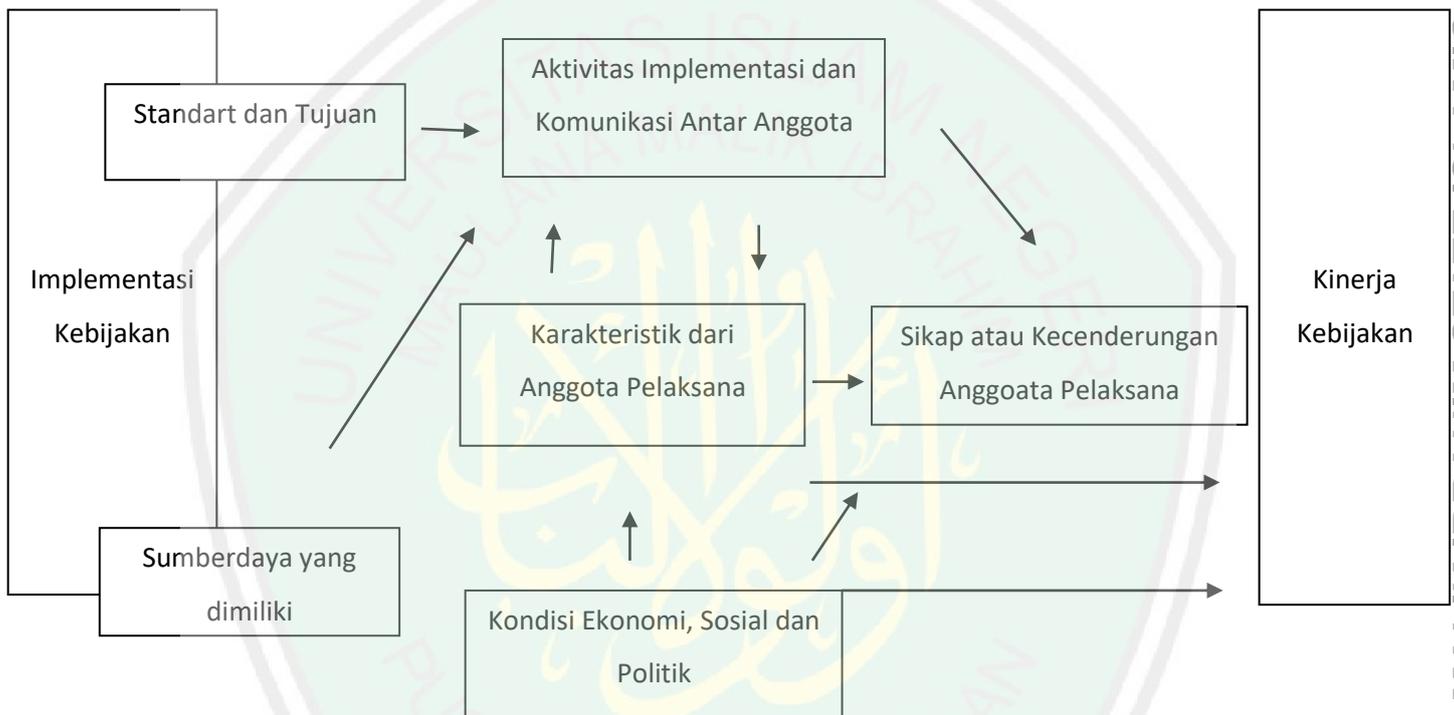
Ketiga, aktivitas pelaksana kebijakan dan komunikasi antar anggota organisasi. Koordinasi merupakan salah satu teknik yang sangat dapat diandalkan dalam implementasi kebijakan. Semakin baik koordinasi komunikasi yang dilakukan antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka resiko terjadi kesalahan-kesalahan juga semakin kecil. Komunikasi menjadi salah satu sarana dalam memperoleh tujuan kebijakan.

Keempat, karakteristik anggota organisasi pelaksana. Fokus dari anggota organisasi pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi nonformal yang nanti ikut terlibat dalam pengimplementasian kebijakan. Anggota pelaksana harus dapat memahami kebijakan apa yang ditentukan dan bagaimana mengimplementasikan kepada organisasi yang terlibat. Semakin luas cakupan implementasi kebijakan, maka instansi harus memilih agen yang lebih berpengalaman.

Kelima, sikap atau kecenderungan anggota pelaksana. Sikap dapat menerima atau menolak suatu kebijakan dari anggota pelaksana sangat berpengaruh banyak untuk keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan. Hal seperti ini dapat terjadi dikarenakan kebijakan yang dilaksanakan oleh anggota pelaksana bukanlah rencana kebijakan dari orang-orang yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang ada dilapangan.

Keenam, lingkungan ekonomi, sosial, dan politik. Variabel terakhir yang perlu diperhatikan untuk menilai kinerja implementasi kebijakan dalam perspektif

yang diberikan oleh Van Metter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan eksternal ikut serta mendorong keberhasilan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam model implementasi menurut Van Metter dan Van Horn bahwasannya ada beberapa variabel dalam mempengaruhi kinerja tersebut. Beberapa variabel dapat dilihat dan menjadi hal yang penting agar kinerja dapat terlaksana dengan baik.



Gambar 2.3
Model Implementasi Van Metter dan Van Horn

Dari bagan di atas dapat dijelaskan bahwa dalam mengimplementasikan kebijakan anggota pelaksana harus dapat memahami standart dan tujuan kebijakan dibuat serta mengetahui sumberdaya apa saja yang dimiliki oleh instansinya. Kemudian para anggota pelaksana melakkan komunikasi antar anggota yang akan melaksanakan kebijakan tersebut. Komunikasi antar anggota pelaksana sangat berpengaruh untuk keberhasilan implementasi kebijakan. Dalam proses

melakukan komunikasi antar anggota, setiap anggota harus dapat memahami kebijakan yang akan diimplementasikan berlaku untuk organisasi formal saja atau juga nonformal. Semakin besar cakupan dari kebijakan harus dipilih anggota yang lebih berpengalaman. Besar kecilnya cakupan Kebijakan yang akan diimplementasikan mempertimbangkan kondisi ekonomi, sosial dan politik yang ada didalam instansi tersebut. Setelah para anggota melakukan komunikasi dengan mempertimbangkan cakupan kebijakan, kondisi ekonomi, sosial, dan politik yang ada di instansi selanjutnya para anggota pelaksana menentukan cara yang sesuai dalam mengimplementasikan kebijakan dengan kondisi yang ada dilapangan. Setelah mempertimbangkan variabel-variabel tersebut, maka keberhasilan kinerja kebijakan yang ditentukan oleh suatu instansi kemungkinan lebih besar.

c. Model Implementasi Goerge C. Edward

George C. Edwards III mengembangkan model Implementasi kebijakan yang berspektif top down. Edward III menamakan model implementasi kebijakan publiknya dengan Direct and Indirect Impact on implementation. Dalam pendekatan teori ini terdapat empat (4) variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan, yaitu: 1. Komunikasi; 2. Sumberdaya; 3. Disposisi (Sikap); 4. Struktur Birokrasi. Keempat variabel ini saling berhubungan antara satu dengan yang lain untuk keberhasilan suatu implementasi kebijakan dapat tercapai.⁴⁴

⁴⁴ Subarsono, AG., *Analisis Kebijakan...*, hlm. 90

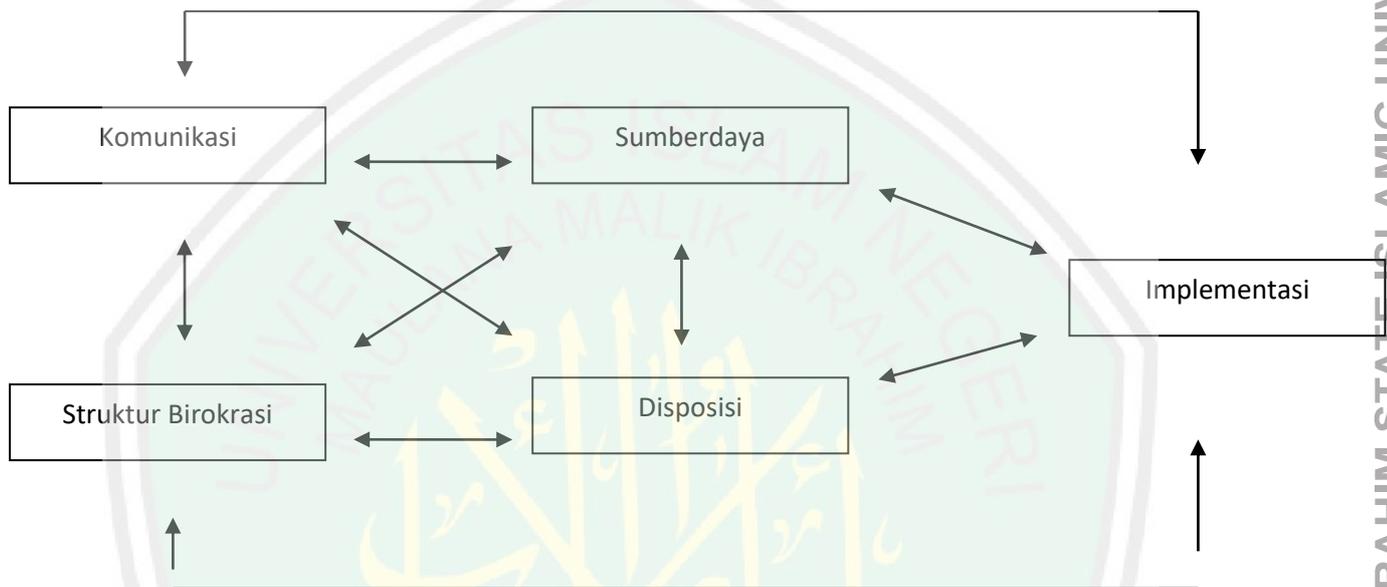
Pertama, komunikasi. Salah satu syarat keberhasilan implementasi kebijakan adalah implementor mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan yang harus diberikan kepada kelompok sasaran sehingga akan mengurangi kesalahan dalam proses implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan terjadi kesalahpahaman dari kelompok sasaran.

Kedua, Sumberdaya. Walaupun implementor sudah mengkomunikasikan secara jelas tentang isi kebijakan, tetapi jika tidak didukung dengan sumberdaya yang memadai, implementasi tidak akan bisa berjalan secara efektif. Sumberdaya tersebut dapat berupa sumberdaya manusia, yakni kompetensi implementor, dan sumberdaya finansial.

Ketiga, Disposisi. Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, dan sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti yang diharapkan oleh pembuat kebijakan. Tetapi apabila implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan akan terjadi banyak ketidaksesuaian.

Keempat, Struktur Birokrasi. Struktur birokrasi adalah struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan yang sudah ditentukan memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur

operasi yang standar (SOP). Dengan adanya SOP implementor mempunyai pedoman untuk bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan birokrasi yang rumit. Hal inilah yang menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel.



Gambar 2.4
Model Implementasi George C. Edward III

3. Pelatihan dan Pengembangan

Latihan atau *training* adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.⁴⁵ Pengembangan adalah persiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di

⁴⁵ Veithzal Rivai dan Ella J. Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Edisi Kedua)*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 211

dalam organisasi.⁴⁶ Dapat disimpulkan pelatihan dan pengembangan adalah suatu program yang diberikan oleh lembaga/organisasi untuk meningkatkan kemampuan individu maupun kelompok agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

Sebelum mendesain program pelatihan dan pengembangan, manajer seharusnya menunjukkan perkiraan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang berguna untuk anggota organisasi serta menentukan jenis pelatihan dan pengembangan apa yang akan dilakukan guna meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan anggota.⁴⁷

4. Pembinaan Peserta Didik

Pembinaan peserta didik merupakan salah satu komponen mencapai keberhasilan dalam pembelajaran. Menurut Wahjosumidjo pembinaan mempunyai arti usaha atau kegiatan memberikan bimbingan, arahan, pemantapan, peningkatan, arahan terhadap pola pikir, sikap, mental, perilaku serta minat, bakat dan keterampilan para siswa melalui program ekstrakurikuler dalam mendukung keberhasilan program yang telah ditetapkan.⁴⁸ Peserta didik merupakan sasaran utama dalam pendidikan di lembaga pendidikan, maka peserta didik harus dipersiapkan dengan baik dari aspek akademik, non akademik, maupun sikap atau mental spiritualnya agar bekal yang dimiliki peserta didik seimbang antara pendidikan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan pendidikan tingkah laku, budi

⁴⁶ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Buku Seru, 2012), hlm. 137

⁴⁷ Bukhori dan Dkk, *Azas-azas Manajemen* (Yogyakarta: Aditya Media, 2005), hlm. 179-180

⁴⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 241

pekerti, dan mental spiritualnya maka dalam suatu lembaga pendidikan dibutuhkan pembinaan untuk peserta didiknya.⁴⁹

C. Strategi Evaluasi dalam Meningkatkan Mutu

Mengevaluasi hasil adalah langkah terakhir yang dilakukan oleh organisasi dalam proses manajemen strategi.⁵⁰ Evaluasi adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk melihat hasil yang diciptakan sesuai dengan yang direncanakan atau tidak, proses ini dilakukan setelah melakukan aktivitas-aktivitas yang telah direncanakan. Untuk melakukan perbaikan dan memecah masalah yang terjadi para manajer disetiap level dapat menggunakan informasi hasil kinerja.⁵¹ Pada Tahapan pengendalian dan evaluasi, pemimpin dapat melaksanakan controlling yang bertujuan memonitor kinerja karyawan untuk mendorong kelancaran pengimplementasian kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Pemimpin juga harus melihat atau mengawasi kemajuan apa yang dihasilkan dari kegiatan yang sudah dilaksanakan. Salah satu fungsi pemimpin melakukan aktivitas memonitor segala kegiatan yang sudah dilaksanakan oleh karyawan, pemimpin dapat menentukan perlu atau tidaknya bagi perusahaan untuk memperbarui strategi-strategi karena adanya pengaruh internal maupun eksternal yang selalu berubah-ubah. Dalam mengevaluasi strategi terdapat tiga macam aktifitas mendasar, yaitu: a) mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang dijadikan landasan dalam memilih strategi yang dijalankan untuk masa sekarang, b) menilai prestasi yang didapatkan oleh perusahaan setelah

⁴⁹ Khoirum Nur Kartika Listiyani, *Manajemen Pembinaan Peserta Didik Di SMP Negeri 3 Ceper Kabupaten Klaten*, Skripsi (Universitas Negeri Yogyakarta, 2010), hlm. 16

⁵⁰ Stephen P. Robbin dan Mary Cuolter, *Manajemen...*, hlm. 226

⁵¹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm. 17

diterapkannya strategi yang sekarang, c) menentukan apakah perlu dilakukan strategi tambahan dimasa depan sebagai tindakan korektif strategi yang sudah dilaksanakan.

Menurut Boseman, dalam memproses pengendalian strategi melalui beberapa tahapan berikut:

- a. Memutuskan standar kinerja.
- b. Menilai dan mengevaluasi kinerja yang terjadi dengan melihat standar kinerja yang sudah ditentukan
- c. Mengira-ngira penyebab adanya perbedaan antara standar kinerja dengan kerja yang sesungguhnya
- d. Melakukan tindakan koreksi
- e. Mendapatkan umpan balik baik dari lingkungan *intern* maupun lingkungan *ekstern* dan memantau kinerja yang sesungguhnya.⁵²

Evaluasi program mempunyai makna dan ruang lingkup yang lebih luas. Evaluasi program itu sendiri terdiri dari beberapa jenis, yang mana masing-masing jenis memiliki tujuan dan sasaran yang berbeda. Bahkan banyak ragam atau jenis evaluasi yang dipakai sebagai strategi atau pedoman kerja pelaksanaan evaluasi program. Menurut Hamalik model dan jenis evaluasi program tersebut adalah:⁵³

⁵² Sunarto, *Manajemen Strategi edisi pertama* (Malang: STIE Malang, Kucecwara, 1994), hlm. 172.

⁵³ Oemar Hamalik, *Manajemen Belajar di Perguruan Tinggi* (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2003), hlm. 212

1. Evaluasi Perencanaan dan Pengembangan

Sasaran utamanya adalah memberikan bantuan kepada penyusun program dengan cara menyediakan informasi yang diperlukan dalam rangka mendesain suatu program. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk meramalkan implementasi program dan kemungkinan tercapai tidaknya suatu program dikemudian hari.

2. Evaluasi Monitoring

Evaluasi ini dilakukan dengan tujuan untuk memeriksa apakah program yang telah dirumuskan mencapai sasaran efektif. Apakah hal-hal dan kegiatan yang telah didesain secara spesifik dalam program itu dapat terlaksana sebagaimana mestinya. Kenyataan tidak jarang program justru tidak mencapai sasaran, karena apa yang telah didesain dalam program tidak dapat dilaksanakan dengan berbagai alasan seperti pengadaan personel, kurangnya fasilitas dan perlengkapan yang dimiliki, biaya, dan faktor-faktor penyebab lainnya.

3. Evaluasi Dampak

Evaluasi ini dilakukan oleh sebuah lembaga untuk menilai seberapa jauh program tersebut dapat memberikan pengaruh tertentu pada sasaran yang telah ditetapkan, apakah program berdampak positif atau justru sebaliknya. Dampak tersebut dapat diukur berdasarkan kriteria-kriteria keberhasilan, sehingga program tersebut perlu di spesifikasi agar dapat diamati dan diukur setelah program tersebut dilaksanakan.

4. Evaluasi Program Komprehensif

Evaluasi program komprehensif dilakukan untuk melihat dampak secara menyeluruh terhadap program yang ditentukan. Evaluasi ini meliputi: implementasi program, dampak dan pengaruh setelah program dilaksanakan dan tingkat efisiensi program.

5. Model Evaluasi Program

Terdapat beberapa model evaluasi sebagai strategi atau pedoman kerja pelaksanaan evaluasi program, yaitu:

a. Model Evaluasi CIPP

Model evaluasi CIPP adalah model evaluasi yang diterapkan oleh sebuah instansi yang bertujuan dalam setiap mengambil keputusan dalam merencanakan (*planning*), melaksanakan (*implementasi*), dan mengembangkan suatu program terdapat pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan untuk mencapai hasil keputusan yang maksimal.⁵⁴ Menurut Mbulu model CIPP adalah singkatan dari *context evaluation*, *input evaluation*, *process evaluation*, dan *product evaluation* yang dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam dan kawan-kawannya pada tahun 1968 di Ohio State University yang berorientasi pada pengambilan keputusan.⁵⁵

Context Evaluation to Serve Planning Decision. Evaluasi konteks ini membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai

⁵⁴ Fuddin Van B., [http://fuddin.wordpress.com/2007/0717//Evaluasi Program.html](http://fuddin.wordpress.com/2007/0717//Evaluasi%20Program.html), di akses 11 April 2011.

⁵⁵ Mbulu, J., *Evaluasi Program Konsep Dasar, Pendekatan Model, dan Prosedur Pelaksanaan*, (Malang: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Malang Proyek Operasi dan Perawatan Fasilitas, 1995), hlm. 62

oleh program dan merumuskan tujuan program.⁵⁶ Evaluasi konteks meliputi penggambaran latar belakang program yang dievaluasi, memberikan perkiraan kebutuhan dan tujuan program, menentukan sasaran program dan menentukan sejauh mana tawaran ini cukup responsif terhadap kebutuhan yang sudah diidentifikasi.⁵⁷ Menurut Mbulu evaluasi konteks meliputi: a) analisis masalah atau kebutuhan yang berhubungan dengan lingkungan. Suatu kebutuhan dirumuskan sebagai suatu kesenjangan antara kondisi yang ada sekarang dengan kondisi yang diharapkan. b) menggambarkan secara jelas dan terperinci tujuan program yang akan memperkecil kesenjangan antara kondisi yang ada sekarang dengan kondisi yang diharapkan. Dapat disimpulkan bahwa evaluasi konteks adalah evaluasi terhadap kebutuhan-kebutuhan, tujuan pemenuhan kebutuhan serta karakteristik individu yang melaksanakan evaluasi.

Input Evaluation, Structuring Decision. Evaluasi ini dilakukan untuk mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang akan diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai kebutuhan, bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya.⁵⁸ Evaluasi ini digunakan dalam pelaksanaan program, diadakan penjadwalan dan prosedur pelaksanaannya. Evaluasi Input dilaksanakan dengan tujuan dapat menilai relevansi rancangan program, strategi yang dipilih, prosedur, sumberdaya yang dimiliki, serta sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Evaluasi Input

⁵⁶ Tayibnapis, F.Y., *Evaluasi Program*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan), 1989), hlm 10-11.

⁵⁷ Edison, 2009. *Penelitian dan Evaluasi Dalam Bidang Pendidikan: Evaluasi CIPP*, (<http://ed15on5.blogspot.com/2009/04/evaluasi-cipp.html>, 11 April 2011)

⁵⁸ Tayibnapis, F.Y., *Evaluasi Program...*, hlm 11

merupakan model yang digunakan untuk menentukan cara yang tepat dalam menggunakan sumberdaya yang dimiliki agar dapat mencapai tujuan serta dapat memberikan informasi tentang apakah membutuhkan bantuan dari pihak lain atau tidak, serta membantu menentukan prosedur dan desain yang tepat untuk mengimplementasikan program.

Process Evaluation, to Serve Implementing Decision. Evaluasi Proses dilakukan untuk membantu mengimplementasi kebijakan. Sampai sejauh mana rencana telah diterapkan? Apa yang harus direvisi? Setelah hal tersebut terjawab, maka prosedur dapat dimonitor, dikontrol, dan diperbaiki.⁵⁹ Evaluasi proses dilakukan untuk membantu memberikan dan menyediakan informasi dalam proses pengimplementasian kebijakan, sejauh mana pencapaian rencana-rencana atau tindakan-tindakan yang hendak dilakukan, serta untuk mengetahui pelaksanaan program sudah sesuai dengan prosedur dan penjadwalan yang telah diputuskan atau belum. Evaluasi proses dilaksanakan dengan harapan instansi dapat memperoleh informasi mengenai bagaimana program telah diimplementasikan, bagaimana kesiapan instansi dalam implementasi program, untuk memperbaiki kualitas program yang telah berjalan, serta memberikan informasi apakah proyek dapat dikatakan sukses atau gagal.

Product Evaluation, to Serve Recycling Decisions. Evaluasi produk dilakukan untuk menentukan keputusan selanjutnya. Apa hasil yang telah dicapai? Apa yang akan dilakukan setelah program berjalan?.⁶⁰ Evaluasi produk mengakomodasi informasi untuk meyakinkan dalam kondisi apa tujuan dapat

⁵⁹ Tayibnapis, F.Y., *Evaluasi Program...*, hlm 11

⁶⁰ Tayibnapis, F.Y., *Evaluasi Program...*, hlm 11

dicapai serta menentukan strategi yang akan digunakan harus sesuai dengan prosedur dan metode yang diterapkan untuk mencapai tujuan apakah harus dihentikan, dimodifikasi atau tetap dilanjutkan. Evaluasi produk meliputi penentuan dan penilaian dampak umum dan khusus suatu program, mengukur dampak yang terantisipasi, mengidentifikasi dampak yang tak terantisipasi, memperkirakan manfaat program serta mengukur efektifitas program. Evaluasi produk digunakan untuk: a) menentukan kebijakan selanjutnya, seberapa besar hasil yang telah dicapai dan apa yang akan dilakukan setelah program dilaksanakan; b) mengukur keberhasilan pencapaian tujuan program yang telah ditetapkan.

b. Model Evaluasi CSE-UCLA

Alkin menulis tentang kerangka kerja evaluasi yang hampir sama dengan model CIPP. Menurut Alkin evaluasi adalah suatu proses untuk meyakinkan keputusan, memilih informasi yang tepat, mengumpulkan dan menganalisis informasi yang digunakan untuk melaporkan ringkasan data yang berguna bagi pembuat kebijakan dan memilih beberapa alternatif.⁶¹ CSE-UCLA merupakan singkatan dari *center for the study of evaluation- University of California in Los Angeles*. Fernandes dalam Arikunto dan Jabar mengatakan tentang evaluasi model CSE-UCLA dibagi menjadi empat tahap yaitu: 1) *Need Assessment*, dalam tahap ini evaluator memusatkan perhatian pada penentuan masalah. 2) *Program planning*, dalam tahap kedua ini evaluator mengumpulkan data yang terkait langsung dengan pembelajaran dan mengarah pada pemenuhan kebutuhan yang

⁶¹ Alkin, Marvin C., *Evaluation Theory Development, UCLA CSE Evaluation Comment, Center For The Study of Evaluation, Vol.2 No.1*, (Los Angeles: University of California)

telah diidentifikasi pada tahap kesatu. Dalam tahap perencanaan ini program pembelajaran dievaluasi dengan cermat untuk mengetahui apakah rencana pembelajaran telah disusun berdasarkan hasil analisis kebutuhan. Evaluasi tahap ini tidak lepas dari tujuan yang telah dirumuskan. 3) *Formative Evaluation*, dalam tahap ketiga ini evaluator memusatkan perhatian pada keterlaksanaan program. Dengan demikian evaluator diharapkan betul-betul terlibat dalam pengembangan program karena harus mengumpulkan data dan informasi dari program. 4) *Summative Evaluation*, dalam tahap keempat ini para evaluator diharapkan dapat mengumpulkan semua data tentang hasil dan dampak dari program, melalui evaluasi sumatif ini diharapkan diketahui apakah tujuan yang dirumuskan untuk program sudah tercapai, dan jika belum tercapai dicari bagian mana yang belum dan apa penyebabnya.⁶²

c. Model Evaluasi Brinkerhoff

Model evaluasi ini dikembangkan oleh Brinkerhoff dan kawan-kawan, dengan mengemukakan tiga jenis desain yaitu⁶³: 1) *Fixed vs Emergent Evaluation Design*. Desain *fixed* ditentukan dan direncanakan secara sistematis dan desainnya dikembangkan dengan mengacu pada tujuan program. Rencana analisis dibuat sebelumnya dimana si pemakai akan menerima informasi seperti yang telah ditentukan dalam tujuan. Strategi pengumpulan informasi dalam desain ini menggunakan tes, angket, lembar wawancara. Berbeda dengan *fixed*, desain *emergent* dibuat dengan maksud menangkap fenomena yang sedang berlangsung

⁶² Suhaimi Arikunto dan Jabar., *Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktis Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), hlm. 44

⁶³ Brinkerhoff, R.O., et.al., *Program Evaluation: A Practitioner's guide for trainers and educators*, (Western Michigan: Kluwer-Nijhoff, 1983). Hlm 37.

dan berpengaruh terhadap program seperti adanya masukan-masukan baru. Pada dasarnya desain ini tersu berkembang sesuai dengan kondisi dan dapat berubah jika dibutuhkan; 2) *Formulatif vs Summative Evaluation*. Evaluasi formatif digunakan untuk memperoleh data bagi keperluan revisi program, sedangkan evaluasi sumatif dibuat untuk menilai kegunaan suatu program. Pada evaluasi sumatif fokus evaluasi ditujukan pada variabel-variabel yang dipandang penting dan berkaitan dengan kebutuhan pengambilan keputusan; 3) Desain eksperimental dan Quasi eksperimental vs *Natural Inquiry*. Desain eksperimental, quasi eksperimental dan *natural inquiry* desain merupakan hasil adopsi dari disiplin penelitian. Desain eksperimental dan quasi eksperimental digunakan untuk menilai suatu program yang baru diujicobakan. Sedangkan *natural inquiry* dilakukan dengan cara evaluator terlibat langsung dengan sumber-sumber informasi serta program yang dilaksanakan.

d. Model Evaluasi Stake

Model proses evaluasi yang dikembangkan oleh Stake membawa dampak yang cukup besar dalam bidang ini dan meletakkan dasar yang sederhana namun merupakan konsep yang cukup kuat untuk perkembangan yang lebih jauh dalam bidang evaluasi. Metode Stake menekankan adanya dua dasar kegiatan dalam evaluasi yaitu *Descriptions* dan *Judgement* dan membedakan adanya tiga tahap dalam program pendidikan yaitu: *Antecedent (context)*, *Transaction (prcess)*, dan *Outcomes (output)*.⁶⁴

⁶⁴ Tayibnapi, F.Y., *Evaluasi Program...*, hlm 11

Antecedent adalah tahap pendahuluan. Tahap ini menyangkut kondisi yang terlebih dahulu ada sampai pada saat dilakukan intruksi yang dihubungkan dengan hasil yang dicapai. *Transactions* adalah tahap transaksi. Tahap ini menyangkut proses dilakukannya intruksi dan hasil yang diperoleh adalah karena pengaruh dari proses tersebut. *Outcomes* adalah tahap akhir. Tahap ini menyangkut hasil yang telah dicapai setelah adanya pengimplementasian program serta untuk menentukan langkah kerja selanjutnya.⁶⁵

Penekanan yang umum atau hal yang penting dalam model ini ialah evaluator yang membuat penilaian tentang program yang dievaluasi. Stake mengatakan bahwa *description* di satu pihak berbeda dengan *judgement* atau menilai. Dalam model ini *antecedents*, *transaction*, dan *outcomes* data dibandingkan tidak hanya untuk menentukan apakah ada perbedaan tujuan dengan keadaan yang terjadi dilapangan, tetapi juga dibandingkan dengan standar yang absolut untuk menilai manfaat program.

D. Dasar Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Secara umum, mutu adalah tingkatan keunggulan dari suatu produk yang dihasilkan perusahaan baik berupa jasa maupun barang, baik *tangible* maupun *intangible*.⁶⁶

Gaspersz menjelaskan bahwa mutu memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi, dilihat dari definisi konvensional sampai definisi modern. Definisi konvensional mengartikan bahwa mutu adalah suatu karakteristik yang

⁶⁵ Mbulu, J., *Evaluasi Konsep Dasar...*, hlm 74-75

⁶⁶ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu: Teori & Aplikasi*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 54.

terdapat pada suatu produk, sedangkan secara modern mutu adalah produk yang dihasilkan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan masyarakat.⁶⁷

Menurut Arcaco dalam buku Nur Zazin menjelaskan bahwa mutu adalah sebuah tingkatan yang bermacam-macam sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan diharapkan memiliki biaya yang rendah.⁶⁸ Menurut Daming dalam Nur Zazin definisi mutu adalah sesuatu yang dihasilkan untuk menyempurnakan hasil secara terus menerus. Dalam dunia pendidikan, menurut Daming, yang dapat diterapkan adalah (1) anggota dewan sekolah dan administrasi harus menentukan sasaran pendidikan yang ingin dicapai, (2) menekankan pada upaya kegagalan pada siswa, (3) memaksimalkan metode kontrol statistik untuk membantu memperbaiki *outcome* siswa dan administrasi.⁶⁹ Menurut Syaiful Sagala, mutu merupakan penilaian standar sebuah produk untuk dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan dari masyarakat.⁷⁰

Sedangkan menurut Croby dalam bukunya Rusman berpendapat bahwa mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability*, *reability*, *maintainability*, dan *cost effectiveness*.⁷¹

Dalam dunia pendidikan mutu dapat ditentukan dari hasil belajar skolastik yang diukur dari pengamatan secara kualitatif, dihitung secara kuantitatif, terlebih pada mata pelajaran-mata pelajaran pendidikan sosial.

⁶⁷ Gaspersz, Jurnal "Penerapan Total Management in Education (TQME) pada Perguruan Tinggi di Indonesia", jilid 6 (2002), hlm. 61.

⁶⁸ Nur Zazin, *Gerakan Menata...*, hlm. 54

⁶⁹ Nur Zazin, *Gerakan Menata...*, hlm. 54-55

⁷⁰ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Bandung:Alfabeta, 2009), hlm. 170.

⁷¹ Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 154.

Rumusan mutu pendidikan dapat berubah-ubah sesuai kebutuhan dan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Dalam menentukan konsep mutu, kepala sekolah serta pihak-pihak yang berkepentingan di dalam sekolah dapat meninjau dari kebijakan pendidikan yang telah disepakati, bagaimana proses belajar mengajar yang diinginkan, kurikulum yang terdapat pada sekolah, sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah, fasilitas pembelajaran yang terdapat pada sekolah dan tenaga kependidikan.

Ada dua strategi yang dapat dilakukan sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu lebih memfokuskan peningkatan mutu pendidikan akademis yang diinginkan oleh zaman, dan juga lebih memfokuskan peningkatan mutu pendidikan pada ketrampilan hidup yang esensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandaskan luas, nyata, dan bermakna.⁷²

2. Kriteria Pencapaian Mutu Pendidikan

Menurut Tobroni ada empat kategori sekolah apabila dilihat dari mutu dan proses pendidikannya, yaitu: *bed school* (sekolah yang buruk), *good school* (sekolah yang baik), *effective school* (sekolah yang efektif), dan *excellence school* (sekolah unggul). *Bed School* adalah sekolah yang memiliki input yang baik atau sangat baik tetapi proses pendidikannya tidak baik dan menghasilkan output yang tidak bermutu. *Good School* adalah sekolah yang memiliki input yang baik, proses yang baik dan output/ hasilnya baik. *Effective School* adalah yang memiliki input baik/kurang baik, proses pendidikannya sangat baik dan menghasilkan output baik/sangat baik. Sedangkan *Excellence School* adalah sekolah yang input nya

⁷² Saiful Sagala, *Manajemen Strategik...*, hlm. 170

sangat baik, prosesnya sangat baik dan menghasilkan lulusan (output) yang sangat baik pula.⁷³

Sekolah dapat dikatakan memiliki pendidikan yang bermutu apabila terdapat 9 kriteria menurut Depdikbud, yaitu:⁷⁴

- a. Input melalui prosedur yang dapat dipertanggung jawabkan dan terseleksi secara ketat sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Kriteria yang dimaksud adalah: (1) prestasi belajar yang bagus yang dapat dilihat dari angka raport, nilai hasil tes prestasi akademik; (2) nilai psikotes yang baik yang meliputi intelegensi dan kreativitas; (3) tes fisik, jika diperlukan.
- b. Sarana dan prasarana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa serta meyalurkan minat dan bakatnya, baik dalam kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler.
- c. Lingkungan belajar yang kondusif untuk berkembangnya potensi keunggulan menjadi keunggulan yang nyata baik lingkungan fisik maupun lingkungan psikologis.
- d. Guru dan tenaga kependidikan yang menangani harus unggul baik dari segi penguasaan materi pelajaran, metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas. Untuk itu perlu disediakan insentif tambahan bagi guru berupa uang maupun fasilitas lainnya seperti perumahan dan transportasi.
- e. Kurikulumnya diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik yang memiliki

⁷³ Tobroni, <http://tobroni.staff.umm.ac.id/2010/11/25/teori-teori-tentang-mutu-sekolah/>. Diakses 17 April 2015

⁷⁴ Depdikbud, *Pengembangan Sekolah Unggul*, Jakarta, Dirjen Disdasmen, 1994.

kecepatan belajar serta motivasi belajar yang lebih tinggi dibanding dengan siswa seusianya.

- f. Kurun waktu belajar lebih lama dibanding sekolah lain. Karena itu perlu ada asrama untuk memaksimalkan pembinaan dan menampung siswa dalam berbagai lokasi. Di kompleks asrama perlu ada sarana yang bisa menyalurkan minat dan bakat siswa seperti perpustakaan, alat-alat olahraga, kesenian dan lain-lain yang diperlukan.
- g. Proses belajar harus berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggung jawabkan, baik kepada siswa, lembaga maupun masyarakat.
- h. Sekolah unggul tidak hanya memberikan manfaat kepada peserta didik di sekolah tersebut, tetapi harus memiliki resonansi sosial terhadap lingkungan sekitar.
- i. Nilai lebih sekolah unggul terletak pada perlakuan tambahan di luar kurikulum nasional melalui pengembangan kurikulum, program pengayaan dan peluasan, pengajaran remedial, pelayanan, bimbingan dan konseling yang berkualitas, pembinaan kreativitas dan disiplin.

Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, kepala sekolah serta dewan madrasah, staff sekolah, administrator, guru, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah dapat menentukan bersama standar mutu yang diinginkan. Tahapan pertama dengan mengembangkan secara maksimal visi dan misi mutu setiap

madrasah serta departemen dalam wilayah tersebut. Visi mutu diutamakan pada lima hal yaitu:⁷⁵

a. Memenuhi kebutuhan konsumen

Dalam sebuah madrasah yang bermutu, setiap orang menjadi kostumer dan sekaligus menjadi pemasok. Secara khusus kustomer madrasah adalah siswa dan keluarganya, merekalah yang akan memetik manfaat dari hasil proses sebuah lembaga pendidikan (madrasah). Sedangkan dalam kajian umum kustomer madrasah itu ada dua, yaitu kustomer internal meliputi orang tua siswa, siswa, guru, administrator, staff dan dewan madrasah yang berada dalam system pendidikan. Dan kustomer eksternal yaitu, maysarakat, perusahaan, militer, dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi namun memanfaatkan out put dari proses pendidikan.

b. Keterlibatan total komunitas dalam program

Setiap orang juga harus terlibat dan berpartisipasi dalam rangka menuju kearah transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan madrasah atau pengawas, akan tetapi merupakan tanggung jawab semua pihak.

c. Pengukuran nilai tambah pendidikan

Pengukuran ini justru yang seringkali gagal dilakukan dimadrasah. Secara tradisional ukuran mutu atas madrasah adalah prestasi siswa, dan ukuran dasarnya adalah ujian. Bilamana hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik.

d. Memandang pendidikan sebagai suatu sistem

⁷⁵ Gunawan Imam, <http://duniainformatikaindonesia.blogspot.com/2013/03/ciri-ciri-mutu-pendidikan.html>. di akses 18 April 2015.

Pendidikan seringkali dilihat sebagai suatu sistem, ini merupakan konsep yang amat sulit dipahami oleh para profesional pendidikan. Hanya dengan memandang pendidikan sebagai sebuah sistem maka para profesor pendidikan dapat mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.

e. Perbaiki berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat output pendidikan menjadi lebih baik

3. Sasaran Mutu Pendidikan

Tujuan yang ditentukan dengan menyesuaikan tantangan yang dihadapi sekolah adalah pengertian sasaran pendidikan menurut Mohammad Syaifuddin. Sasaran yang hanya berlaku untuk satu tahun biasa disebut dengan tujuan jangka pendek.⁷⁶ Menurut Depdiknas tahun 2002, sasaran ialah penjelasan dari tujuan. Dalam Sasaran harus terdapat peningkatan baik dari segi mutu, efektivitas, produktivitas, maupun efisiensi. Jika ingin memaksimalkan sasaran maka sebaiknya dibuat satu tahun ajaran.⁷⁷

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa sasaran mutu pendidikan merupakan suatu produk yang dihasilkan atau sasaran yang dicapai oleh suatu lembaga pendidikan dengan jangka waktu yang lebih pendek daripada mencapai tujuan sekolah. Sasaran yang dibuat secara spesifik, jelas kriterianya, terukur dan disertai dengan petunjuk-petunjuk yang rinci dan mengarah pada visi,

⁷⁶ Muhammad Syaifuddin, Dkk, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Dirjen Dikti Depdiknas, 2007), hlm. 3.

⁷⁷ Departemen Pendidikan Nasional. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, 2002).

misi dan tujuan sekolah akan menghasilkan pencapaian pada sasaran secara efektif dan maksimal. Adapun karakteristik sasaran mutu sebagai berikut:⁷⁸

- a. Sasaran merupakan tujuan jangka pendek (1 tahun).
- b. Sasaran bertujuan untuk meningkatkan baik meningkatkan kualitas, produktivitas, efektivitas, maupun efisiensi.
- c. Kegiatan yang dirasa prioritas harus dipertimbangkan sungguh-sungguh.
- d. Sasaran yang akan dicapai harus dibuat secara spesifik.
- e. Kriteria sasaran harus jelas dan disertai indikator-indikator yang rinci.
- f. Sasaran didasarkan pada tantangan, visi, misi dan tujuan.

Dalam penyusunan sasaran mutu pendidikan yang akan diterapkan disekolah, stakeholders seperti komite madrasah, guru, karyawan, orang tua siswa, siswa perlu dilibatkan agar mereka mempunyai rasa memiliki madrasah. Para *stakeholders* ini dapat dilibatkan sesuai dengan kemampuan masing-masing agar memiliki rasa tanggung jawab dalam pelaksanaannya.

Madrasah dan komite merancang RPM (Rancangan Pengembangan Madrasah) dengan berdasarkan aspirasi masyarakat dan kebutuhan madrasah. Dengan demikian rencana kerja madrasah berdasarkan dua jenis masukan, yaitu: 1) pandangan atau aspirasi masyarakat dan pengguna jasa atau pandangan dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan, 2) keterangan lengkap mengenai keadaan madrasah.⁷⁹

⁷⁸ Angga Sekartaji, "Menyusun Tantangan, Visi Misi, Tujuan dan Sasaran Manajemen Berbasis Sekolah", <http://izzaucon.blogspot.com/2014/06/menyusun-kalimat-tantangan-visi-misi.html>, diakses 25 Juni 2015.

⁷⁹ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dan Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2009), hlm. 200.

Perencanaan madrasah dapat dijadikan gambaran masa depan suatu institusi madrasah yang diinginkan oleh anggotanya. Rencana pengembangan madrasah merupakan rancangan yang lengkap untuk dapat memaksimalkan dalam memanfaatkan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dalam perencanaan strategik madrasah harus dapat memfokuskan dan mengarahkan bakat dari siswa agar menghasilkan prestasi yang diinginkan untuk meningkatkan mutu serta etos pembelajaran dari staff pada setiap tingkatan unit.⁸⁰

Dapat disimpulkan bahwa lembaga pendidikan merumuskan sasaran mutu bertujuan untuk meningkatkan, baik meningkatkan dari segi kualitas, produktivitas, efektivitas, maupun efisiensi. Agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai, maka dalam pembuatan sasaran mutu sebaiknya dibuat secara spesifik, terarah, terukur, jelas kriterianya dan disertai adanya indikator yang rinci.

4. Manajemen Mutu

Manajemen mutu merupakan konsep manajemen sekolah sebagai inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang diharapkan dapat memberikan perubahan yang lebih baik sesuai dengan perkembangan tuntutan dan dinamika masyarakat dalam menjawab permasalahan-permasalahan pengelolaan pendidikan pada tingkat sekolah. Komponen yang terkait untuk meningkatkan mutu tersebut ialah sekolah, guru, siswa, kurikulum, dukungan dana, sarana dan prasarana, serta peran orang tua siswa.

⁸⁰ Danim Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 109.

Diantara komponen-komponen di atas, komponen yang paling berpengaruh dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan cara meningkatkan peran dan fungsi guru serta peran kepemimpinan kepala sekolah agar semakin profesional dalam melaksanakan tugasnya. Maka dari itu, transformasi menuju mutu terpadu dalam pendidikan prosesnya dimulai dengan mengembangkan suatu visi mutu sebagai berikut:⁸¹

- a. Memprioritaskan untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan yang bermacam-macam
- b. Memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk ikut serta dalam suatu program
- c. Untuk dapat mengukur nilai tambah dari pendidikan maka dilakukan aktivitas penyusunan program
- d. Diadakannya pengelolaan perubahan sistem penunjuang bagi staff dan peserta didik
- e. Berupaya melakukan peningkatan mutu serta melakukan perbaikan secara terus-menerus kemudian berusaha menghasilkan produk pendidikan kearah yang lebih baik.

Dalam melihat proses pendidikan yang bermutu dapat dilakukan dari seberapa besar seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Kamisa menyebutkan “mutu yang dimaksud dalam perspektif pendidikan adalah mutu dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua, yaitu pelanggan *internal* dan

⁸¹ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri* (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2012), hlm. 320-321.

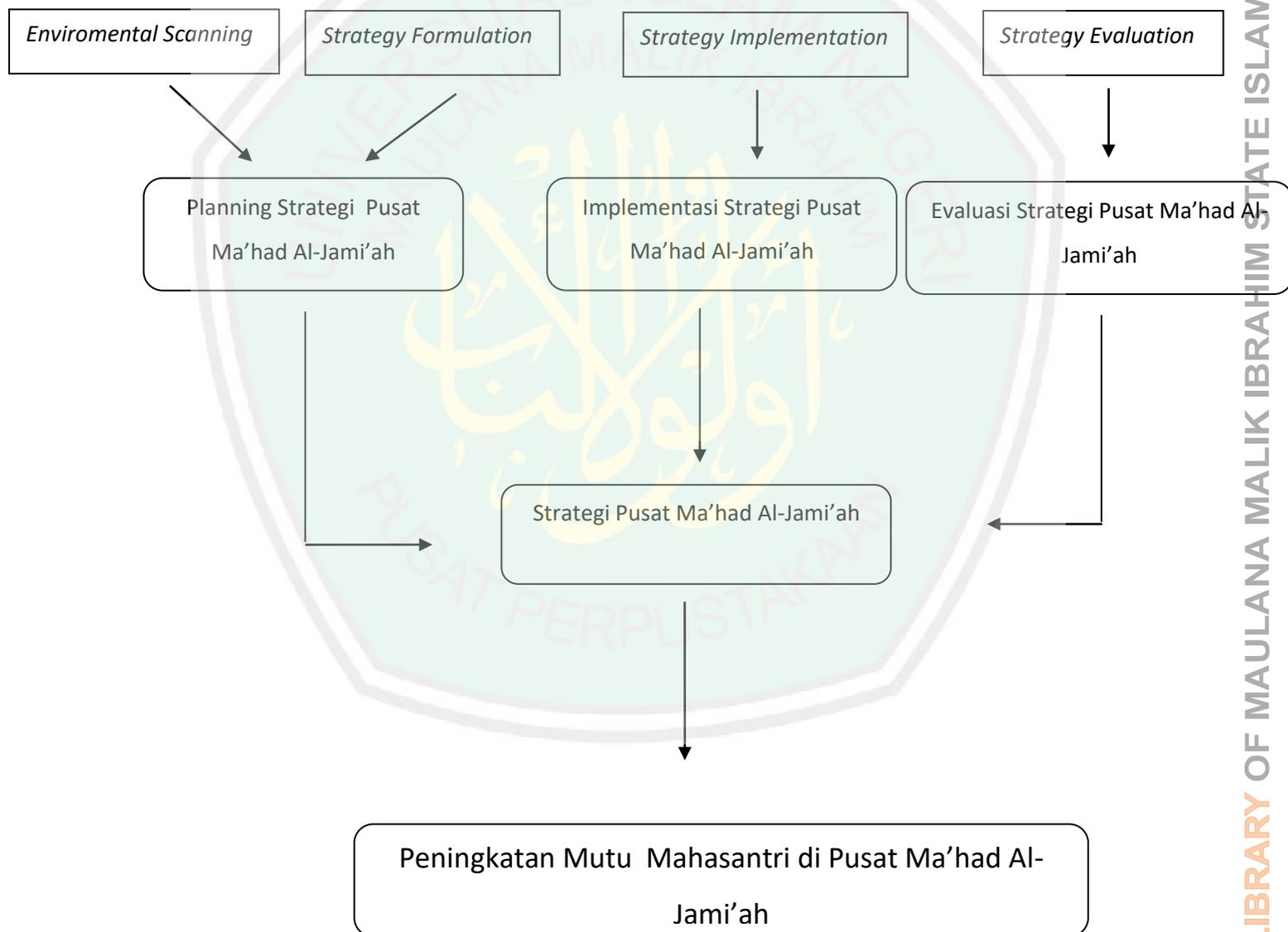
eksternal". Pendidikan bermutu apabila pelanggan *internal* (kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah) berkembang, baik fisik maupun psikis, sedangkan pelanggan eksternal, yaitu: (1) *eksternal* primer (peserta didik), (2) *eksternal* skunder (orang tua, pemimpin pemerintah dan perusahaan), dan (3) *eksternal* tersier (pasar kerja dan masyarakat).⁸²

Kepala sekolah dan guru diharapkan dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan keahliannya serta sesuai dengan bidangnya masing-masing. Usaha peningkatan mutu pendidikan tersebut dapat melalui pendekatan konsep manajemen mutu terpadu. Dengan menggunakan pendekatan konsep manajemen mutu terpadu, kepala sekolah dan guru diharapkan dapat meningkatkan keahliannya secara maksimal dalam pengelolaan layanan pembelajaran peserta didik yang tujuannya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

⁸² Muhammad Nur, dkk. *Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 4, Nomor 1, Februari 2016. Hlm. 97.

5. Kerangka Berfikir

Dari teori yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger maka peneliti dapat memberi pendapat bahwa Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam menjalankan strategi untuk meningkatkan mutu mahasantri harus melalui empat (4) elemen dasar, yaitu



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk memahami bagaimana strategi yang dilakukan oleh Mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam meningkatkan lulusan mahasantri. Untuk mencapai tujuan tersebut, peneliti melakukan penelitian langsung ke tempat yang akan diteliti untuk bertemu dengan orang-orang yang dapat dijadikan sumber data penelitian sekaligus melakukan analisis data selama proses penelitian. Untuk itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena social dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami.⁸³ Bogdan dan Taylor mengemukakan bahwa metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan data orang-orang dan perilaku yang di amati.⁸⁴

Penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamia dan bersifat penemuan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrument kunci. Peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas jadi bisa bertanya, menganalisis, dan mengkonstruksi obyek yang diteliti menjadi lebih jelas.

⁸³ Jhon W. Creswell, *Kualitatif Inquiry and Research Design*. Sage Publications, Inc: California 1999, hlm. 15.

⁸⁴ Lexy Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*,,, hlm. 3

Penelitian ini lebih menekankan pada makna dan terikat nilai. Penelitian kualitatif digunakan jika masalah belum jelas, untuk mengetahui makna yang tersembunyi, untuk memahami interaksi social, untuk mengembangkan teori, untuk memastikan kebenaran data, dan meneliti sejarah perkembangan.

Penelitian ini menggunakan jenis studi kasus. Menurut Yin study kasus adalah pencarian pengetahuan secara empiris yang: menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, bilamana: batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan tegas; dan dimana multisumbers bukti digunakan.⁸⁵

Berdasarkan batasan tersebut dapat dipahami bahwa batasan studi kasus meliputi: (1) sasaran penelitiannya dapat berupa manusia, peristiwa, latar, dan dokumen; (2) sasaran-sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing dengan maksud untuk memahami berbagai kaitan yang ada di antara varibel-variabelnya.

Sesuai dengan pendapatnya, yaitu bahwa proses penelitian studi kasus adalah penelitian yang terfokus pada kasus yang diteliti, Stake menekankan pada pentingnya kasus pada setiap tahapan proses penelitian studi kasus.⁸⁶ Langkah-langkah menyusun penelitian dengan studi kasus:

a) Pemilihan kasus: dalam pemilihan kasus hendaknya dilakukan secara bertujuan (purposive) dan bukan secara rambang. Kasus dapat dipilih oleh peneliti dengan menjadikan objek orang, lingkungan, program, proses, dan masyarakat atau unit social. Ukuran dan kompleksitas objek studi kasus haruslah masuk

⁸⁵ Robert K. Yin, *Studi Kasus, Desain dan Metode*, (Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada, 1996), hlm: 54.

⁸⁶ Robert E. Stake, *Qualitative Case Studies*. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (pp. 443-466). Thousand Oaks, CA, : Sage Publications Ltd. 2005. Hlm 454.

akal, sehingga dapat diselesaikan dengan batas waktu dan sumber-sumber yang tersedia. Dalam pemilihan kasus peneliti memilih untuk fokus terhadap masalah manajemen strategi yang telah dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah, bagaimana cara penentuan rencana strategi Pusat Ma'had Al-Jami'ah, bagaimana planing yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah, metode implementasi apa yang telah dilakukan Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam mewujudkan planing yang dipilih, dan metode evaluasi apa yang digunakan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk memperbaiki kebijakan-kebijakan selanjutnya.

- b) Pengumpulan data: terdapat beberapa teknik dalam pengumpulan data, tetapi yang lebih dipakai dalam penelitian kasus adalah observasi, wawancara, dan analisis dokumentasi. Peneliti sebagai instrument penelitian, dapat menyesuaikan cara pengumpulan data dengan masalah dan lingkungan penelitian, serta dapat mengumpulkan data yang berbeda secara serentak. Pertama-tama yang dilakukan peneliti dalam pengumpulan data adalah melakukan sebuah observasi di Pusat Ma'had Al-Jami'ah terkait program-program yang dilaksanakan, berbekal data observasi peneliti selanjutnya melakukan wawancara terhadap orang-orang yang berpengaruh di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Wawancara tersebut kepada Mudir Ma'had, beberapa staff, beberapa muroby-murobyah, serta beberapa Musyrif-musyrifah. Setelah melakukan wawancara, peneliti melakukan analisis dokumentasi yang telah peneliti dapatkan.

- c) Analisis data: setelah data terkumpul peneliti dapat mulai mengagregasi, mengorganisasi, dan mengklasifikasi data menjadi unit-unit yang dapat dikelola. Agregasi merupakan proses mengabstraksi hal-hal khusus menjadi secara kronologis, kategori atau dimasukkan ke dalam tipologi. Analisis data dilakukan sejak peneliti di lapangan, sewaktu pengumpulan data dan setelah semua data terkumpul atau setelah selesai di lapangan.
- d) Perbaikan (*refinement*): meskipun semua data telah terkumpul, dalam pendekatan study kasus hendaknya dilakukan penyempurnaan atau penguatan (*reinforcement*) data baru terhadap kategori yang telah ditemukan. Pengumpulan data baru mengharuskan peneliti untuk kembali ke lapangan dan barangkali harus membuat kategori baru, data baru tidak bisa dikelompokkan ke dalam kategori yang sudah ada.
- e) Penulisan laporan: laporan hendaknya ditulis secara komunikatif, mudah dibaca, dan mendeskripsikan suatu gejala atau kesatuan social secara jelas, sehingga memudahkan pembaca untuk memahami seluruh informasi penting. Laporan diharapkan dapat membawa pembaca ke dalam situasi kasus kehidupan seseorang atau kelompok.

Hasil akhir penelitian studi kasus adalah suatu naratif deskriptif yang bersifat menyeluruh disertai interpretasi yang menginterpretasikan seluruh aspek-aspek kehidupan tersebut. Sesuai dengan karakter tersebut, penelitian ini berusaha mendapatkan informasi yang selengkap mungkin mengenai manajemen strategi Mudir Ma'had dalam mengajak anggotanya melakukan strategi implementation untuk melakukan pengembangan program yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah

untuk meningkatkan mutu lulusan. Teknik kualitatif dipakai sebagai pendekatan dalam penelitian ini, karena teknik ini memahami realitas rasional sebagai realitas subjektif tentang penelitian di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Proses observasi diharapkan mampu menggali manajemen strategy yang seperti apa yang telah dilakukan Mudir Ma'had dalam mengjaka anggotanya melakukan strategy implementation.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini bertempat di Pusat Ma'had Al-Jami'ah yang bertempat di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pemilihan lokasi tersebut didasari karena keingintahuan peneliti dengan manajemen strategi yang dilakukan di Pusat Ma'had Al-Jami'ah yang dapat menjadikan lulusan mahasiswa menjawab tuntutan masyarakat terhadap mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang terutama dibidang agama. Bagi peneliti hal unik yang terdapat di Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah manajemen strategi yang diterapkan dapat disesuaikan dengan keadaan yang ada di Universitas, pelaksanaan manajemen strategi yang ditetapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah dapat menunjang tujuan 4 pilar yang ada di UIN Malang, mulai dari rencana strtaeginya, kebijakan-kebijakan program yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah, serta proses evaluasi dari program-program tersebut semua tidak lepas untuk mencapai tujuan UIN Malang. Universitas yang memiliki Asrama tidak hanya di UIN Mlanag saja, ada beberapa universitas yang memiliki asrama tetapi kebanyakan dari mereka belum bisa menyelaraskan antara kegiatan universitas dengan kegiatan asrama.

C. Data dan Jenis Data

Data dapat diartikan sebagai bahan nyata atau keterangan yang akan dijadikan bahan kajian (analisis atau kesimpulan).⁸⁷ Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan sebagainya. Menurut Moelong sumber data berdasarkan kata-kata dan tindakan dicatat melalui catatan tertulis atau perekam audio, pengambilan foto dan film. Pencatatan sumber data utama dilakukan melalui proses wawancara atau pengamatan berpartisipatif merupakan hasil gaungan dari kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya.⁸⁸

Terdapat 2 Jenis Data yaitu :

a. Data primer

Yaitu data utama yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dengan melihat dokumentasi yang terdapat di tempat yang akan diteliti, melakukan observasi, serta wawancara formal, maupun informal.

Dari penjelasan tentang data primer diatas, maka peneliti akan memaparkan data apa saja atau data primer apa yang didapatkan oleh peneliti. Data awal yang dijadikan data utama oleh peneliti adalah rencana strategi yang dimiliki oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah serta dokumentasi berupa data peningkatan lulusan mahasiswa selama dua (2) tahun ini, setelah melakukan analisis terhadap data tersebut peneliti melakukan observasi di Pusat Ma'had Al-Jami'ah, kemudian peneliti melakukan wawancara semi terstruktur yang

⁸⁷ Wahidmurni, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* (Malang: PPs UIN Malang, 2008), hlm. 31.

⁸⁸ Lexy Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi)...*, hlm. 157

dilakukan kepada Mudir, staff, Muroby-murobyah, serta Musyrip di Pusat Ma'had Al-Jami'ah.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang dapat diperoleh dari pihak kedua atau lembaga tertentu.⁸⁹ jenis data laporan perusahaan profil perusahaan dan foto-foto yang menunjang penelitian.

Data sekunder yang diperoleh peneliti adalah data dari bagian Administrasi di Ma'had Sunan Ampel Al-Ali berupa data jumlah karyawan, data jam kerja, profil Ma'had, data bagan-bagan organisasi dan *jobdescription*.

D. Teknik Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam usaha pengumpulan data serta keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini adalah penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

a. Dokumentasi

Menurut Arikunto dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, buku, foto.⁹⁰

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik pengertian bahwa metode dokumenter adalah metode pengumpulan data yang diperoleh dari beberapa catatan penting dan arsip-arsip penting. Metode ini digunakan untuk memperoleh

⁸⁹ Bagong Suyanto dan Sutinah, ed all, *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan* (Jakarta: Kencana, 2005), hlm. 55.

⁹⁰ Suharsimi Arikunto, *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), hlm: 206.

data tentang segala penjelasan, serta menunjang validitas dan efektifitas dalam pengambailan data.

Dalam metode pengumpulan data secara dokumentasi, peneliti akan meminta data berupa dokumen nilai mahasantri Pusat Ma'had Al-Jami'ah selama dua (2) tahun, yaitu mahasantri periode 2017/2018 dan mahasantri periode 2018/2019. Peneliti juga akan turun lapangan untuk mencari bukti-bukti kegiatan yang dilaksanakan di Pusat Ma'had Al-Jami'ah dan akan peneliti cantumkan kegiatan tersebut dalam berupa foto.

b. Observasi

Menurut Faisal observasi adalah metode pengumpulan data dimana penyelidik mengadakan pengamatan secara langsung (tanpa alat) terhadap suatu benda, kondisi dan situasi, proses dan perilaku.⁹¹ Dengan metode observasi, peneliti terjun secara langsung dalam upaya-upaya mengamati dan memperhatikan objek yang diteliti kemudian mencatat kejadian yang dianggap penting.

Dalam melakukan observasi ini peneliti menggunakan observasi metode terus terang dimana peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan sebenarnya kepada pihak Pusat Ma'had Al-Jami'ah, bahwa sedang melakukan penelitian. Maka disetiap kegiatan yang dilakukan oleh pihak Pusat Ma'had Al-Jami'ah peneliti hadir dan melakukan pengamatan secara langsung. Hal ini dilakukan peneliti yang bertujuan melihat secara langsung setiap kegiatan yang

⁹¹ Sanapiah Faisal, *Metodologi Penelitian dan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha, 1982), hlm. 52.

telah dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah selama melakukan proses kegiatan untuk meningkatkan mutu mahasiswa.

c. Wawancara

Menurut Bungin wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan Tanya jawab sambil betatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide).⁹²

Metode pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan pada para responden. Untuk mendapatkan informasi yang relatif lebih objektif, maka wawancara di sini dilakukan terhadap beberapa orang responden yang sekiranya dapat membantu peneliti untuk memberikan informasi dan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi. Data yang diperoleh dengan interview ini mengenai informasi dan data tentang hal-hal yang bersifat objektif.

Dalam melakukan wawancara peneliti menggunakan metode wawancara semi struktur, hal ini dilakukan peneliti agar pertanyaan-pertanyaan yang disampaikan kepada sumber-sumber yang diwawancarai dapat lebih bebas. Peneliti akan memilih beberapa orang yang akan dijadikan sebagai informan dari wawancara. Peneliti dalam mencari informan yang digunakan untuk wawancara menggunakan teknik snowball, yang mana peneliti memilih informan dari yang paling sedikit memiliki peran hingga paling banyak. Dalam melakukan planning informan yang pertama kali peneliti wawancara adalah musyrif-musyrifah,

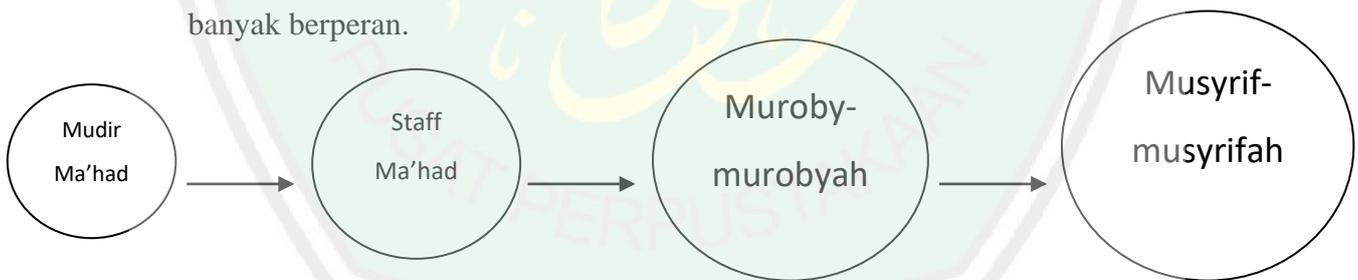
⁹² Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*, (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2001), hlm: 108.

dikarenakan mereka adalah orang-orang yang perannya sedikit, setelah itu dilanjutkan dengan muroby-murobyah kemudian staff Ma'had barulah yang terakhir adalah Mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah dikarenakan beliau paling banyak berperan.



Gambar 3.1
Proses wawancara Planning

Dalam melakukan implementasi informan yang pertama kali peneliti wawancara adalah Mudir, dikarenakan dalam mengimplementasikan sebuah program beliau memiliki peran yang sedikit, setelah itu dilanjutkan dengan staff Ma'had kemudian dilanjutkan dengan mewawancarai muroby-murobyah barulah yang terakhir adalah musyrif-musyrifah Pusat Ma'had Al-Jami'ah dikarenakan paling banyak berperan.



Gambar 3.2
Proses wawancara Implementasi

Tujuan dari wawancara ini adalah agar peneliti mendapatkan informasi data yang nantinya akan dianalisis lebih lanjut oleh peneliti.

E. Pengecekan Keabsahan Data

Salah satu pertanyaan yang seringkali dipertanyakan untuk penelitian kualitatif adalah “Apakah penelitian kualitatif ini benar-benar ilmiah?” pokok persoalan yang menjadi latar belakang pertanyaan ini, selain persoalan generalisasi, juga kepercayaan yang belum mantap dari pihak-pihak yang menentang. Dalam penelitian kualitatif sudah ada upaya meningkatkan kepercayaan data yang selanjutnya biasa disebut dengan keabsahan data.⁹³ Untuk selanjutnya pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik sebagai berikut:

1. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dalam penelitian ini, berarti penelitian kembali ke lapangan untuk melakukan pengamatan dan wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan melakukan perpanjangan pengamatan, diharapkan hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin akrab, semakin terbuka, dan semakin mempercayai.⁹⁴ Dalam perpanjangan pengamatan, yang menjadi fokus adalah data yang sudah diperoleh untuk kemudian dicek apakah ada perubahan atau tidak, sehingga data yang diperoleh kredibel.

⁹³ M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 313

⁹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm: 368

2. Triangulasi

Triangulasi dalam pengecekan data ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, diantaranya sebagai berikut:⁹⁵

a. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber.

b. Triangulasi teknik

Triangulasi teknik untuk menguji data dilakukan dengan cara mengecek data sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi atau dokumentasi.

c. Triangulasi waktu

Data yang dilakukan dengan wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

Seperti yang telah dijelaskan diatas, pengecekan keabsahan data diperlukan untuk memberikan data yang kredibel. Dalam penelitian ini, data-data yang diperoleh akan dicek lagi, salah satunya dengan

⁹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, hlm 372

teknik triangulasi. Triangulasi sumber digunakan untuk mengecek apakah data yang diperoleh dari informan kredibel atau tidak, misal hasil wawancara tentang pelaksanaan program atau kegiatan yang dilakukan pimpinan, maka pengujian data tersebut dapat ditanyakan lagi kepada guru, staff, atau siswa. Kemudian triangulasi teknik dilakukan untuk mengecek apakah data sudah kredibel dengan pengujinya pada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Kemudian triangulasi waktu digunakan untuk mengecek kredibilitas data dengan menggunakan teknik yang sama tetapi dalam waktu yang berbeda.

3. Refrensi

Refrensi adalah bahan untuk mendukung dalam pembuktian data yang telah ditemukan oleh peneliti. Contohnya data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara. Data tentang interaksi manusia, atau gambaran suatu keadaan perlu didukung oleh foto-foto. Dalam laporan penelitian, peneliti perlu untuk mengumpulkan data-data lain yang dapat mendukung data yang telah diperoleh.

F. Metode Analisis Data

Sugiyono mengemukakan Penelitian yang menggunakan teknik analisis model interaktif dimulai dari tahapan pengumpulan data dilanjutkan dengan reduksi data, display data dan tahapan terakhir yaitu penarikan kesimpulan. Dimulai dari pengumpulan data, yaitu peneliti berusaha mendapatkan data-data yang relevan dari informan untuk dapat dijadikan sebagai landasan dalam meneliti

tentang tema yang sudah ditentukan oleh peneliti sebelum penelitian dimulai. Reduksi data yaitu pengumpulan data, yaitu peneliti berusaha mendapatkan data-data yang relevan dari informan untuk dapat dijadikan sebagai rujukan maupun landasan dalam penelitian tentang tema yang sudah ditentukan oleh peneliti sebelum penelitian dilakukan. Teknik selanjutnya yaitu display data, dimana peneliti mengolah data yang masih berbentuk setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur untuk tema yang jelas kedalam matriks yang selanjutnya akan digunakan untuk menarik satu kesimpulan. Kesimpulan berisi tentang uraian dari jawaban yang peneliti ajukan pada tujuan penelitian dengan berlandaskan hasil penelitian yang sudah peneliti lakukan selama proses penelitian dan pada akhirnya peneliti memberikan penjelasan simpulan dari jawaban pertanyaan penelitian yang diajukan.⁹⁶

⁹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif ...*, hlm: 73.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Dalam hal ini peneliti akan memaparkan secara berurutan mulai dari gambaran umum, paparan data, dan temuan penelitian. Gambaran umum objek penelitian diuraikan berdasarkan pada sejarah berdirinya Pusat Ma'had Al-Jami'ah, tujuan, visi dan misi yang terdapat pada Pusat Ma'had Al-Jami'ah, serta orientasi pendidikan di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Paparan data diuraikan berdasarkan fokus dalam penelitian yaitu: strategi perencanaan program, strategi pelaksanaan program, serta strategi evaluasi program yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah dan dampak program terhadap peningkatan mutu mahasiswa. Setelah diuraikan paparan data, kemudian dilanjutkan dengan temuan penelitian pada masing-masing kasus.

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat Pusat Ma'had Al-Jami'ah

Pusat Ma'had Al-Jami'ah awal berdirinya bernama Ma'had Sunan Ampel Al-Aly. Keinginan didirikannya ma'had bagi mahasiswa UIN Malang sudah ada sejak lama, UIN Malang saat itu masih bernama STAIN yang dipimpin oleh K.H. Usman Mansyur. Tetapi hal tersebut belum dapat terealisasikan (Suprayogo: Dalam Pengajian Perdana Bagi Santri Pusat Ma'had Al-Jami'ah). Keinginan tersebut dapat terealisasikan pada saat STAIN Malang dipimpin oleh Prof. Dr. H. Imam Suprayogo (sebelum STAIN berubah status menjadi UIN), dengan diawali peletakan batu pertama ma'had pada tanggal 4 April 1999, hari Ahad Wage oleh

beberapa kyai dengan dilanjutkan do'a bersana yang dipimpin oleh 9 (sembilan) orang kyai.⁹⁷

Pembangunan ini ternyata merupakan usaha yang nyata dan berkelanjutan sehingga dalam tempo waktu satu tahun dapat menyelesaikan 4 unit gedung yang terdiri dari 189 kamar (3 unit masing-masing 50 kamar dan 1 unit 39 kamar) dan 6 (enam) rumah kyai dan mudir ma'had. Untuk tahap pertama, pondok ini dihuni sejak tanggal 26 Agustus 2000 yang dapat menampung 1041 santri dengan perincian 483 santri putra dan 558 santri putri. Para santri yang biasa disebut mahasantri adalah seluruh orang yang terdaftar sebagai mahasiswa baru di UIN Mlanag dari semua fakultas.

Pada tanggal 17 April 2001, presiden RI ke4, K.H. Abdurrahman Wahid berkenan hadir serta meresmikan penggunaan ke empat gedung asrama tersebut, yang masing-masing diberi nama mabna (unit gedung) al-Ghazali, mabna Ibnu Rusdy, mabna Ibnu Sina, mabna Ibnu Kholdun. Tahun 2002 dibangun lagi tahap kedua sebanyak satu unit gedung yang bernama al-Farabi dengan jumlah kamar 50 untuk 300 orang santri..⁹⁸

Sehubungan dengan selesainya pembangunan ma'had tahan I tersebut maka dibangunlah monumen ma'had yang ditulis sebagai syi'ar pondok yaitu "kuunuu ulil ilmi, kuunuu ulin nuha, kuunuu ulil absyar, kuunuu ulil albab, wa jaahiduu fillahi haqqa jihaadihi" dan tanah yang ada disekeliling monumen diambil dari berbagai tempat di maqom wali songo. Hal ini dijadikan pelajaran bahwa ma'had UIN Malang dapat menanamkan nilai-nilai historis dan keislaman pada setiap

⁹⁷ Triyo Supriyatno, *Model Internaliasi Nilai-nilai Keagamaan di Ma'had Sunan Ampel Al-Ali UIN Malang*. EL-QUDWAH (2012), hlm. 26

⁹⁸ Triyo Supriyatno, *Model Internaliasi Nilai-nilai...*, hlm 27

santri , serta diharapkan agar para santri dapat menjadi ulama' yang intelek profesional serta intelek profesional yang ulama' yang mampu berjuang li i'laai kalimatillah. Dengan selesainya kelima unit gedung tersebut pembangunannya akan dilanjutkan sesuai dengan perencanaan yakni menjadi 11 gedung asrama.⁹⁹

2. Visi, Misi, Tujuan, Indikator Mutu Pusat Ma'had Al-Jami'ah

a. Visi

Menciptakan mahasantri yang beraqidah, berilmu, beramal sholeh, dan berakhlaqul karimah.¹⁰⁰

b. Misi

- a) Mengantarkan mahasantri memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlaq dan keluasan ilmu.
- b) Menyelenggarakan pembelajaran Al-Qur'an dan kajian kitab salaf.
- c) Memberikan ketrampilan berbahasa Arab dan Inggris.
- d) Melaksanakan bimbingan belajar terpadu antara kegiatan Ma'had dan Universitas.¹⁰¹

c. Tujuan

- a) Menghasilkan mahasantri yang berkepribadian yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlaq, dan keluasan ilmu.
- b) Meningkatkan mutu dan kualitas membaca Al-Qur'an dan pendalaman kitab salaf/turats.

⁹⁹ Salman Farizi, Dkk, *Pedoman Akademik Mahasantri*, (Yogyakarta: Multigrafindo, 2018), hlm. 6

¹⁰⁰ Salman Farizi, Dkk, *Pedoman Muroby-Murobyah dan Pola Pembinaan Musyrif-Musyrifah*, (Yogyakarta: Multigrafindo, 2018), hlm.3

¹⁰¹ Salman Farizi, Dkk, *Pedoman Akademik...*, hlm. 7

- c) Menciptakan bi'ah lughawiyah yang kondusif bagi pengembangan bahasa Arab dan Inggris.
- d) Menghasilkan mahasantri yang memiliki keunggulan dalam integrasi keilmuan.¹⁰²

d. Indikator Mutu Pusat Ma'had Al-Jami'ah

- a) Mahasantri harus memiliki atau menunjukkan identitas sebagai mahasiswa.
- b) Mahasantri harus mentaati peraturan dan prosedur yang sudah ditetapkan oleh Ma'had.
- c) Mahasantri harus dapat mempraktekkan fiqih ibadah (Thoharoh, Sholat, Puasa, Haji).
- d) Mahasantri harus dapat mempraktekkan aqidah dan akhlaq seperti ulama' salafus sholeh.
- e) Mahasantri harus dapat membaca Al-Qur'an dengan fashih dan benar (syifatul huruf, haqqul huruf, makhorijul huruf).
- f) Mahasantri harus khatam 30 juz.
- g) Mahasantri harus dapat kalam dengan bahasa Arab dan Inggris.¹⁰³

e. Kondisi objek penelitian

- a) Jumlah mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebanyak 3187
- b) Jumlah musyrif/ah di Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebanyak 256
- c) Jumlah muroby/ah di Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebanyak 13
- d) Jumlah staff di Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebanyak 7

¹⁰² Salman Farizi, Dkk, *Pedoman Akademik...*, hlm. 8

¹⁰³ Salman Farizi, *Standar Mutu Manajemen Ma'had Al-Jami'ah*, (Malang, 2018), hlm, 3

- e) Jumlah muallim/ah Ta'lim Afkar di Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebanyak 113
- f) Jumlah muallim/ah Ta'lim Al-Qur'an di Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebanyak 114
- g) Jumlah mushohih/ah di Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebanyak 120
- h) Jumlah pengasuh di Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebanyak 12

B. Paparan Data

Paparan data dalam penelitian ini, akan menggambarkan data mengenai:

- 1) strategi perencanaan di Pusat Ma'had adalah proses merumuskan program-program dengan melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang memperhatikan faktor yang ada di dalam dan di luar lembaga sehingga dapat menghasilkan tujuan dan strategi program yang akan dilakukan.
- 2) strategi pelaksanaan program yang telah ditetapkan baik program jangka panjang maupun program jangka pendek.
- 3) strategi evaluasi terdiri dari langkah-langkah mudir ma'had melakukan evaluasi terhadap program-program yang telah ditetapkan serta telah dilaksanakan.

1. Strategi Perencanaan Program Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri

Strategi perencanaan disusun dalam rangka mempersiapkan masa depan untuk sebuah organisasi. Kegiatan perencanaan sangat penting bagi suatu organisasi terlebih dalam bidang pendidikan. Perencanaan di dalam fungsi manajerial adalah proses pengambilan keputusan mendasar tentang kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi didalam mencapai tujuan. Perencanaan adalah

langkah awal yang dilakukan oleh organisasi dalam proses meningkatkan mutu pendidikan. Dalam melakukan strategi perencanaan peneliti mewawancarai kyai muzakki terkait hal-hal yang akan beliau lakukan:

Ketika ma'had memiliki tujuan untuk meningkatkan mutu mahasantri, saya selaku mudir baru tidak langsung mengganti program-program yang sudah berjalan selama ini di Pusat Ma'had Al-Jami'ah, tetapi saya melakukan analisis lingkungan terlebih dahulu. Analisis lingkungan internal saya lakukan untuk mengetahui apa saja program yang telah dilakukan oleh ma'had sejauh ini, sumberdaya apa saja yang dimiliki oleh ma'had untuk menunjang peningkatan mutu mahasantri, sarana dan prasarana apakah cukup memadai atau belum, kelemahan-kelemahan apa saja yang dimiliki oleh ma'had. Setelah itu saya melakukan analisis lingkungan eksternal. Analisis ini berfungsi agar saya mengetahui dengan adanya program-program yang selama ini ma'had lakukan apakah ada kendala atau manfaat untuk masyarakat sekitar, apakah lingkungan kampus dapat mendukung atau kurang mendukung. Setelah melakukan kedua analisis tersebut, barulah saya melakukan penentuan strategi. Penentuan strategi ini adalah hasil dari analisis saya terkait kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh ma'had, ancaman dan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh pusat ma'had untuk meningkatkan mutu mahasantri.¹⁰⁴

Dari hasil wawancara tersebut, peneliti dapat mengambil kesimpulan sementara bahwa strategi perencanaan yang dilakukan oleh ma'had adalah dengan melakukan 3 tahapan, yaitu: 1) analisis lingkungan internal, 2) analisis lingkungan eksternal, 3) penentuan strategi.

a. Analisis Lingkungan Internal

Pada observasi yang dilakukan tanggal 2 Maret 2020 di pagi hari ba'da subuh peneliti melihat banyak mahasantri yang melakukan pembelajaran-pembalajaran di area ma'had, di sekitar masjid UIN Malang, ada juga yang disekitar gedung kuliah, dan juga ada yang di lapangan. Setelah melihat fenomena tersebut peneliti melanjutkan melihat bangunan-bangunan asrama yang ada di

¹⁰⁴ Ahmad Muzakki, wawancara (idaroh ma'had 3 maret 2020)

Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Di setiap gedung asrama ternyata sudah terpasang wifi-wifi yang peneliti yakini bahwa fasilitas ini sangat berguna untuk kelancaran belajar bagi mahasantri.

Pada pukul 08.00 peneliti kembali melakukan observasi di salah satu asrama Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Peneliti menemukan salah satu kegiatan mahasantri yaitu tashih AlQur'an.

Setelah melakukan observasi dipagi hari, peneliti melanjutkan melakukan observasi di sore hari, pada pukul 16.30 para mahasantri setelah pulang dari kuliah bahasa Arab, mereka melakukan kegiatan-kegiatan di asrama dan setiap asrama kegiatan itu berbeda, ada yang melakukan muhadhoroh, ada yang melakukan sholat diba', dan ada juga yang melakukan pendampingan. Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan sampai adzan maghrib. Setelah melakukan sholat jama'ah maghrib para mahasantri diberikan waktu untuk istirahat sampai waktu sholat isya', ada yang memanfaatkan waktu tersebut untuk makan, ada juga yang melakukan bersih-bersih diri, ada juga yang hanya santai-santai sambil menunggu waktu jama'ah isya'. Setelah melakukan sholat jama'ah isya' para mahasantri menuju ke kelas masing-masing untuk melaksanakan ta'lim. Kelas ta'lim ada yang di lorong-lorong mabna, ada yang di masjid, ada juga yang dikelas-kelas kuliah.¹⁰⁵

Setelah melakukan observasi pada hari senin, peneliti melakukan wawancara terhadap Kyai Muzakki tentang fenomena-fenomena yang peneliti temukan. Mulai dari program shobaghul lughoh yang tidak ada kelasnya hingga

¹⁰⁵ Observasi pada tanggal 2 Maret 2020)

kegiatan ta'lim yang sudah menggunakan kelas tetapi masih lebih banyak yang di mabna serta di masjid UIN Malang. Berikut pernyataan Kyai Muzakki:

Pada awal kepemimpinan saya pada tahun 2017, saya sama sekali tidak merubah semua kegiatan-kegiatan yang ada di ma'had. Mulai dari shobaghul lughoh, kegaitan tashih Al-Qur'an, kegiatan sore hari yang biasa disebut kegiatan kesantrian, sampai kegiatan ta'lim di pagi hari. Saya memang sengaja ingin melihat apa saja yang telah mudir lama lakukan dalam mengembangkan ma'had UIN ini. Saya mencoba keliling-keliling ma'had selama kegiatan berlangsung agar saya dapat melakukan analisis lingkungan internal yang disediakan UIN Malang untuk program Pusat Ma'had Al-Jami'ah ini. Saya melakukan ini karena ingin mengetahui kelemahan serta ancaman apa yang ada dengan program-program ma'had yang seperti ini, untuk peluang dan kekuatan juga saya pikirkan. Seingat saya dulu selama satu bulan saya melakukan kegiatan mengamati program-program dan sumber daya yang dimiliki oleh ma'had.¹⁰⁶

Pernyataan dari Kyai Muzakki ini diperkuat oleh pernyataan Ustadz

Subeh selaku salah satu staff yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah mengatakan:

Setelah kyai Muzakki dilantik menjadi Mudir ma'had, saya kira beliau langsung mengadakan rapat untuk membicarakan program-program yang beliau rancang, ternyata tidak. Beliau tidak melakukan rapat tentang apa yang akan beliau lakukan di ma'had. Tetapi setelah sekitar satu bulan beliau di lantik menjadi mudir, beliau mengadakan rapat membahas tentang apa yang beliau selama ini lakukan. Beliau ternyata mencoba melihat situasi yang selama ini dilakukan oleh teman-teman muroby, teman-teman musyrif, dan juga mahasantri. Mulai dari kegiatan ba'da subuh sampai kegiatan malam hari.¹⁰⁷

Setelah melakukan wawancara terhadap staff, peneliti melakukan wawancara kepada salah satu muroby, Ustadz syauqi juga memberikan keterangan tentang awal kepemimpinan Kyai Muzakki. Beliau berkata:

Awal Kyai Muzakki dipilih menjadi mudir, beliau tidak langsung melakukan pembaruan-pembaruan dari program yang ada di ma'had, padahal beliau adalah salah satu pengasuh ma'had, jadi seharusnya beliau sudah mengetahui semua program-program yang ada di ma'had. Beliau

¹⁰⁶ Ahmad Muzakki, wawancara (Idaroh Ma'had 3 Maret 2020)

¹⁰⁷ Ahmad Subeh, wawancara (Idaroh Ma'had 7 Maret 2020)

melakukan pengamatan-pengamatan kepada setiap program-program ma'had mulai dari shollu sampai ta'lim. Tidak jarang juga beliau mampir ke mabna-mabna hanya untuk melihat keadaan mahasantri saat ta'lim.¹⁰⁸

Selain melakukan pengamatan terhadap program-program yang terdapat pada Pusat Ma'had Al-Jami'ah, Kyai Muzakki juga mengamati kinerja para musyrif/ah, muroby/ah, mushohih/ah, serta mu'allim/ah yang terdapat pada Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Hal ini seperti yang beliau katakan:

Selain saya melakukan pengamatan pada program-program yang berjalan, saya juga melakukan pengamatan kepada tenaga pendidik yang ada di ma'had mas. Mulai dari musyrif/ah, muroby/ah, mushohih/ah, serta mu'allim/ahnya. Musyrif/ah adalah orang-orang yang kami rekrut dari mahasiswa minimal semester 3 sampai semester 7 seharusnya mereka bisa mengajarkan apa yang harus dilakukan oleh adik-adik tingkatnya untuk menjadi mahasantri yang baik. Karena mereka sudah pernah mengalami seperti apa yang dialami oleh adik-adiknya. Sedangkan muroby/ah adalah orang-orang yang kami rekrut dan sesuai dengan kebutuhan ma'had. Ma'had ingin menghasilkan mahasantri yang nantinya dapat membaca kitab kuning, dapat membaca AlQur'an dengan baik dan benar, serta dapat berkomunikasi dengan menggunakan bahasa Arab dan Inggris. Maka atas keinginan itu saya juga melihat kinerja dari mereka. Karena mereka adalah orang-orang yang dapat berinteraksi dengan mahasantri selama 24 jam. Untuk mushohih/ah adalah orang-orang yang kami rekrut untuk bertugas menyimak bacaan Al-Qur'an mahasantri yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Target kami kepada para mahasantri adalah mereka dapat mengkhatamkan Al-Qur'an selama masih ada di Ma'had. Ketika mahasantri sudah mengkhatamkan Al-Qur'an, kami akan memberi mereka sebuah shahadah yang nantinya dipergunakan untuk persyaratan bisa mengikuti ujian kompre. Kemudian mu'allim/ah, ma'had mempunyai dua program ta'lim yaitu ta'lim afkar dan ta'lim AlQur'an, dan untuk melakukan kedua program ta'lim tersebut ma'had membutuhkan mu'allim/ah untuk mengajar. Maka dari itu ketika kegiatan ta'lim berlangsung saya melakukan pengamatan dengan langsung terjun ke mabna-mabna. Setelah melakukan pengamatan-pengamatan ini ada beberapa kekuatan, peluang, kelemahan, serta ancaman yang saya temukan.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Muhammad Syauqillah, wawancara (Idaroh Ma'had 5 Maret 2020)

¹⁰⁹ Ahmad Muzakki, wawancara (Idaroh Ma'had 3 Maret 2020)

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Setelah melakukan observasi di lingkungan Pusat Ma'had Al-Jami'ah, peneliti melakukan observasi lingkungan eksternal. Peneliti melihat bahwa Pusat Ma'had Al-Jami'ah berada di tengah-tengah perkampungan. Selain itu juga Pusat Ma'had Al-Jami'ah juga berdekatan dengan Universitas Brawijaya dan juga Universitas Negeri Malang.

Kyai Muzakki menyadari bahwa selain melakukan pengamatan internal Pusat Ma'had Al-Jami'ah, beliau juga perlu melakukan pengamatan di lingkungan sekitar Pusat Ma'had Al-Jami'ah, yang mana lingkungan eksternal ini juga banyak sedikit dapat mempengaruhi keadaan mahasantri Pusat Ma'had Al-Jami'ah.

Berikut pernyataan Kyai Muzakki:

Selain melakukan pengamatan pada program-program yang ada di Ma'had, saya juga melakukan pengamatan kepada sekeliling Ma'had. Hal ini dikarenakan mahasantri tidak hanya berinteraksi dengan kami orang-orang yang ada di dalam Ma'had, tetapi mereka juga berinteraksi dengan orang-orang sekitar Ma'had. Dan di Malang sendiri kampus ternama yang berada disekitar Ma'had juga ada dua yaitu Universitas Brawijaya dan Universitas Negeri Malang. Hal ini sedikit banyak mempengaruhi pola pikir mahasiswa di UIN sendiri, khususnya yang masih ada di Ma'had. Mereka masih baru dan ketika mereka berada di masyarakat luar bukan hanya dibandingkan dengan kakak kelasnya, tetapi juga dibandingkan dengan mahasiswa kampus lain. Sudah banyak alumni-alumni dari Ma'had yang bertempat tinggal di sekitar Ma'had. Mulai dari nge-kos sampai ngontrak rumah di situ. Jadi sudah banyak asumsi-asumsi dari masyarakat sekitar yang dapat saya ambil untuk memperbaiki Ma'had ke depannya agar tidak agar mahasantri tidak minder ketika mendapat perkataan dari masyarakat.¹¹⁰

Letak Pusat Ma'had Al-Jami'ah yang berada ditengah-tengah masyarakat sangat menguntungkan bagi mahasantri untuk dapat langsung mempraktekkan

¹¹⁰ Ahmad Muzakki, wawancara (Idaroh Ma'had 3 Maret 2020)

segala ilmu yang telah di dapat ketika mereka berada di Pusat Ma'had Al-Ja'miah.

Hal ini seperti pernyataan dari Kyai Muzakki:

Pusat Ma'had Al-Jami'ah yang terletak sangat strategis bagi saya yaitu berada di tengah-tengah masyarakat memberikan hal positif bagi mahasantri untuk dapat secara langsung menerapkan ilmu-ilmu yang mereka dapatkan selama mereka ada di Ma'had. Tetapi tidak dapat kami pungkiri selain hal positif yang kami dapatkan selalu ada hal negatif juga contohnya; asumsi masyarakat bahwa semua lulusan dari Ma'had sama saja seperti kakak-kakak kelas mereka yang nakal dan kurang ada akhlak, tidak ada peran yang telah dilakukan oleh lulusan tersebut karena kurangnya ilmu yang mereka dapatkan selama di ma'had. Asumsi-asumsi itu yang membuat mahasantri itu kurang percaya diri untuk terjun langsung di masyarakat. Masyarakat beranggapan bahwa lulusan mahasantri setiap tahunnya sama saja tidak ada perubahan.¹¹¹

Hal ini juga di konfirmasi oleh ustadzah Hanik selaku staff Administrasi dan Humas. Beliau menyatakan:

Memang sangat baik jika Ma'had ini berada di tengah-tengah masyarakat, mahasantri dapat berinteraksi secara langsung dengan mereka dan juga mahasantri dapat menerapkan ilmu-ilmu yang didapatkan selama ada di Ma'had. Tetapi kurang baiknya adalah ketika ada mahasantri yang mungkin kurang baik perilakunya di Ma'had dan terbawa ke masyarakat, maka itulah yang membuat masyarakat berasumsi bahwa ternyata Ma'had masih belum bisa memberikan pembelajaran yang baik kepada para mahasantrinya.¹¹²

Letak goegrafis Pusat Ma'had Al-Jami'ah yang berada ditengah-tengah masyarakat memberikan banyak dampak bagi mudir Ma'had untuk melakukan terobosan-terobosan baru yang dapat menunjang peningkatan mutu mahasantri. Baik dari kegiatan-kegiatan ta'lim maupun dari pembelajaran apa yang harus dilakukan di Pusat Ma'had Al-Jami'ah agar dapat menjawab permasalahan-permasalahan yang ada di masyarakat.

¹¹¹ Ahmad Muzakki, wawancara (Idaroh Ma'had 3 Maret 2020)

¹¹² Hanik, wawancara (Idaroh Ma'had 7 Maret 2020)

Kekuatan yang berasal dari dalam maupun luar Pusat Ma'had Al-Jami'ah menjadi salah satu dasar mudir ma'had untuk menentukan perumusan strategi. Kelemahan yang terdapat di Pusat Ma'had Al-Jami'ah harus diidentifikasi agar tidak berkembang menjadi ancaman yang dapat menghambat program-program Pusat Ma'had Al-Jami'ah.

Dari paparan data di atas, dapat dipetakan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah serta hal-hal yang menjadi peluang dan ancaman dalam lingkungan ma'had. Hasil analisis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Kekuatan	Kelemahan
a. Sumber daya manusia (musyrif/ah, muroby/ah, staff, mushohih/ah, mu'allim/ah) yang dapat mendukung peningkatan mutu mahasiswa b. Memiliki sumber daya manusia yang kaya akan kreatifitas-kreatifitas di dalam kurangnya sarana prasarana yang dimiliki Pusat Ma'had Al-Jami'ah	a. Kurangnya fasilitas yang dimiliki Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam mewujudkan program-program yang diterapkan. Seperti kurangnya kelas untuk ta'lim, wifi yang masih kurang kencang, prasarana yang kurang memadai untuk praktek b. Kurangnya dukungan dari pihak kampus untuk Pusat Ma'had Al-Jami'ah menjalankan program-program
Peluang	Ancaman
Mendapat dukungan dari masyarakat sekitar untuk menjalankan program-program yang bermanfaat bagi kehidupan di masyarakat	a. Terbatasnya program-program yang dapat diterapkan karena kurangnya dukungan dari pihak kampus b. Tuntutan kualifikasi pendidikan untuk tenaga pendidik yang semakin tinggi

Tabel 4.1. hasil identifikasi dan analisis lingkungan Pusat Ma'had Al-Jami'ah

c. Penentuan Strategi

Untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah pemilihan strategi secara tepat merupakan alternatif terbaik yang dapat digunakan. Dengan mempertimbangkan analisis yang telah dilakukan, mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah merumuskan strategi untuk dikembangkan sebagai jalan terbaik dalam

meningkatkan mutu mahasantri sesuai visi, misi, dan tujuan yang ditentukan.

Berikut pernyataan kyai Muzakki:

Setelah saya melakukan pengamatan baik di dalam ma'had ataupun di lingkungan sekitar ma'had, ada beberapa hal yang saya temukan. Antara lain: kegiatan shobaghul lughoh yang kurang efektif, kegiatan sore hari yang kurang pas untuk mahasantri, dan kegiatan ta'lim yang amburadul. Musyrif/ah yang kurang berkompeten, muroby/ah yang kurang bisa diandalkan, mushohih/ah yang jam datangnya ke ma'had tidak sesuai, serta mu'allim/ah yang kurang serius dalam mengajar. Itu adalah beberapa kelemahan yang dimiliki oleh ma'had. Jika kelemahan-kelemahan ini dibiarkan, maka tidak diragukan banyak orang yang akan mempertanyakan peran ma'had bagi UIN Malang kedepannya. Dengan keadaan yang seperti itu wajar jika para masyarakat kurang adanya kepercayaan terhadap alumni-alumni ma'had. Hasil dari melakukan pengamatan itulah yang saya jadikan dasar untuk merumuskan strategi-strategi baru berupa program-program yang ada di ma'had. Pertama hal yang saya lakukan adalah memperbaiki kualitas SDM tenaga pengajar yang dimiliki oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Hal ini saya lakukan karena ketika ma'had ingin menghasilkan mahasantri yang bermutu maka SDM pengajar juga harus memiliki mutu. Kedua, yang saya lakukan adalah memperbaiki kurikulum yang diajarkan. Pada program kurikulum ada beberapa hal yang saya perbaiki, diantaranya adalah pengaturan jam ta'lim, yang awalnya jam ta'lim itu jam 6 pagi ba'da shobaghul lughoh saya rubah menjadi malam hari ba'da isya'. Kemudian memperbaiki kurikulum yang diajarkan, yang dulunya kurikulum terlalu banyak dan tidak fokus setelah saya melakukan pengamatan dilapangan saya meringkas kurikulum yang diajarkan. Kemudian dalam memperbaiki kurikulum saya juga melakukan perubahan dalam proses kegiatan belajar mengajar. Dalam proses kegiatan belajar mengajar pada shobaghul lughoh yang awalnya hanya musyrif/ah yang menjelaskan, maka saat ini akan ada waktu yang mana para mahasantri yang menjelaskan dan ini dinamakan dengan shollu aktif. Kemudian di program ta'lim afkar yang awalnya seorang muallim/ah hanya membacakan dan menerangkan apa yang ada di kitab kuning, setelah saya melakukan pengamatan hal tersebut kurang efektif. Maka saat ini saya sedikit menambah dengan kegiatan-kegiatan praktek. terakhir pada kegiatan ta'lim Al-Qur'an, yang dulu kurang banyak praktek saat ini setiap pertemuan mahasantri harus mempraktekkan materi yang diajarkan. Kemudian saya juga melakukan perubahan pada proses tashih Al-Qur'an, selama ini satu mushohih/ah memegang 25-35 mahasantri dan dibaca secara bersamaan. Setelah melakukan pengamatan, saya merasa bahwa hal tersebut sangatlah tidak efektif. Normalnya seorang manusia hanya dapat fokus terhadap dua suara secara bersamaan, lah ini satu mushohih/ah mendengarkan 25-35 suara mahasantri secara bersamaan dengan bacaan ayat yang berbeda,

saya yakin mereka hanya membaca tanpa ada pembenaran dalam cara membacanya. Selanjutnya yang saya lakukan adalah melakukan monitoring mahasantri yang bertujuan untuk melihat sampai sejauh mana pemahaman yang diterima mahasantri setelah melakukan program keta'liman di ma'had. Setelah semua kegiatan tersebut dilakukan, saya menginginkan laporan pendidikan. Dari laporan ini saya dapat menilai sejauh mana keefektifan pembelajaran yang sudah terlaksana. Ma'had diadakan oleh UIN dikarenakan UIN ingin menghasilkan ulama' yang intelek serta intelek yang ulama'. Atas dasar itu saya membuat suatu program yang bernama Ma'had Aly. Program ini dikhusus kepada mahasiswa semester 3 yang pada saat dima'had berada di kelas yang tinggi. Setelah itu untuk meningkatkan mutu mahasantri, saya juga melakukan sedikit perubahan pada beberapa program pendukung seperti program kesantrian dan program sarana dan prasarana. Dalam program kesantrian terdapat 4 (empat) kegiatan yaitu manasik haji, pembinaan mahasantri, program santri, serta program UPKM. Dan untuk program sarana dan prasarana saya melakukan dua hal, yaitu: pengajuan dan pengadaan alat dan bahan, pendataan kebutuhan dan pengadaan alat bahan.¹¹³

Dari pernyataan mudir ma'had seperti di atas, untuk meningkatkan mutu mahasantri yang sesuai visi, misi dan tujuan Pusat Ma'had Al-Jami'ah mudir memilih beberapa strategi yang diterapkan, yaitu:

1) Strategi Perbaikan Kualitas SDM Tenaga Pengajar

Strategi Peningkatan Kualitas SDM pengajar yaitu proses dimana adanya perubahan yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam seleksi penerimaan musyrif/ah dan muroby/ah. Strategi ini dikonfirmasi oleh ustadz Salman sebagai berikut:

Upaya kyai Muzakki untuk meningkatkan mutu mahasantri adalah dengan perbaikan SDM pengajar. SDM pengajar disini adalah musyrif/ah dan muroby/ah, mereka adalah orang-orang yang nantinya akan banyak berinteraksi dengan mahasantri, maka harus orang-orang yang sesuai dengan kebutuhan Pusat Ma'had Al-Jami'ah yang akan kami terima.¹¹⁴

¹¹³ Ahmad Muzakki, wawancara (Idaroh Ma'had 3 Maret 2020)

¹¹⁴ Salman Farizi, wawancara (Idaroh Ma'had 7 Maret 2020)

Pernyataan dari Mudir Ma'had dan staff bagian akademik tersebut, diperkuat dengan dokumentasi proses seleksi penerimaan Musyrif/ah. Dokumentasi tersebut dapat dilihat pada gambar yang ada di lembar lampiran.

2) Strategi Program Kurikulum

Pusat Ma'had Al-Jami'ah memiliki 3 program keta'liman. Setelah kyai muzakki melakukan pengamatan dilapangan, beliau menilai program keta'liman yang selama ini dilakukan oleh ma'had kurang dapat memberikan pembelajaran yang sesuai kepada mahasantri. Maka beliau menggagas strategi program kurikulum.¹¹⁵

Dari hasil wawancara terhadap ustadz Afif selaku muroby ta'lim afkar, strategi program kurikulum yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebagai berikut:

- a) Pengaturan kegiatan jam ta'lim
- b) Pengaturan Kurikulum Keta'liman
- c) Program Sarana dan Prasarana

3) Strategi Pelatihan dan Pengembangan Program

Strategi pelatihan dan pengembangan program yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada mahasantri agar dapat mempraktikkan ilmu-ilmu yang mereka dapatkan ketika di kelas ta'lim. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dari kyai Muzakki:

Di Pusat Ma'had Al-Jami'ah mahasantri tidak hanya diberikan ilmu-ilmu berupa materi-materi saja, tetapi mereka juga diberikan kesempatan untuk mempraktikkan ilmu-ilmu yang mereka dapatkan, tujuannya adalah agar mereka mengetahui bagaimana caranya menerapkan ilmu yang kita pelajari di kehidupan nyata”¹¹⁶

Beberapa program pelatihan dan pengembangan yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah:

¹¹⁵ Afif Bayjuri, wawancara (Idaroh Ma'had 5 Maret 2020)

¹¹⁶Ahmad Muzakki, wawancara (Idaroh Ma'had 3 Maret 2020)

- a) Kelas Ma'had Aly
 - b) Program kegiatan Belajar Mengajar
 - c) Program Tashih Al-Qur'an
 - d) Program Kesantrian
- 4) Program Pembinaan Mahasantri

Program pembinaan yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah pembinaan yang dilakukan oleh musyrif/ah, muroby/ah, seeta pengasuh ma'had kepada mahasantri. Hal tersebut dikonfirmasi oleh kyai Muzakki, beliau berkata:

Program pembinaan sangat perlu dilakukan oleh ma'had. Hal ini disebabkan karena latar belakang mahsantri yang ada di ma'had tidak sama, maka pembinaan ini dilakukan agar mahasantri memiliki sudut pandang yang sama dalam melakukan kegiatan-kegiatan ma'had. Pembinaan ini kadang dilakukan oleh musyrif/ahnya, kadang waktu oleh muroby/ahnya, dan juga kadang yang melakukan adalah pengasuh ma'had.¹¹⁷

2. Strategi Pelaksanaan Program Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri

Strategi pelaksanaan adalah wujud nyata dari strategi yang telah dirumuskan. Hal tersebut dilakukan melalui tindakan pelaksanaan dan pengembangan program. Setelah melakukan wawancara terkait dengan strategi perencanaan yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah, peneliti melakukan wawancara terkait strategi pelaksanaan.

¹¹⁷ Ahmad Muzakki, wawancara (Idaroh Ma'had 3 Maret 2020)

Setelah melakukan perencanaan dengan melihat analisis lingkungan internal dan eksternal, saya melakukan penentuan strategi dengan membuat beberapa program yang dapat membantu ma'had untuk meningkatkan mutu mahasantri. Beberapa program yang telah saya tentukan adalah perbaikan kualitas SDM tenaga pengajar dengan cara merekrut orang-orang yang nantinya ikut berkontribusi secara langsung terhadap kegiatan keta'liman. Kami merekrut musyrif/ah yang nantinya menjadi pendamping mahasantri selama di ma'had, kami juga merekrut muroby/ah selaku orang yang nantinya memimpin disetiap asrama, kami juga merekrut muallim/ah yang berguna untuk memberikan keta'liman baik Al-Qur'an maupun afkar, serta kami juga merekrut mushohih/ah sebagai penyimak setoran Al-Qur'an mahasantri.

Setelah program rekrutmen, kami melakukan program strategi kurikulum dengan program pengaturan kegiatan jam ta'lim, pengaturan kurikulum keta'liman serta program sarana dan prasarana. Untuk jam keta'liman kami atur ulang setelah saya melakukan analisis internal, yang dulunya pagi hari kami ganti menjadi malam hari. Untuk program pengaturan kurikulum keta'liman kami lakukan untuk membuat kegiatan keta'liman lebih fokus dengan pelajaran-pelajaran yang banyak manfaatnya bagi masyarakat. Dan program sarana prasarana kami lakukan agar kami dapat mengetahui sarana dan prasarana apa saja yang kami butuhkan agar ma'had dapat melakukan kegiatan keta'liman secara maksimal dan menghasilkan peningkatan mutu mahasantri.

Kemudian kami melakukan strategi pelatihan dan pengembangan program, program-program ini terdiri dari kelas Ma'had Aly, Program kegiatan belajar mengajar, program tashih Al-Qur'an, program Kesantrian. Program kelas ma'had Aly adalah pengembangan dari program ta'lim afkar. Kegiatan belajar mengajar yang kami lakukan perubahan adalah proses belajar mengajar dalam keta'liman, yang dulu bahwa kegiatan keta'liman sangat sedikit prakteknya saat ini kami rubah dengan kegiatan belajar mengajar aktif, yang mana mahasantri lebih banyak melakukan praktek, baik di shobaghul lughoh serta ta'lim afkar dan ta'lim Al-Qur'an. program tashih Al-Qur'an adalah kegiatan dari pengembangan program ta'lim Al-Qur'an. Kemudian program kesantrian adalah kegiatan-kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh ma'had untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh mahasantri.

Kemudian kami melakukan program pembinaan. Program adalah kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh musyrif/ah, muroby/ah dan juga pengasuh ma'had terhadap mahasantri disetiap mabnanya.¹¹⁸

Dari hasil wawancara tersebut, peneliti dapat menyimpulkan sementara bahwa Pusat Ma'had Al-Jami'ah memiliki beberapa strategi pelaksanaan antara

¹¹⁸ Ahmad Muzakki, wawancara (Idaroh Ma'had 3 Maret 2020)

lain: 1) strategi perbaikan kualitas SDM tenaga pengajar dengan program pelaksanaannya berupa rekrutmen tenaga pengajar, 2) program strategi kurikulum dengan pelaksanaannya berupa program pengaturan kegiatan jam ta'lim, pengaturan kurikulum keta'liman serta program sarana dan prasarana. 3) strategi pelatihan dan pengembangan program, dengan pelaksanaannya berupa program kelas Ma'had Aly, Program kegiatan belajar mengajar, program tashih Al-Qur'an, program Kesantrian. 4) kemudian strategi program pembinaan.

a. Strategi Perbaikan Kualitas SDM Tenaga Pengajar

Strategi Perbaikan Kualitas SDM Tenaga Pengajar ini adalah proses dimana seleksi untuk menjadi tenaga pengajar di Pusat Ma'had Al-Jami'ah benar-benar diperketat. Mulai menjadi Musyrif/ah, Muroby/ah, Mushohih/ah serta menjadi Mu'allim/ah selaku tenaga pendidik bagian keta'liman di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Hal ini telah di konfirmasi oleh Kyai Muzakki, pernyataan beliau sebagai berikut:

Perumusan strategi yang pertama saya lakukan adalah perbaikan kualitas SDM tenaga pengajar di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Pertama-tama dari muroby/ah nya. Pusat Ma'had Al-Jami'ah diamanahi oleh UIN Malang untuk membentuk mahasantri yang memiliki kedalaman spiritual dan keagungan akhlak, sebab itu kami mencari seseorang yang bisa menjadi uswatun hasanah bagi mahasantri. Maka kami mempunyai kriteria yang kami berikan untuk para pendaftar muroby/ah.¹¹⁹

Kriteria yang ditetapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk menjadi muroby/ah:

- 1) Berijazah minimal lulusan S1
- 2) Belum menikah

¹¹⁹ Ahmad Muzakki, wawancara (Idaroh Ma'had 3 Maret 2020)

- 3) Tidak sedang menempuh pendidikan S2 atau S3
- 4) Berkepribadian muslim/muslimah
- 5) Fasih dalam membaca AlQur'an
- 6) Memiliki kemampuan manajerial sesuai dengan tugas dan fungsi yang dibutuhkan
- 7) Memiliki kemampuan menjalankan program Ms. Office
- 8) Memiliki kecakapan dalam Bahasa Arab dan bahasa Inggris
- 9) Memiliki kepribadian yang matang.¹²⁰

Dalam proses rekrutmen untuk menjadi musyrif/ah, Pusat Ma'had Al-Jami'ah menetapkan standart sebagai berikut:

- 1) Berkepribadian muslim/ah
- 2) Aktif berbahas Arab dan Inggris
- 3) Memiliki Indeks Prestasi (IP) minimal 2,75 bagi mahasiswa Fakultas Sains dan Teknologi (Saintek) dan Fakultas Kesehatan dan Ilmu Kedokteran (FKIK), dan minimal 3,25 bagi mahasiswa Fakultas Humaniora, Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Syari'ah, Psikologi, dan Ekonomi.
- 4) Fasih (tepat secara *tajwid*, *terjemah*, *tafsir* dan *talaqqi*) membaca AlQur'an.¹²¹

Penetapan standart untuk menjadi musyrif/ah diatas sesuai dengan pernyataan Ustadzah Ria selaku salah satu murobyah di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Berikut pernyataannya:

¹²⁰ Salman Farizi, Dkk, *Pedoman Muroby-Murobyah ...*, hlm. 10

¹²¹ Salman Farizi, Dkk, *Pedoman Muroby-Murobyah ...*, hlm. 15

Setelah kyai Muzakki melakukan pengamatan secara langsung kinerja musyrif/ah, beliau merasa kurang puas jika seorang mahasiswa yang menjadi musyrif/ah hanya bisa mengayomi adek-adek mahasantri. Mereka adalah salah satu orang yang sering berinteraksi secara langsung dengan mahasantri. Maka selain muroby/ah yang dijadikan panutan, seorang musyrif/ah juga dijadikan panutan oleh adek-adek mahasantri. Maka kyai Muzakki menentukan standart yang dapat memberikan dampak positif bagi mahasantri. Hal yang sangat beliau tekankan adalah seorang musyrif/ah harus memiliki kepribadian yang baik serta mempunyai bekal kecakapan bahasa Arab dan Inggris. Hal ini dikarenakan yang mengajar shobaghul lughoh kepada mahasantri adalah musyrif/ah.¹²²

Hal ini juga sesuai dengan pernyataan mudir Ma'had Kyai Muzakki, beliau mengatakan:

Musyrif/ah adalah pengurus ma'had yang banyak melakukan interaksi dengan mahasantri, maka sudah menjadi kewajiban bagi mereka dapat mengajak adek-adek mahasantri untuk mengikuti program-program yang ada di ma'had. Untuk dapat melakukan hal tersebut, maka mereka harus menjadi uswah hasanah. Ketika para mahasantri dituntut untuk cakap berbahasa Arab dan Inggris, sudah semestinya musyrif/ahnya juga harus cakap dalam berbahasa Arab dan Inggris. Dulu rekrutmen musyrif/ah dengan cara mahasiswa di seleksi dengan melakukan wawancara dan tes lisan semua devisi yang ada di ma'had, untuk sekarang kami melakukan beberapa perubahan alur rekrutmen. Seleksi pertama adalah pendaftar musyrif/ah melakukan tes tulis. Setelah melakukan tes tulis untuk pendaftar-pendaftar yang nilainya di atas 60 maka mereka di tes lisan tentang kecakapan berbahasa Arab dan Inggris, selanjutnya tes sesuai devisi yang di inginkan, kemudian terakhir melakukan tes komitmen apa yang akan mereka lakukan jika mereka terpilih menjadi musyrif/ah. Hal ini kami lakukan agar yang terpilih menjadi musyrif/ah adalah orang-orang yang cakap dalam berbahasa Arab dan Inggris serta fokus terhadap bidang yang mereka pilih. Setelah musyrif/ah terpilih, program kami selanjutnya adalah memperbaiki kualitas SDM pengajar. Saya selaku mudir ma'had melakukan pengajian kitab setiap hari kamis setelah sholat isya'. Pengajian ini kami khususkan untuk para musyrif/ah dan muroby/ah agar mereka siap menjadi seorang pembina di bidang agama.¹²³

¹²² Jam'iyatul Khoiriyah, wawancara (Idaroh Ma'had 5 Maret 2020)

¹²³ Ahmad Muzakki, wawancara (Idaroh Ma'had 3 Maret 2020)

Pernyataan dari Mudir Ma'had tersebut, diperkuat dengan dokumentasi pengajian kitab musyrif/ah dan muroby/ah. Dokumentasi tersebut dapat dilihat pada gambar yang ada di lembar lampiran.

Setelah melakukan perekrutan muroby/ah dan msuyrif/ah, Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan perekrutan mu'allim/ah dan mushohih/ah untuk menjadi tenaga pengajar di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Hal ini disebutkan oleh Kyai Muzakki sebagai berikut:

Program peningkatan Kualitas SDM pengajar yang terakhir adalah rekrutmen mushohih/ah dan mu'allim/ah. Mushohih/ah adalah orang-orang menghafal Al-Qu'an yang bertugas untuk menerima setoran Al-Qur'an dari mahasantri sampai mereka khatam. Mu'allim/ah adalah orang-orang yang nantinya akan mengajar ta'lim Afkar dan ta'lim Al-Quran bagi mahasantri selama di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Untuk meningkatkan mutu mahasantri, sudah seharusnya orang-orang yang mengajar mereka adalah orang-orang yang kualitasnya memenuhi standar dari ketentuan kami.¹²⁴

Kriteria Mushohih/ah dan Mu'allim/ah yang telah ditetapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebagai berikut:

- 1) Berijazah minimal lulusan S1 untuk mu'allim Al-Qur'an
- 2) Berijazah minimal lulusan S2 untuk mu'allim Afkar
- 3) Mempunyai hafalan Al-Qur'an 30 Juz untuk mushohih/ah
- 4) Tidak mempunyai kegiatan lain selama jam ta'lim
- 5) Berkepribadian muslim/muslimah
- 6) Mempunyai kemampuan membaca Al-Qur'an dan memahami kitab Tuhfah At-Thullab untuk mu'allim Al-Qur'an
- 7) Mempunyai kemampuan membaca dan memahami kitab Tadzhib dan Qomi' Atughyan untuk mu'allim Afkar

¹²⁴ Ahmad Muzakki, wawancara (Idaroh Ma'had 3 Maret 2020)

b. Pelaksanaan program

Pelaksanaan program yang terdapat di Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah program kurikulum dan program sarana dan prasarana

1) Strategi Program Kurikulum

Program kurikulum yang disusun di Pusat Ma'had Al-Jami'ah telah disesuaikan dengan kebutuhan pembelajaran, perkembangan zaman dan seputar permasalahan yang terjadi di masyarakat. Hal ini dikarenakan Pusat Ma'had Al-Jami'ah ingin mahasantri nantinya dapat berkontribusi di masyarakat luas. Prohgram kurikulum yang dikembangkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebagai berikut:

a) Pengaturan Kegiatan Jam Ta'lim

Ta'lim adalah proses pembelajaran di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Kegiatan ta'lim tersebut ada 3 pembagian, yaitu: Ta'lim bahasa yang biasa disebut Shobaghul Lughoh, ta'lim Afkar, dan juga ta'lim Al-Qur'an. kegiatan ta'lim inilah yang menjadi program utama Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam meningkatkan mutu mahasantri. Maka di Pusat Ma'had Al-Jami'ah proses ta'lim ini dirumuskan secara mendetail dan dilaksanakan dengan maksimal.

Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah salah satu strategi yang dimiliki oleh UIN Malang dalam meningkatkan mutu mahasiswa. Ma'had di berikan amanah untuk memberikan pelajaran kepada mahasiswa tentang kedalaman spiritual dan keagungan akhlak. Maka dalam memberikan pelajaran ini kami benar-benar merumuskan secara mendetail dan berusaha melaksanakan rencana yang telah ditetapkan secara maksimal. Sebelum kyai Muzakki menjadi mudir kegiatan ta'lim Afkar dan ta'lim Al-Qur'an dilaksanakan pada pagi hari setelah shobaghul lughoh. Tetapi setelah beliau melakukan pengamatan dilapangan kegiatan ta'lim yang dilaksanakan pada pagi hari ternyata kurang kondusif, banyak mahasantri yang bolos dengan alasan masih tidur, ada yang alasan kuliah pagi, dan musyrif/ah yang menjaga kegiatan ta'lim pun juga banyak yang ijin tidak

menjaga karena ada yang kuliah setengah 7. Maka beliau merubah jam ta'lim menjadi setelah isya'. Dengan dirubahnya jam ta'lim yang awalnya pagi menjadi malam diharapkan para mahasantri sudah tidak adalagi alasan untuk tidak mengikuti kegiatan ta'lim, begitu juga dengan musyrif/ah tidak ada lagi alasan untuk tidak menjaga kegiatan ta'lim.¹²⁵

Dari hasil wawancara tersebut peneliti dapat menyimpulkan sementara bahwa setelah Pusat Ma'had Al-Jami'ah dipimpin oleh Kyai Muzakki, beliau merasa bahwa kegiatan keta'liman yang selama ini berlangsung kurang dapat dimaksimalkan oleh mahasantri. Maka dari itu beliau melakukan perubahan pada jam ta'lim yang awalnya pagi setelah kegiatan shobaghul lughoh di ganti menjadi ba'da isya'. Hal ini bertujuan agar kegiatan ta'lim yang menjadi kegiatan utama di Pusat Ma'had Al-Jami'ah dapat dilaksanakan dengan maksimal dan diharapkan dapat mencapai sasaran yang diinginkan.

b) Pengaturan Kurikulum Keta'liman

Dalam tahap ini, Pusat Ma'had Al-Jami'ah menyusun kurikulum kegiatan keta'liman menjadi lebih ringkas dan lebih terfokus terhadap pelajaran-pelajaran yang berguna di masyarakat kelak. Fokus program keta'liman Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah dapat menghasilkan mahasantri yang memiliki kecakapan berbahasa Arab dan Inggris, mampu membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar secara ilmu Tajwid, serta dapat memahami ilmu-ilmu fiqih terutama fiqih ibadah keseharian. Hal ini disampaikan oleh Ustadz Salman sebagai berikut:

Setelah melakukan analisis terhadap program keta'liman, Kyai Muzakki merasa bahwa program keta'liman yang selama ini berlangsung terlalu berat bagi mahasantri. Ma'had memfokuskan pembelajaran-pembelajaran yang dapat bermanfaat bagi mahasantri ketika sudah berada di masyarakat. Maka diputuskan bahwa kurikulum yang diajarkan di ma'had lebih ringkas dan kebanyakan materinya adalah materi yang

¹²⁵ Salman Farizi, wawancara (Idaroh Ma'had 7 Maret 2020)

berhubungan dengan masyarakat. Untuk kurikulum kegiatan shobaghul lughoh, Ma'had membuat kurikulum tentang seputar komunikasi bahasa Arab dan Inggris untuk kegiatan sehari-hari. Kemudian pada ta'lim Al-Qur'an, Ma'had fokus terhadap bab sifatul huruf, haqqul huruf, hukum bacaan nun mati dan tanwin, hukum bacaan mad. Sedangkan pada ta'lim Afkar, untuk pelajaran fiqih Ma'had menggunakan kitab *Tadzhib* dan lebih diutamakan pada fiqih ibadah yaitu seputar bab thoharoh, bab sholat dan bab puasa, bab haji, serta sedikit tentang bab jual beli. Dan untuk pelajaran aqidah Ma'had menggunakan kitab *Qomi'ut Tughyan* dan diharapkan para muallim/ah dapat khatam kitab tersebut.¹²⁶

Dari hasil wawancara tersebut peneliti dapat mengambil kesimpulan sementara bahwa Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam memberikan keta'liman memfokuskan materi-materi yang nantinya dapat digunakan oleh mahasiswa ketika terjun ke masyarakat. Dengan pemberian materi-materi tersebut, diharapkan mahasiswa dapat memaksimalkan kegiatan ta'lim.

2) Strategi Program Sarana dan Prasarana

Dalam mewujudkan lingkungan dan suasana belajar yang kondusif memerlukan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pendidikan yang memadai dalam upaya mewujudkan mutu pendidikan. Agar fasilitas memiliki fungsi yang maksimal dalam proses pembelajaran, maka disusunlah program sarana dan prasarana yang disusun sebagai berikut:

a) Pengajuan dan Pengadaan Alat dan Bahan

Kegiatan pengajuan dan pengadaan alat dan bahan dalam memenuhi kebutuhan langsung yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Pengajuan dan pengadaan kebutuhan Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam Sarana mencakup: wifi disetiap gedung asrama, kebutuhan alat-alat praktek fiqih ibadah, LCD. Pengajuan dan pengadaan kebutuhan Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam Prasarana mencakup:

¹²⁶ Salman Farizi, wawancara (Idaroh Ma'had 7 Maret 2020)

kelas untuk proses pembelajaran serta gudang untuk penyimpanan alat-alat inventaris. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ustadzah Nela Fahmi selaku Staff di bidang kerumah tanggaan, berikut pernyataannya:

Dalam proses pembelajaran mahasantri, banyak hal yang masih dibutuhkan oleh ma'had salah satunya adalah ruangan atau kelas untuk belajar. Selama ini ma'had ketika mengadakan ta'lim selalu memanfaatkan lorong-lorong mabna, aula mabna, serta masjid UIN Malang. Hal ini ternyata menurut pengamatan lapangan yang dilakukan kyai muzakki kurang efektif. Banyak dari mahasantri yang datang terlambat ketika mengetahui kelas ta'limnya ada di mabna sendiri, proses keta'liman juga kurang kondusif karena ada beberapa mahasantri yang melakukan kegiatan keta'liman memakai kaos oblong, serta karena setiap mabna lorong kanan kirinya berdekatan maka jika dilakukan ta'lim di mabna mahasantri kurang dapat fokus dengan kegiatan ta'lim. Setelah kyai muzakki menjadi mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah beliau mengajukan peminjaman kelas-kelas kuliah untuk dimanfaatkan menjadi kelas ta'lim di malam hari, tetapi ada beberapa atasan yang merasa bahwa jika mahasantri dibiarkan melakukan ta'lim di kelas-kelas kuliah kemungkinan mahasantri laki-laki dan perempuan bertemu di malam hari sangat besar. Maka untuk mensiasati hal itu kyai muzakki hanya menerapkan kelas kuliah yang dimanfaatkan untuk kelas ta'lim hanya khusus mabna putri, untuk putra selama ini masih tetap di mabna masing-masing.¹²⁷

Hasil dari wawancara terhadap Ustadzah Nela, peneliti dapat menyimpulkan sementara bahwa Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam memanfaatkan sumberdaya sarana prasarana ingin memaksimalkan guna dapat mencapai hasil yang memuaskan di kegiatan keta'liman. Yang awalnya Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan kegiatan ta'lim menggunakan lorong-lorong mabna, saat ini mulai menggunakan kelas-kelas kuliah.

b) Pendataan Kebutuhan dan Pengadaan Alat Bahan

Pendataan dan pengadaan sarana dan prasarana yang dilakukan di Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk kegiatan administrasi seperti komputer khusus

¹²⁷ Nela Fahmi, wawancara (Idaroh Ma'had 7 Maret 2020)

muroby/ah disetiap mabna, komputer untuk di idaroh, printer di setiap mabna, printer untuk di idaroh, alat fotocopy untuk di idaroh. Hal tersebut juga berlaku pada barang sekali pakai seperti kertas dan tinta pendataan kebutuhan sarana dan prasarana dilakukan secara berkala.

c. Strategi Pelatihan dan Pengembangan

Strategi pelatihan dan pengembangan di Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah strategi untuk menggagas program-program yang dapat memberikan wawasan baru diluar kegiatan keta'liman, serta dapat mensukseskan program keta'liman. Program pelatihan dan pengembangan yang ada di Pusat Ma'had antara lain:

a) Program Kelas Ma'had Aly

Program Kelas Ma'had Aly adalah Program ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebagai kelas lanjutan bagi para mahasantri keta'liman dikelas Al-Aly (Tinggi). Program ini tidak hanya dikhususkan bagi mahasantri yang berada di jurusan KeIslaman, tetapi mereka campuran dari segala jurusan. Mahasantri ketika awal masuk Pusat Ma'had Al-Jami'ah diberikan Placement Test. Dari hasil placement Test inilah para mahasantri ditentukan tingkatan kelas keta'liman. Kegiatan yang ada di Program Kelas Ma'had Aly adalah mempelajari kitab-kitab kuning yang berbeda setiap harinya. Kitab-kitab yang di ajarkan adalah kitab Fathul Mu'in, Muqaranatul Madzahib, Tafsir Ahkam, Wajiz Fi Ushul Fiqh, Hadits Ahkam, Ushul Fiqh, Adabul Alim Wa Muta'alim.

Para mu'allim Program Kelas Ma'had Aly juga dipilhkan orang-orang yang berkompeten dalam bidang pembacaan dan pemahaman kitab kuning.

Diharapkan dengan di ajar oleh orang-orang yang berkompeten dapat menghasilkan mahasantri Ma'had Aly yang bermutu.

Program ini sesuai dengan pernyataan dari Agus Cahyo selaku Staff Pusat Ma'had Al-Jami'ah yang fokus di kegiatan tersebut. Beliau berkata:

Program Kelas Ma'had Aly adalah program lanjutan dari kelas keta'liman bagi mahasantri selama di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Kelas ini di khususkan untuk mahasantri di kelas tinggi, yang diharapkan para mu'allim tidak lagi memberikan pelajaran yang dasar, tetapi sudah memberikan bobot pelajaran yang agak berat. Kitab-kitab yang diajarkan di kelas ini juga standartnya kitab-kitab yang berat, maka kami memilih para mu'allim yang benar-benar kompeten di bidang kitab kuning. Kebanyakan kitab yang ajarkan adalah kitab-kitab yang membahas tentang fiqih ibadah, karena tujuan dari Pusat Ma'had Al-Jami'ah menggagas program ini adalah untuk mencetak para ulama' yang dapat menjadi solusi permasalahan yang ada di masyarakat.¹²⁸

Dari hasil wawancara tersebut peneliti dapat menyimpulkan sementara bahwa program kelas Ma'had Aly adalah program yang digagas oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk mahasantri yang memiliki keahlian dalam bidang kitab kuning.

b) Program Kegiatan Belajar Mengajar

Setelah diadakannya program kurikulum, maka Pusat Ma'had Al-Jai'ah mengembangkan program keta'liman dengan diadakannya program kegiatan belajar mengajar. Program kurikulum yang telah ditetapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah mensederhanakan materi-materi yang diajarkan, makamelalui program kegiatan belajar inilah praktek dari penyederhanaan kurikulum tadi dilaksanakan. Metode yang digunakan dalam kegiatan belajar mengajar adalah metode praktik.

¹²⁸ Agus Cahyo, wawancara (Idaroh Ma'had 7 Maret 2020)

Ketika ma'had masih belum dipimpin oleh Kyai Muzakki, kegiatan ta'lim di ma'had kurang begitu kondusif, mulai dari kegiatan pembelajarannya sampai apa yang akan disampaikan oleh mu'allim/ah kepada mahasantri tidak terkordinir secara baik. Alhamdulillah setelah kyai Muzakki menjadi mudir dan beliau melakukan pengamatan di lapangan, kegiatan keta'liman dapat berjalan secara kondusif dan terkordinir dengan baik. Beliau beranggapan bahwa kurikulum ma'had terlalu banyak dan tidak fokus yang menyebabkan para mu'allim/ah tidak dapat memberikan pelajaran secara maksimal. Saat ini ma'had telah menetapkan fokus disetiap kegiatan ta'lim. Pertama di kegiatan shobaghul lughoh, ma'had memfokuskan para mahasantri untuk dapat melafalkan kata-kata kegiatan sehari-hari dengan berbahasa Arab dan Inggris. Jadi musyrif/ah yang mengajar mahasantri tidak perlu memberikan pelajaran yang tidak berkenaan dengan kegiatan sehari-hari. Dalam kegiatan shobaghul lughoh kyai muzakki menerapkan shollu aktif, yang mana bukan hanya musyrif/ah saja yang aktif dalam kegiatan shobaghul lughoh, tetapi mahasantri juga diberikan waktu mempraktikkan kosakata-kosakata yang diajarkan dikegiatan shobaghul lughoh tersebut.¹²⁹

Setelah melakukan wawancara terhadap ustadz Agus Hendri terkait program shobaghul lughoh, peneliti melakukan wawancara terhadap ustadz atus terkait program ta'lim afkar.

Kedua dalam kegiatan ta'lim afkar, saat ini ma'had lebih fokus terhadap memberikan kurikulum-kurikulum tentang fiqih ibadah. Dulu kegiatan ta'lim afkar ini kurikulumnya terlalu banyak mulai dari bab thoharoh hingga bab jihad. Setelah kyai Muzakki melakukan pengamatan di lingkungan sekitar ma'had, maka beliau memutuskan bahwa kurikulum yang akan diajarkan di ta'lim afkar hanya seputar tentang bab thoharoh, bab sholat, bab puasa, bab haji, hingga bab jual beli, itupun di bab jual beli tidak dibahas semuanya hanya beberapa sub.bab. Kemudian di kegiatan ta'lim afkar ini sekarang lebih banyak memberikan praktek-praktek kepada mahasantri. Hal ini dikarenakan fiqih itu bukan hanya tentang seberapa kita bisa membaca karangan-karangan para ulama', tetapi seberapa kita bisa memahami dan mempraktekkan apa yang ada di kitab-kitab karangan ulama'.

Selain program praktik sholat dikelas-kelas, ma'had juga mengadakan manasik haji. Tujuan dari kegiatan ini adalah para mahasantri diberikan pengalaman bagaimana melakukan ibadah haji ketika di kehidupan nyata. Agar terlihat nyata, kegiatan manasik haji ini dilakukan pada bulan Dzulhijjah. Kegiatan manasik haji ini diperlombakan antar mabna dengan

¹²⁹ Agus Hendri, wawancara (Idaroh Ma'had 5 Maret 2020)

tujuan bukan hanya fokus dengan pelajaran-pelajaran dikegiatan keta'liman tetapi mahasantri juga antusias dalam menjalankan kegiatan tersebut.¹³⁰

Setelah melakukan wawancara terhadap ustadz atus terkait program ta'lim afkar, peneliti melakukan wawancara terhadap ustadz alfa terkait program ta'lim Al-Qur'an.

Ketiga dalam kegiatan ta'lim Al-Qur'an, implementasi dari rencana-rencana yang telah ditetapkan oleh Kyai Muzakki adalah lebih banyaknya praktek membaca dari mahasantri. Mu'allim/ah memberikan materi seputar tentang lalu mahasantri mempraktekkan dan mencari contoh-contoh dari materi yang telah di ajarkan.¹³¹

Dari wawancara tersebut peneliti dapat menyimpulkan sementara bahwa Pusat Ma'had Al-Jami'ah telah menerapkan kegiatan belajar mengajar secara aktif. Dalam kegiatan keta'liman Mahasantri bukan hanya diberikan materi-materi, tetapi jugadiberikan kesempatan untuk mempraktekkan materi-materi yang telah diajarkan tersebut. Hal ini bertujuan agar mahasantri bukan hanya dapat menguasai ilmu dari segi materi saja, tetapi juga dalam mempraktekkan materi-materi tersebut.

c) Program Tashih Al-Qur'an

Program ini diadakan karena setiap mahasiswa yang berada di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang ketika akan melakukan ujian komprehensif harus menyertakan syahadah khatam membaca Al-Qur'an, proses pengkhataman Al-Qur'an ini dilakukan terpusat di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Selain menjadi tanggung strategi kampus, program tashih Al-Qur'an menjadi salah satu kegiatan penunjang keberhasilan dari program ta'lim Al-

¹³⁰ Mar'atus Sholihah, wawancara (Idaroh Ma'had 5 Maret 2020)

¹³¹ Alfa Rofiq, wawancara (Idaroh Ma'had 5 Maret 2020)

Qur'an. Program tashih Al-Qur'an adalah kegiatan membaca Al-Qur'an yang dilakukan oleh mahasantri kepada seorang mushohih/ah yang telah ditugaskan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Hal ini disampaikan oleh ustadz Subeh:

Tashih Al-Qur'an adalah program yang diadakan oleh ma'had yang awalnya hanya untuk memenuhi strategi kampus yang setiap mahasiswa ingin melakukan ujian komprehensif di jurusan masing-masing harus menyertakan syahadah Al-Qur'an. Syahadah tersebut dapat di miliki ketika mahasantri sudah mengkhatamkan Al-Qur'an dima'had. Setelah kyai Muzakki melakukan analisis lapangan terhadap program tashih ini, beliau melihat peluang bahwa jikalau program tashih ini dimanfaatkan secara maksimal akan dapat menghasilkan mahasantri-mahasantri yang baik dalam pembacaan Al-Qur'annya.¹³²

Dari wawancara tersebut peneliti dapat menyimpulkan sementara bahwa hasil dari analisis lingkungan yang dilakukan oleh Mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah terhadap program tashih Al-Qur'an beliau merasa bahwa program tersebut jika dikerjakan secara maksimal akan dapat menghasilkan peningkatan mutu mahsantri dibidang Al-Qur'an. mahasantri yang telah menerima materi tentang Al-Qur'an dapat mempraktekkannya di program tashih Al-Qur'an.

d) Program Kesantrian

Sebagai sasaran dalam setiap program kegiatan yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah, mahasantri menjadi bagian penting. Program Kesantrian ini adalah program yang dibuat khusus oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk memberikan pelajaran materi ta'lim Afkar, mengembangkan skill-skill yang dimiliki oleh mahasantri. Program kesantrian yang ada disebut dengan Kegiatan UPKM (Unit Pengembangan Kreatifitas Mahasantri). Kegiatan UPKM adalah program yang dikembangkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk meningkatkan

¹³² Ahmad Subeh, wawancara (Idaroh Ma'had 7 Maret 2020)

dan kompetensi mahasantri dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan. Kegiatan UPKM yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah dibagi menjadi tiga kegiatan, yaitu: JDFI (Jam'iyyah Dakwah Wa Al Fann Al Islami), EM (El Ma'rifah), HI (Halaqoh Ilmiah).

(1)JDFI (Jam'iyyah Dakwah Wa Al Fann Al Islami)

JDFI (Jam'iyyah Dakwah Wa Al Fann Al Islammi) adalah UPKM yang bergerak dibidang seni. JDFI memiliki enam (6) divisi, yaitu: 1) divisi MC (Master of Ceremony) yang mengembangkan skill mahasantri untuk bisa menjadi pemandu acara, 2) divisi Khitobah yang mengembangkan skill mahasantri untuk menjadi seorang da'i, 3) divisi Kaligrafi yang mengembangkan skill mahasantri untuk dapat menulis ayat-ayat Al-Qur'an atau Hadist menjadi tulisan yang indah, 4) divisi Qiro'ah yang mengembangkan skill mahasantri dibidang nada membaca ayat-ayat Al-Qur'an, 5) divisi Sholawat Klasik (Banjari) yang mengembangkan skill mahasantri dibidang sholawat klasik dengan menggunakan alat musik rebana, 6) divisi Sholawat Kontemporer yang mengembangkan skill mahasantri dibidang sholawat dengan menggunakan alat musik modern, 7) divisi Nasyid yang mengembangkan skill mahasantri dibidang suara yang biasanya merupakan nyanyian yang bercorak Islami dan mengandung kata-kata nasihat, kisah para nabi, memuji Allah dengan musik acappela.

(2)EM (El Ma'rifah)

EM (El Ma'rifah) adalah UPKM yang bergerak dibidang tulis menulis. EM memiliki tiga (3) divisi, yaitu: 1) Jurnalistik yang mengembangkan skill mahasantri dibidang peliputan berita; 2) DKV (Desain Komunikasi Visual) yang

mengembangkan skill mahasantri tentang desain grafis, video, dan grafis; 3) Sastra yang mengembangkan skill mahasantri dibidang penulisan seperti: cerpen, puisi, hikayat, prosa.

(3)HI (Halaqoh Ilmiah)

HI (Halaqoh Ilmiah) adalah UPKM yang bergerak dibidang penelitian. HI memiliki tiga (3) divisi, yaitu: 1) MO (Media Organizing) yang bergerak dibidang publikasi ilmiah, contohnya: update media sosial intagram, Facebook, Website, Blogger; 2) RND (Research and Development) yang bergerak dibidang penelitian dan kepenulisan, contohnya: KPKTI, Essay, Web Developer; 3) DIKNAL (Diskusi dan Penalaran) yang bergerak di bidang diskusi dan nalar.

d. Program Pembinaan Mahasantri

Pembinaan mahasantri yang diberikan dalam program ini adalah yang kegiatan yang berhubungan dengan bimbingan kepada mahasantri. Kegiatan bimbingan mahasantri dilakukan oleh setiap musyrif/ah kepada adek-adek dampungannya setiap dua minggu sekali. Kemudian dua bulan sekali bimbingan kepada mahasantri diisi oleh alumni-alumni musyrif/ah. Yang terakhir bimbingan kepada mahasantri dilakukan oleh kyai Pusat Ma'had Al-Jami'ah yang diamanahi menjadi pengasuh mabna. Kegiatan ini dilakukan dengan bertujuan agar para mahasantri senantiasa tetap menjaga semangat dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah

3. Strategi Evaluasi Program Pusat Ma'had Al-Jami'ah dan Dampak Program Terhadap Peningkatan Mutu Mahasantri

Strategi evaluasi merupakan suatu langkah pengendalian untuk memastikan bahwa dalam melaksanakan suatu program yang telah dirumuskan sudah sesuai, atau untuk memastikan apakah tujuan organisasi sudah tercapai. Dalam tahap evaluasi sebuah lembaga perlu membandingkan antara perencanaan, pelaksanaan dan hasil yang telah dicapai untuk memberikan umpan balik atau tindakan perbaikan.

Strategi evaluasi yang diterapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah melakukan koordinasi disetiap kegiatan yang akan dilaksanakan, mengevaluasi perkembangan mahasantri melalui kegiatan monitoring, melakukan laporan pertanggung jawaban setiap program atau kegiatan, melakukan laporan pendidikan hasil kegiatan keta'liman mahasantri, melakukan evaluasi secara menyeluruh setiap kegiatan diakhir semester. Evaluasi ini dilakukan selain untuk melihat apakah program yang sudah ditetapkan dapat dilaksanakan secara maksimal atau belum, serta melihat seberapa efektifnya program yang telah ditetapkan untuk meningkatkan mutu mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah.¹³³

Dari hasil wawancara tersebut, peneliti dapat mengambil kesimpulan sementara bahwa dalam strategi evaluasi ma'had menerapkan 4 tahap, yaitu: 1) rapat koordinasi, 2) monitoring mahasantri, 3) lporan pendidikan, 4) MONEV (Monitoring dan Evaluasi).

a. Rapat Koordinasi

Kyai Muzakki selaku mudir di Pusat Ma'had Al-Jami'ah menerapkan rapat koordinasi kegiatan yang akan dilaksanakan. rapat ini bisa terjadi 3 sampai 5 kali sebelum dilaksanakan. tujuan dari rapat ini adalah melihat sejauh mana kesiapan para panitia untuk menyelenggarakan kegiatan tersebut. hal tersebut

¹³³ Ahmad Muzakki, wawancara (Idaroh Ma'had 3 Maret 2020)

dikonfirmasi oleh kyai Muzakki saat peneliti melakukan wawancara. Beliau mengatakan:

Kegiatan di ma'had itu banyak sekali, dan disetiap kegiatan selalu kami libatkan pengasuh mabna menjadi penanggung jawab kegiatan, satu muroby menjadi ketua pelaksana, muroby/ah yang tidak menjadi ketua pelaksana menjadi paniat pelaksana dibantu dengan musyrif/ah. Sebelum melakukan kegiatan tersebut dilaksanakan, dua bulan kami membentuk kepanitian. Setelah terbentuk kepanitian barulah kami melakukan rapat-rapat yang terkadang 1 sampai 2 minggu sekali. Adanya rapat koordinasi ini adalah melihat sejauh mana kesiapan para panitia untuk dapat mensukseskan kegiatan tersebut.¹³⁴

Ustadz Didin juga menambahkan bahwa dalam setiap kegiatan yang akan dilaksanakan Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakuakn beberapa kali rapat guna mempersiapkan dengan matang kegiatan tersebut, berikut pernyataan beliau:

Dikarenakan kegiatan dima'had itu sangat banyak, maka setiap kegiatan kami memilih beberapa musyrif/ah untuk menjadi panitia. Setelah terpilihnya kepanitiaan kami melakukan beberapa kali rapat koordinasi untuk memantapkan kegiatan tersebut. tidak jarang dalam satu minggu kami rapat sampai tiga kali, tetapi untuk kegiatan yang berbeda.¹³⁵

Setelah melakukan wawancara peneliti memberikan kesimpulan sementara yaitu: dengan banyaknya program yang ditetapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah, mudir ma'had melakukan rapat koordinasi guna memantapkan dan melihat perkembangan kesiapan panitia dari setiap acara.

b. Monitoring Mahasantri

Monitoring Mahasantri adalah salah satu cara Pusat Ma'had Al-Jami'ah mengevaluasi sampai mana kefahaman mahasantri tentang kegiatan keta'liman yang ada di Ma'had. Program ini dilakukan oleh musyrif/ah dengan menggunakan buku pegangan yang diberikan oleh ma'had. Setiap musyrif/ah mendapatkan

¹³⁴ Ahmad Muzakki, wawancara (Idaroh Ma'had 3 Maret 2020)

¹³⁵ Khulafaur Rasyidin, wawancara (Idaroh Ma'had 5 Maret 2020)

kewajiban mendampingi 12-30 mahasantri, dan setiap mahasantri wajib melakukan monitoring kepada musyrif/ah pendamping. Program Monitoring ini dilakukan 2 kali setiap semester, baik shobaghul lughoh, ta'lim Afkar, maupun ta'lim Al-Qur'an.

Mahasantri yang ada dima'had selalu memiliki satu musyrif/ah pendamping kamar, dua musyrif/ah pendamping ta'lim Afkar, dua musyrif/ah pendamping ta'lim Al-Qur'an, dan satu musyrif/ah pendamping ta'lim bahasa. Adanya musyrif pendamping ini adalah untuk membantu kami melakukan kegiatan monitoring. Kegiatan monitoring ini dilakukan 1 kali setiap bulannya, dengan begitu kami dapat mengetahui perkembangan setiap mahasantri didalam setiap kegiatan keta'liman.¹³⁶

Dari hasil wawancara tersebut peneliti dapat memberikan kesimpulan sementara yaitu: salah satu strategi Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam melihat perkembangan mahasantri setelah melakukan kegiatan-kegiatan di Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah dengan melakukan monitoring. hal tersebut dapat dijadikan landasan Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam mengevaluasi maksimal tidaknya program keta'liman dan serius tidaknya mahasantri dalam mengikuti program tersebut.

c. Laporan Pendidikan

Laporan pendidikan merupakan kegiatan berkala yang menjadi kewajiban bagi Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk mengetahui kemajuan mahasantri dalam kegiatan keta'liman. Laporan pendidikan dilaksanakan melalui kegiatan penerimaan nilai UTS (Ujian Tengah Semester) dan nilai UAS (Ujian Akhir Semester). Setiap mahasantri akan menerima KHS (Kartu Hasil Study) dari Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebagai bukti tanda kelulusan mahasantri. Mahasantri yang

¹³⁶ Khulafaur Rasyidin, wawancara (Idaroh Ma'had 5 Maret 2020)

lulus dari setiap program Pusat Ma'had Al-Jami'ah yang nantinya dapat memprogram mata kuliah keIslaman di setiap jurusannya masing-masing.

Setiap mahasantri di akhir semester dua akan menerima KHS (Kartu Hasil Study). KHS ini yang nantinya akan menjadi bukti bahwa mahasantri yang bersangkutan telah dinyatakan lulus ataupun tidak lulus selama berada di Ma'had. Laporan hasil keta'liman mahasantri nantinya akan kami kirimkan kesetiap jurusan yang ada di kampus UIN, guna memberitahukan siapa-siapa nama mahasantri yang lulus dan tidak lulus. Hal ini dikarenakan mahasantri yang tidak lulus ma'had tidak akan bisa memprogram mata kuliah keIslaman yang ada disetiap jurusan mereka masing-masing. Tetapi terkadang ada saja mahasantri yang tidak lulus ma'had tetapi masih dapat mengambil kuliah keIslaman di jurusannya, dan itu menjadikan bukti bahwa jurusan terkadang lalai untuk melihat laporan pendidikan setiap mahasiswanya.¹³⁷

Dari hasil wawancara tersebut peneliti dapat menyimpulkan sementara bahwa dalam melakukan laporan keta'liman mahasantri selama mengikuti kegiatan, Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan Ujian Akhir Semester. Yang mana dalam ujian ini nantinya mahasantri akan menerima KHS sebagai persyaratan mahasiswa dapat memprogram mata kuliah keIslaman di setiap jurusan masing-masing.

d. MONEV (Monitoring dan Evaluasi)

Program utama Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam meningkatkan mutu mahasantri adalah dengan melihat hasil keta'liman setiap mahasantri. Selain menerapkan strategi dalam meningkatkan kualitas keta'liman, seluruh mu'allim/an juga diwajibkan menerapkan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana peningkatan pemahaman mahasantri terhadap materi-materi yang disampaikan. Berikut pernyataan staff akademik Pusat Ma'had Al-Jami'ah Ustadz Salman:

¹³⁷ Salman Farizi, wawancara (Idaroh Ma'had 7 Maret 2020)

Untuk mengetahui hasil kegiatan keta'liman, kami menerapkan 3 cara evaluasi: pertama, kami melakukan proses monitoring yang dilakukan setiap musyrif/ah dampingan kelas ta'limnya, kedua kami melakukan Ujian Tengah Semester, dan terakhir kami melakukan Ujian Akhir Semester. Dengan adanya 3 proses evaluasi ini kami berharap pemahaman terhadap materi-materi yang diajarkan di kelas ta'lim dapat diterima dengan baik oleh mahasantri, sehingga mahasantri yang awalnya tidak bisa membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar setelah mengikuti program ta'lim Al-Qur'an dapat dapat lebih baik ketika membaca Al-Qur'an, mahasantri yang kurang dalam pemahaman agamanya setelah mengikuti program ta'lim Afkar dapat menambah pemahamannya. Selain melakukan evaluasi terhadap mahasantri, kami juga melakukan evaluasi terhadap mu'allim/ah dengan mengumpulkan beliau-beliau di aula ma'had. Tujuan dari pengumpulan mu'allim/ah adalah menyampaikan kenaikan atau pun penurunan nilai mahasantri setelah mengikuti proses keta'liman di ma'had. Hal ini bertujuan agar mu'allim/ah jika terdapat kenaikan nilai mahasantri mereka dapat mempertahankan untuk proses keta'liman selanjutnya, tetapi jika ada penurunan nilai mahasantri mu'allim/ah diharapkan dapat menemukan solusi yang tepat dalam kegiatan belajar di kelas. Kemungkinan penurunan nilai mahasantri memang tidak bisa dihindari, karena kegiatan yang sangat padat di kampus, juga mahasantri terlalu banyak terbebani mata kuliah, serta latar belakang mahasantri yang tidak semuanya alumni pondok pesantren ataupun alumni madrasah.¹³⁸

NO	Tahun Akademik	Jumlah Mahasantri	Mahasantri Keluar	<i>Mahasantri Lulus</i>	<i>Mahasantri Tidak Lulus</i>
1	2017-2018	3340	127	2820	393
2	2018-2019	3295	108	2980	207

Tabel 4.2

Data Kelulusan Mahasantri¹³⁹

Dari hasil wawancara tersebut, peneliti dapat menyimpulkan sementara bahwa dalam mengevaluasi hasil keta'liman Pusat Ma'had Al-Jami'ah menggunakan 3 langkah yaitu: 1) monitoring dengan musyrip/ah pendamping

¹³⁸ Salman Farizi, wawancara (Idaroh Ma'had 7 Maret 2020)

¹³⁹ Dokumen kelulusan mahasantri 2017/2018 dan 2018/2019

kelas, 2) melakukan ujian tengah semester, 3) melakukan ujian akhir semester. Ketiga langkah ini dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah semata-mata ingin melihat perkembangan mahsantri setelah adanya kegiatan ta'lim. Setelah melakukan mendapatkan data hasil ta'lim mahasantri, mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan evaluasi dengan para anggota yang terlibat mulai dari muroby/ah, mu'allim/ah, mushohih/ah, serta para pengasuh mabana untuk melihat apakah ada kendala di kegiatan keta'liman yang berjalan serta mencari solusi dari kendala tersebut.



4. Temuan Hasil Penelitian Strategi Peningkatan Mutu Mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah

No.	Fokus Penelitian	Pusat Ma'had Al-Jami'ah
1	Strategi Perencanaan Program Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri	<p>a. Dalam proses perencanaan, ditemukan bahwa mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan analisis lingkungan sebelum merumuskan perubahan program-program yang sudah dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah.</p> <p>b. Analisis lingkungan internal adalah tahap awal yang telah dilakukan oleh mudir ma'had. Yang menjadi fokus pengamatannya adalah program-program yang sudah berjalan saat ini dan sumber daya yang dimiliki Pusat Ma'had Al-Jami'ah.</p> <p>c. Mudir ma'had melakukan analisis lingkungan eksternal guna melihat sejauh mana pengaruh mahasantri untuk kehidupan di masyarakat sekitar Pusat Ma'had Al-Jami'ah.</p> <p>d. Dengan mempertimbangkan hasil analisis yang telah dilakukan oleh mudir ma'had, beliau merancang sendiri program-program yang akan dilakukan di Pusat Ma'had Al-Jami'ah kedepannya. Setelah melakukan rancangan sendiri, mudir ma'had melakukan rapat dengan timnya untuk meminta pertimbangan apakah ada yang ditambah atau dikurangi dari rancangan beliau.</p> <p>e. Strategi yang dipilih oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam meningkatkan mutu mahasantri adalah strategi perbaikan kualitas sdm tenaga pengajar, program kurikulum, kelas Ma'had Aly, kesiantrian, sarana dan prasaran.</p>
2	Strategi Pelaksanaan Program Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri	<p>a. Melakukan rapat koordinasi untuk memilih ketua pelaksana setiap program kegiatan.</p> <p>b. Program perbaikan kualitas SDM tenaga pengajar yaitu program rekrutment musyrif/ah, muroby/ah, mu'allim/ah, serta mushohih/ah selaku tenaga pengajar program keta'liman di Pusat Ma'had Al-Jami'ah.</p> <p>c. Pelaksanaan program terdiri dari program kurikulum dan program sarana dan prasarana. Program kurikulum memfokuskan pada pengaturan kegiatan jam ta'lim, pengaturan kurikulum keta'liman. Program sarana dan</p>

		<p>prasarana memfokuskan melakukan pengadaan bahan dan alat.</p> <p>d. Strategi pelatihan dan pengembangan program melalui kegiatan kelas Ma'had Aly, program kegiatan belajar mengajar, program tashih Al-Qur'an, serta program kesantrian.</p> <p>e. Program pembinaan terhadap mahasantri</p>
3	Strategi Evaluasi Program Pusat Ma'had Al-Jami'ah dan Dampak Program Terhadap Peningkatan Mutu Mahasantri	<p>a. Melaksanakan rapat koordinasi disetiap akan melakukan kegiatan yang telah ditetapkan.</p> <p>b. Melaksanakan monitoring mahasantri untuk mengetahui sampai mana kefahaman mahasantri disetiap program keta'liman.</p> <p>c. Melakukan laporan pendidikan dengan cara melakukan monitoring, UTS (Ujian Tengah Semester), UAS (Ujian Akhir Semester).</p> <p>d. Melakukan evaluasi dan monitoring kegiatan keta'liman secara menyeluruh dengan program MONEV</p>



BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Setelah mendapatkan data berupa wawancara yang telah dilakukan, peneliti setidaknya dapat memberikan kesimpulan sementara dari hasil data wawancara tersebut.

A. Strategi Perencanaan Program Pusat Ma'had Al-Jami'ah Dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah:

Dalam kesimpulan sementara peneliti menemukan bahwasannya Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam meningkatkan mutu mahasantri menerapkan strategi model J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, yaitu dengan melakukan *Enviromental Scanning*, *Strategy Formulation*, *Strategy Implementation*, serta *Strategy Evaluation*. Dalam melakukan strategi *Enviromental Scanning*, *Strategy Formulation* Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan strategi perencanaan dengan menggunakan 3 tahap, yaitu: 1) Analisis Lingkungan Internal, 2) Analisis lingkungan eksternal, 3) Perumusan Strategi.

B. Strategi Pelaksanaan Program Pusat Ma'had Al-Jami'ah Dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah:

Setelah melakukan perumusan strategi Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan tahapan *Strategy Implementation* dengan melaksanakan beberapa program yaitu program rekrutmen. Program ini dilakukan atas dasar keinginan Pusat Ma'had Al-Jami'ah menghasilkan peningkatan mutu mahasantri, maka harus dilakukan perbaikan kualitas sdm tenaga

pengajar dengan disertai standar-standar yang diberikan kepada calon pengajar keta'liman. Standar-standar tersebut dibuat oleh mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah berdasarkan hasil komunikasi dengan pengasuh-pengasuh mabna.

Setelah itu Pusat Ma'had Al-Jami'ah melaksanakan program yaitu strategi program kurikulum dan program sarana dan prasarana. Program kurikulum dibuat untuk mengatur jam keta'liman yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah serta pengaturan kurikulum ta'lim yang akan diajarkan kemahsantri. Program sarana dan prasarana dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk memberikan fasilitas kepada mahasantri dalam melakukan kegiatan keta'liman.

Setelah melakukan program kurikulum dan program sarana dan prasarana, Pusat Ma'had Al-Jami'ah juga melakukan program pelatihan dan pengembangan. Program ini di berikan oleh Pusat Ma'had untuk memberikan ilmu kepada mahasantri diluar kegiatan keta'liman serta memberikan membuat program-program yang mendukung keberhasilan program keta'liman. Program-program tersebut antara lain: program kelas Ma'had Aly, program belajar mengajar, dan program tashih Al-Qur'an.

Setelah melakukan program pelatihan dan pengembangan, dalam melaksanakan program yang telah dirumuskan, Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan program pembinaan santri. program ini dilakukan atas dasar mahsantri yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah mempunyai latar

belakang yang berbeda-beda. Maka dengan program pembinaan santri inilah Pusat Ma'had Al-Jami'ah menyatukan pemikiran mahasantri dalam melaksanakan program-program yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah.

C. Strategi Evaluasi Program Pusat Ma'had Al-Jami'ah Dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri serta Dampak Terhadap Peningkatan Mutu Mahasantri di Pusat Ma'had Al-Jami'ah:

Tahapan yang terakhir adalah strategi evaluasi. Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam proses evaluasi menerapkan 4 program, yaitu: 1) rapat koordinasi, 2) monitoring mahsantri, 3) laporan pendidikan, serta 4) evaluasi program komprehensif.

Berdasarkan data penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dalam mempelajari bentuk strategi yang diterapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam meningkatkan mutu mahasantri dapat dilihat pada pembahasan di bawah ini.

1. Strategi Perencanaan Program Pusat Ma'had Al-Jami'ah Dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri

Keinginan yang dimiliki oleh Pusat ma'had Al-Jami'ah saat ini adalah meningkatkan mutu mahasantri. Hal ini didasari oleh tuntutan masyarakat yang semakin besar. Mutu adalah sebuah proses perubahan yang memerlukan waktu panjang. Untuk mewujudkan peningkatan mutu mahasantri, Pusat Ma'had Al-Jami'ah harus memerlukan perencanaan yang matang. Melalui proses perencanaan dapat diputuskan sebuah strategi, kebijakan, atau program untuk

mencapai tujuan yang diinginkan. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah SWT.

Dalam Q.S. Al-Anfal ayat 60

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَ عَدُوَّكُمْ

وَأَخْرَيْنَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُوهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ

وَأَنْتُمْ لَا تُظَلَمُونَ

Artinya: “Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggetarkan musuh Allah, musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalas dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan).”¹⁴⁰

Tahapan yang dilakukan Pusat Ma’had Al-Jami’ah dalam proses *Enviromental Scanning* dan *Strategy Formulation* dalam melakukan strategi perencanaan melalui lima langkah pokok, yaitu: 1) perumusan misi, 2) menilai kekuatan dan kelemahan lingkungan eksternal, 3) menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi, 4) perumusan tujuan yang akan dicapai, dan 5) penentuan strategi. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Richard L. Daft.¹⁴¹

Perumusan visi, misi, dan tujuan dari Pusat Ma’had Al-Jami’ah telah dituliskan oleh peneliti pada BAB IV, maka peneliti akan fokus pada: analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal, serta penentuan strategi.

¹⁴⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahan, Q.S. Al-Anfal ayat 60* (Jakarta: Depag, 1997).

¹⁴¹ Ricard. L., Daft, *New Era Of Management...*, hlm 120

a. Analisis Lingkungan Internal

Mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan pengamatan lingkungan internal dengan mempelajari strategi yang dilakukan oleh kepemimpinan sebelumnya. Dengan mempelajari strategi yang dilakukan oleh mudir sebelumnya, dapat memberikan gambaran atau informasi terhadap mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah saat ini tentang tingkat keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan sebelumnya. Dengan bermodal informasi tersebut, dapat dijadikan dasar dalam menganalisis lingkungan internal di Pusat Ma'had Al-Jami'ah.

Hal tersebut sesuai dengan perkataan shohabat nabi yang bernama Abdullah bin Mas'ud. Beliau berkata: "Orang yang bahagia (beruntung) adalah orang yang mengambil pelajaran (nasehat) dari (peristiwa yang dialami) orang lain."¹⁴² Serta firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Al-A'raf ayat 176 yang berbunyi:

وَلَوْ شِئْنَا لَرَفَعْنَاهُ بِهَا وَلَكِنَّهُ أَخْلَدَ إِلَى الْأَرْضِ وَاتَّبَعَ هَوَاهُ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ الْكَلْبِ إِنْ تَحْمِلَ عَلَيْهِ يَلْهَثَ أَوْ تَتْرَكُهُ يَلْهَثُ ذَلِكَ مَثَلُ الْقَوْمِ الَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا فَاقْصُصِ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya: Dan kalau Kami menghendaki, sesungguhnya Kami tinggikan (derajat)nya dengan ayat-ayat itu, tetapi dia cenderung kepada dunia dan menurutkan hawa nafsunya yang rendah, maka perumpamaannya seperti anjing jika kamu menghalaunya diulurkannya lidahnya dan jika kamu membiarkannya dia mengulurkan lidahnya (juga). Demikian itulah perumpamaan orang-orang

¹⁴² HSR. Muslim, No. 2645

yang mendustakan ayat-ayat Kami. Maka ceritakanlah (kepada mereka) kisah-kisah itu agar mereka berfikir.¹⁴³

Dari surat Al-A'raf tersebut dapat kita ambil sepotong ayat yang berbunyi *فَأَقْصِبْ قَصْصَ الْقَصَصِ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ* (maka ceritakanlah kepada mereka

kisah-kisah itu agar mereka berfikir). Kata menceritakan tersebut dapat kita ganti kiyaskan dengan melihat apa yang sudah pernah dilakukan oleh orang lain yang itu bermanfaat untuk kita kedepannya.

Tahap selanjutnya dalam proses strategi perencanaan yang telah dilakukan Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah dengan mempertimbangkan lingkungan yang akan dihadapi mahasiswa. Lingkungan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah.

Salah satu kekuatan yang dimiliki Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah adanya sumber daya yang cukup memadai. Sumber daya tersebut berupa orang-orang yang langsung ikut berkontribusi dalam program keta'liman di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Saat ini jumlah dari orang-orang yang berkontribusi sebanyak 616 orang, terdiri dari 256 musyrif/ah, 13 muroby/ah, 114 muallim/ah ta'lim Al-Qur'an, 113 muallim/ah ta'lim Afkar, 120 mushohih/ah jumlah tersebut sudah dikatakan mampu untuk memenuhi kebutuhan kegiatan belajar mahasiswa yang berjumlah 3187. Sumber daya tersebut juga sudah memiliki keahlian yang tepat sehingga memiliki kinerja tinggi. Sumber daya yang dimiliki oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah juga memiliki jiwa-jiwa kreatif yang tinggi sehingga

¹⁴³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan, Q.S. Al-A'raf ayat 176* (Jakarta: Depag, 1997)

program-program yang telah ditetapkan oleh ma'had dapat terlaksana walaupun dengan sarana dan prasarana yang kurang memadai.

Kelemahan yang dimiliki oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah kurangnya fasilitas sarana dan prasarana yang ada. Dengan kurangnya fasilitas sarana dan prasarana maka dapat dikatakan proses pelaksanaan program-program yang ada juga kurang maksimal. Terutama pada program pembelajaran yang menjadi fokus Pusat Ma'had Al-Jami'ah.

Untuk dapat membangun sebuah lembaga pendidikan yang diminiati oleh masyarakat kunci utamanya adalah harus memiliki SDM (sumber daya manusia) yang berkualitas, maka lembaga harus melakukan berbagai upaya dan strategi dalam mengelola dan mengembangkan SDM yang tersedia dengan semaksimal mungkin, mulai dari proses rekrutment, memberdayakan sampai memanfaatkan.¹⁴⁴ Karena salah satu faktor kemajuan suatu lembaga adalah ditentukan oleh kualitas SDM yang dimiliki.

Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Ricard bahwasannya analisis lingkungan internal adalah penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus dapat mengambil manfaat dari kekuatannya dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya.¹⁴⁵

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan elemen-elemen yang mempunyai pengaruh pada suatu lembaga dan akan terkena dampak dari lembaga tersebut. Analisis lingkungan eksternal yang dilakukan oleh mudir Pusat Ma'had Al-

¹⁴⁴ Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Malang: UIN Press, 2011), hlm. 9

¹⁴⁵ Ricard. L. Daft, *New Era Of Management...*, hlm. 120

Jami'ah adalah lingkungan geografis pendidikan, yang mana bersebelahan dengan Universitas Brawajiyaya dan Universitas Negeri Malang, sehingga memungkinkan bagi Mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk melihat dilapangan perbandingan pola interaksi para mahasiswa dengan masyarakat. Masyarakat yang berinteraksi secara langsung dengan para mahasiswa dari berbagai universitas dapat memilah ketika mereka menghadapi suatu permasalahan tepatnya kepada siapakah mereka harus berkomunikasi. Dengan berdekatnya Letak geografis Pusat Ma'had Al-Jami'ah dengan universitas yang lain juga dapat memberikan dampak positif bagi pengembangan program-program kegiatan Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Masyarakat yang mengetahui bahwa Universitas Islam Negeri adalah universitas yang fokus di bidang keagamaan, dapat dijadikan peluang bagi Pusat Ma'had Al-Jami'ah sehingga masyarakat disekitar mendukung untuk peningkatan kemajuan pendidikan dan program atau kegiatan yang ditentukan.

Letak geografis tersebut juga memberikan dampak bagi lingkungan politik pendidikan yang dihadapi oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Perkembangan teknologi dan informasi dapat diikuti oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah termasuk terjadinya perubahan dalam kurikulum yang akan dipelajari oleh mahasantri.

Sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Ricard bahwasannya analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis teknologi, dan kecenderungan yang mungkin berpengaruh para organisasi. Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi dan ancaman yang harus dicegah.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Ricard. L. Daft, *New Era Of Management...*, hlm. 120

c. Perumusan Strategi

Analisis kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dilakukan oleh Mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah pada akhirnya untuk menentukan strategi dalam meningkatkan kualitas mutu mahasiswa yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan Pusat Ma'had Al-Jami'ah yang nantinya merevisi dari visi, misi, dan tujuan yang telah dirumuskan kepemimpinan sebelumnya. Perevisian ini dengan mempertimbangkan hasil analisis yang telah dilakukan oleh pemimpin saat ini. Sesuai dengan teori J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi, perumusan strategi meliputi misi organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai, adanya pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.¹⁴⁷

Visi dan misi sebuah lembaga yang disusun dengan baik berfungsi untuk membedakan dengan lembaga yang lain dan mengidentifikasi jangkauan operasi lembaga dalam mewujudkan produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.¹⁴⁸ Dari pendapat tersebut dapat diartikan bahwa visi, misi, dan tujuan sebuah lembaga dirumuskan untuk mencerminkan hal-hal yang akan dilakukan oleh lembaga. Melalui tujuan yang telah ditentukan, dapat digambarkan hal-hal apa yang nantinya akan diwujudkan oleh lembaga.

Berdasarkan hasil analisis pada bab IV, strategi yang dipilih oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah melalui:

- 1) Strategi perbaikan kualitas SDM Tenaga Pengajar
- 2) Strategi Program Pelaksanaan

¹⁴⁷ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm. 12

¹⁴⁸ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm. 13

- a) Program Kurikulum
 - (1) Pengaturan Kegiatan Jam Ta'lim
 - (2) Pengaturan Kurikulum Pembelajaran
- b) Program Sarana dan Prasarana
- 3) Strategi Pelatihan dan Pengembangan Program
 - a) Kelas Ma'had Aly
 - b) Program kegiatan Belajar Mengajar
 - c) Program Tashih Al-Qur'an
 - d) Program Kesantrian
- 4) Program Pembinaan Mahasantri

2. Strategi Pelaksanaan Program Pusat Ma'had Al-Jami'ah Dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri

Setelah melakukan strategi perencanaan dengan melakukan analisis internal, analisis eksternal dan melakukan perumusan strategi yang menghasilkan beberapa program untuk meningkatkan mutu mahsantri, Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan strategi pelaksanaan program tersebut. Strategi pelaksanaan adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.¹⁴⁹ Beberapa strategi pelaksanaan program sebagai berikut:

a. Rekrutmen

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data, Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan proses rekrutmen melalui strategi perbaikan kualitas SDM Tenaga

¹⁴⁹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm. 17

Pengajar. Proses rekrutmen tenaga pengajar ini bertujuan untuk menghasilkan mutu mahasiswa yang bermutu di bidang agama. Dalam proses pendidikan (belajar-mengajar), pengajar memiliki peran kunci dalam menentukan kualitas pembelajaran. Tugas dan peran pengajar yang utama terletak pada pembelajaran. Dapat dikatakan bahwa kualitas objek pendidikan atau siswa (mahasiswa) sangat dipengaruhi oleh kualitas pengajar.¹⁵⁰

Kegiatan rekrutmen dilakukan dengan memperhatikan aspek legalitas yang berlaku dalam rangka memperoleh sejumlah tenaga pengajar yang diperlukan. Adapun maksud dan pentingnya kegiatan rekrutmen ini adalah: (1) menentukan kebutuhan penarikan tenaga kerja (recruitment), (2) meningkatkan jumlah pelamar kerja secara efisien, (3) membantu meningkatkan rating proses seleksi dengan mengurangi jumlah pelamar kerja yang *underqualified* atau *overqualified*, (4) mengurangi kemungkinan berhenti atau mutasi setelah diangkat, (5) memenuhi kewajiban organisasi melaksanakan program pemerataan kesempatan kerja, (6) mengidentifikasi dan menyiapkan calon-calon tenaga kerja yang potensial, (7) meningkatkan efektivitas organisasi dan individu baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, (8) menilai efektivitas berbagai teknik dan lokasi rekrutmen.¹⁵¹

Sebelum melakukan Proses rekrutmen, Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan penentuan standar dari kegiatan rekrutmen tersebut. Hal ini bertujuan agar proses penerimaan musyrif/ah, muroby/ah, muallim/ah, serta mushohih/ah sesuai dengan yang dibutuhkan. Penentuan standar ini dinilai perlu

¹⁵⁰ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm. 17

¹⁵¹ Burhanuddin, DKK., *Manajemen Pendidikan* (Universitas Negeri Malang, 2003), hlm. 74

dikomunikasikan oleh mudir ma'had dengan para pengasuh ma'had dan staff ma'had. Standar ditentukan sesuai dengan tujuan diadakannya Pusat Ma'had Al-Jami'ah di Universitas Islam Negeri Malang.

Memperbaiki kualitas SDM pengajar yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah memberikan standarisasi bagi orang-orang yang ingin ikut serta dalam mengajar mahasiswa. Standar menurut Rowland adalah spesifikasi dari fungsi dan tujuan yang harus dipenuhi oleh suatu sarana pelayanan agar pemakai jasa pelayanan dapat memperoleh keuntungan yang maksimal dari pelayanan yang diselenggarakan.¹⁵² Untuk standar yang diterapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah sudah peneliti cantumkan pada BAB IV.

b. Pelaksanaan Program

Pelaksanaan dalam kamus besar bahasa Indonesia berasal dari kata laksana yang berarti menjalankan atau melakukan suatu kegiatan.¹⁵³ Sedangkan program menurut Joan L. Herman adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh seseorang dengan harapan akan mendatangkan hasil atau pengaruh.¹⁵⁴ Berdasarkan definisi tersebut pelaksanaan program dapat diartikan serangkaian kegiatan yang dilakukan berbentuk pelaksanaan kegiatan yang didukung dengan prosedur yang jelas, sumberdaya yang dimiliki untuk menghasilkan tujuan atau sasaran yang ditetapkan.

Pusat Ma'had Al-Jami'ah memiliki banyak program, maka banyak pula sumberdaya yang diperlukan untuk mendukung suksesnya program-program

¹⁵² Rowland, *Clinical Pharmacokinetics Concept and Application* (USA: Philadelphia, 1983), hlm. 89

¹⁵³ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), hlm. 308

¹⁵⁴ Farida Rahim, *Pengajaran Membaca di Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 9

tersebut. Sumberdaya dapat diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran untuk mencapai tujuan tertentu seperti memenuhi kepuasan.¹⁵⁵

Beberapa sumberdaya yang dimiliki oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk dapat meningkatkan kualitas mutu mahasiswa yaitu:

- 1) Sumberdaya manusia yang berpotensi terdiri dari musyrif/ah, muroby/ah, mushohih/ah, mu'allim/ah, staff, dewan kyai ma'had.
- 2) Sarana dan prasarana yang cukup memadai. Menurut Andang untuk menghasilkan mahasiswa yang bermutu harus yang didukung oleh komponen input yang bermutu pula. Salah satu komponen input tersebut adalah sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana merupakan komponen yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pendidikan sehingga perlu dilakukan pengelolaan sebaik-baiknya.¹⁵⁶ Sarana dan prasarana yang terdapat di Pusat Ma'had Al-Jami'ah antara lain: gedung-gedung untuk tempat tinggal mahasiswa, LCD sebagai sarana pembelajaran keta'liman, alat-alat praktek fiqhiyah sebagai sarana pembelajaran praktek ta'lim afkar. Strategi pengadaan sarana dan prasarana yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah ada dua, yaitu: a) Pengajuan dan Pengadaan Alat dan Bahan, b) Pendataan Kebutuhan dan Pengadaan Alat Bahan.

¹⁵⁵ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 1992), hlm. 2

¹⁵⁶ Agustinus Hermino, *Asesmen Kebutuhan Organisasi Persekolahan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), hlm. 178-179

- 3) Anggaran untuk melaksanakan program-program yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Anggaran yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah diperoleh dari anggaran Universitas Islam Negeri Malang.

Dengan adanya dukungan dari sumber daya manusia yang memadai, Pusat Ma'had Al-Jami'ah dapat memaksimalkan terlaksananya kebijakan-kebijakan program yang telah ditentukan. Program-program tersebut antara lain:

- a) Pelaksanaan Strategi Program Kurikulum

Pusat Ma'had Al-Jami'ah dapat melakukan pengembangan kurikulum dengan adanya dukungan dari tenaga pengajar yang telah tersedia dengan standar yang sudah ditentukan. Pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah menekankan pada hal-hal yang mendukung dalam pencapaian kompetensi. Pengembangan kurikulum tersebut akan berdampak pada proses keta'liman. Menurut undang-undang SISDIKNAS pasal 1 ayat 19, pembelajaran berbasis kompetensi merupakan suatu proses pembelajaran yang perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian mengacu pada penguasaan standar kompetensi peserta didik. Sehingga dalam prosesnya perlu memperhatikan tujuan dari pendidikan nasional yang telah ditetapkan dengan memperhatikan nilai keagamaan, potensi dan keragaman peserta didik, pengembangan global, tuntutan dunia kerja, serta nilai-nilai kebangsaan.¹⁵⁷

Program kurikulum yang dikembangkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah sebagai berikut:

- (1) Pengaturan Kegiatan Jam Ta'lim

¹⁵⁷ UU No, 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional* (Bandung: Citra Umbara, 2003), hlm. 7

Dalam tahap ini, penyusunan jam ta'lim dilakukan agar proses keta'liman dapat berjalan dengan maksimal. Mahasantri yang dimiliki oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah tidak hanya mempunyai kegiatan belajar di Ma'had , tetapi juga memiliki tugas belajar di Jurusan masing-masing dan juga di lembaga pengembangan bahasa, maka dari itu Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan pengaturan jam ta'lim agar nantinya proses ta'lim dapat menghasilkan mahasantri seperti yang diharapkan.

Salah satu pakar psikologi pendidikan J. Biggers dalam bukunya Slameto berpendapat bahwa belajar pada pagi hari lebih efektif daripada belajar pada waktu-waktu lainnya.¹⁵⁸ Sebelum Pusat Ma'had Al-Jami'ah dipimpin oleh kyai Muzakki kegiatan keta'liman dilakukan pada pagi hari. Tetapi setelah adanya proses analisis lingkungan kyai Muzakki merasa bahwa kegiatan keta'liman yang dilakukan pada pagi hari untuk mahasantri kurang efektif, maka beliau melakukan perubahan dengan mengganti jam ta'lim yang awalnya pagi menjadi malam hari.

(2)Pengaturan Kurikulum Keta'liman

Proses pengaturan kurikulum keta'liman yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah bertujuan untuk memberikan mahasantri pelajaran-pelajaran yang nantinya dapat dijadikan bekal untuk menghadapi permasalahan-permasalahan yang ada di masyarakat. Kurikulum menurut Nasution adalah suatu rencana yang disusun untuk memperlancar proses belajar mengajar di bawah bimbingan dan tanggung jawab sekolah atau lembaga pendidikan beserta staf

¹⁵⁸ Slameto. *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), hlm. 2

pengajarnya.¹⁵⁹ Pusat Ma'had Al-Jami'ah membuat kurikulum yang dijadikan bahan pengajaran pada proses belajar mengajar lebih sederhana, hal ini diharapkan mahasiswa dapat memahami secara maksimal pelajaran-pelajaran yang diajarkan.

b) Melaksanakan program Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan adalah program yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk meningkatkan keterampilan dan wawasan diluar kegiatan ta'lim. Program pelatihan ini dilakukan agar mahasiswa dalam mengaplikasikan materi-materi yang sudah diajarkan di kelas ta'lim kedalam kehidupan nyata. Selain itu program pengembangan juga diberikan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah supaya memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk mengembangkan minat dan bakat yang mereka miliki. Istilah pelatihan dan pengembangan merujuk pada struktur total dan program di dalam dan luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera.¹⁶⁰

Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di Pusat Ma'had Al-Jami'ah meliputi:

(1) Pelaksanaan Strategi Program Kelas Ma'had Aly

Program Kelas Ma'had Aly adalah salah satu program yang menjadi ciri khas yang dimiliki Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Program ini adalah program yang

¹⁵⁹ Syamruddin Nasution, *Kurikulum dan Pengajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 5

¹⁶⁰ Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta: Ghalia Indonesia), hlm. 135

digagas oleh mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebagai kelas lanjutan program keta'liman yang diterima oleh mahasantri. Program ini dikhususkan untuk mahasantri yang berada di kelas tinggi ketika ta'lim. Program ini bertujuan untuk memberikan mahasantri kesempatan belajar tentang ilmu agama lebih dalam.

Dapat dikatakan bahwa pengembangan program yang telah dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah menjadi salah satu upaya menarik minat masyarakat untuk mengkuliahkan anak-anaknya di UIN Malang. Dalam hal ini, jika menggunakan bahasa dalam transaksi jual beli seperti yang diungkapkan oleh Sondang P. Siagian, jika suatu perusahaan atau suatu organisasi melakukan peluncuran produk baru atau program baru dengan tujuan untuk menarik perhatian masyarakat, maka dapat dikatakan organisasi atau perusahaan tersebut berhasil dalam melakukan inovasi.¹⁶¹

(2) Program Kegiatan Belajar Mengajar

Salah satu program KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah pembelajaran dengan metode praktik. Dengan menggunakan metode ini diharapkan mahasantri bukan hanya dapat memahami suatu ilmu dari materinya saja, tetapi juga dapat dipraktikkan didalam kehidupan.

Metode praktik yang diterapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam kegiatan ta'lim sesuai dengan pendapat Sudjana yakni metode dalam pembelajaran yang digunakan dengan tujuan melatih serta meningkatkan kemampuan peserta didik dalam menerapkan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh untuk dilakukan di kehidupan nyata atau lapangan, pekerjaan, atau tugas

¹⁶¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 147

yang sebenarnya.¹⁶² Dengan menerapkan metode praktik Pusat Ma'had Al-Jami'ah berharap ingin melatih mahasantri dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam menerapkan ilmu-ilmu yang telah diberikan di program keta'liman.

(3)Program Tashih Al-Qur'an

Program tashih Al-Qur'an yang berada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah adalah kegiatan setoran membaca Al-Qur'an mahasantri kepada mushohih/ah. Kegiatan ini dilakukan untuk memperlancar cara membaca Al-Qur'an mahasantri. Awal tatacara tashih Al-Qur'an dilakukan secara serempak oleh mahasantri sebanyak 25-30 kepada satu orang mushohih/ah, saat ini dirubah menjadi mahasantri membaca satu persatu secara bergantian kepada mushohih/ah, hal ini bertujuan agar mushohih/ah dapat konsentrasi memperhatikan cara membaca Al-Qur'an dari setiap mahasantri. Dalam pembelajaran konsentrasi sangatlah diperlukan. Menurut Syaiful Bahri Djamarah konsentrasi adalah pemusatan fungsi jiwa terhadap suatu objek seperti pikiran, perhatian dan sebagainya. Dalam belajar dibutuhkan konsentrasi dalam bentuk perhatian yang terpusat pada suatu pelajaran. Maka dari itu konsentrasi merupakan salah satu aspek yang mendukung siswa untuk mencapai prestasi yang baik.¹⁶³

(4)Program Kesantrian

Program-program yang ditetapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah bertujuan untuk meningkatkan mutu mahasantri, karena kualitas dari mahasantri akan mencerminkan kualitas Universitas. Program kesantrian dirumuskan dengan

¹⁶² Sudjana, *Metode dan Teknik Pembelajaran Partisipatif* (Bandung: Falah Production, 2005), hlm. 157-158

¹⁶³ Syaiful Bahri Djamarah, *Psikologi Belajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm 46.

tujuan untuk meningkatkan kualitas mahasiswa di luar proses kegiatan belajar mengajar di kelas. Beberapa program kesantrian yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah yaitu: Kegiatan manasik Haji, Program Santri, Program UPKM.

Pelaksanaan program kesantrian bertujuan untuk mengembangkan potensi mahasiswa dalam menyalurkan hobinya atau bakatnya sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki. Sebagaimana dalam firman Allah SWT dalam Surat Ar-Rum ayat 30:

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ

اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ

Artinya: Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu, tidak ada perubahan pada fitrah Allah. (itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahuinya.¹⁶⁴

Berdasarkan ayat di atas, dapat dijelaskan bahwa setiap manusia memiliki potensi yang ada pada dirinya. Potensi yang ada setiap diri manusia dapat dikembangkan tergantung pada usaha dan lingkungan disekitarnya.

c) Pembinaan Mahasiswa

Mahasiswa adalah peserta didik yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Pembinaan mahasiswa ini mengandung pengertian segala kegiatan yang meliputi pemberian berbagai bentuk bantuan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan. Prinsipnya pembinaan lebih dekat dengan bimbingan (*guidance*), yang artinya

¹⁶⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan, Q.S. Al-Rum ayat 30* (Jakarta: Depag, 1997)

bantuan atau pertolongan yang diberikan kepada peserta didik dalam menghindari atau mengatasi kesulitan-kesulitan didalam kehidupannya.¹⁶⁵

Kegiatan pembinaan mahasantri yang diberikan adalah kegiatan yang bertujuan untuk membina para mahasantri yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Latar belakang dari mahasantri sangatlah bermacam-macam, ada yang lulusan dari pondok sekolah dilingkungan pondok, ada yang lulusan dari pondok tetapi sekolahnya luar lingkungan pondok, ada yang tidak mondok tetapi sekolah dilingkungan pondok, ada yang berlatar belakang pendidikan umum yang tidak mengenal pondok sama sekali. Yang berlatar belakang pondok pun juga masih banyak macamnya, ada yang lulusan pondok modern, ada yang lulusan pondok bahasa, ada yang lulusan pondok tahfidz, dan juga ada yang lulusan pondok salaf. Atas dasar latar belakang yang berbeda-beda inilah Pusat Ma'had Al-Jami'ah ingin menjadikan satu pemikiran bagi mahasantri. Mahasantri yang sudah ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah semua adalah mahasantri yang sama-sama berpotensi dapat berbahasa Arab maupun Inggris, yang berpotensi dapat menghafal Al-Qur'an, yang berpotensi dapat membaca kitab, yang berpotensi menjadi solusi bagi permasalahan agama di masyarakat. Dengan dasar sama masih memiliki potensi tersebutlah diadakannya program pembinaan mahasantri. Program ini bertujuan untuk saling sharing antar mahasantri dengan musyif/ah, dengan muroby/ah dan juga mereka diberikan pengalaman-pengalaman hidup yang sudah pernah dirasakan oleh para alumni musyrif/ah dan juga para pengasuh. Hal ini diharapkan mahasantri dapat termotivasi dengan pencapaian-pencapaian orang-

¹⁶⁵ Rohim, *Manajemen Pembinaan Kesiswaan SMP Negeri Di Kabupaten Banyumas*. Tesis: Manajemen Pendidikan PPs-UNY, 2007. Hlm. 36

orang sebelum mereka. Tidak berkecil hati bagi mahasantri yang latar belakang pendidikan umum, dan tidak merasa sombong dengan mahasantri yang berlatar belakang pondok.

Dengan banyaknya kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah, peneliti dapat menyimpulkan bahwa Pusat Ma'had Al-Jami'ah dapat memaksimalkan sumberdaya yang mereka miliki untuk meningkatkan mutu mahasantri.

c. Disposisi/Sikap

Disposisi atau sikap oleh Mitchell dalam Sofyandi dan Garniwa didefinisikan *attitude could be seen as a person predisposition to respond in a favorable or unfavorable way to objects, person, concepts, or whatever* (Sikap dapat dipandang sebagai presiposisi untuk bereaksi dengan cara yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap objek, orang, konsep atau apa saja).¹⁶⁶ Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa sikap itu penting dalam organisasi, karena sikap dapat mempengaruhi perilaku pekerja.¹⁶⁷

Di Pusat Ma'had Al-Jami'ah anggota pelaksana seperti muroby/ah, musyrif/ah menurut peneliti sangat antusias untuk menjalankan kebijakan yang sudah ditentukan. Hal ini dapat dilihat bahwa setiap program yang sudah ditentukan dapat berjalan dengan baik.

¹⁶⁶ H. Sofyandi dan I. Garniwa, *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), hlm. 87

¹⁶⁷ Candra Wijaya, *Perilaku Organisasi* (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2017), hlm. 194.

d. Struktur birokrasi

Struktur birokrasi adalah struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan yang sudah ditentukan memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (SOP).¹⁶⁸

Pusat Ma'had Al-Jami'ah memiliki struktur birokrasi yang terstruktur dengan baik. Hal ini dapat dijadikan landasan kepada siapakah implementor bertanggung jawabkan tugasnya.

Dalam melaksanakan program Pusat Ma'had Al-Jami'ah fokus terhadap variabel-variabel yang dapat menunjang keberhasilan. Hal ini sesuai dengan model implementasi George C. Edward yang menyatakan bahwa implementasi program dapat mencapai keberhasilan seperti yang diinginkan jika didukung dengan 4 variabel yaitu: 1) komunikasi, 2) sumberdaya, 3) sikap/disposisi, 4) struktur birokrasi.¹⁶⁹

3. Strategi Evaluasi Program Pusat Ma'had Al-Jami'ah Dalam Meningkatkan Mutu Mahasantri serta Dampak Terhadap Peningkatan Mutu Mahasantri

Evaluasi dapat dijadikan sebagai alat untuk mengukur tingkat keberhasilan atau target yang akan dicapai dalam suatu program pendidikan.¹⁷⁰

Dan menurut Sidney P. Rollins "*Evaluation is the process of making*

¹⁶⁸ Subarsono, AG., *Analisis Kebijakan...*, hlm. 90

¹⁶⁹ Subarsono AG., *Analisis Kebijakan...*, hlm. 90

¹⁷⁰ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm 3

judgments”¹⁷¹ (Evaluasi merupakan proses pembuatan keputusan, dimulai dengan pengumpulan data-data dan informasi yang akhirnya dibuat suatu kesimpulan)

Evaluasi yang dilakukan di Pusat Ma’had Al-Jami’ah melalui 4 cara, yaitu:

a. Rapat Koordinasi

Dalam sebuah organisasi setiap pimpinan sudah semestinya melakukan komunikasi dalam setiap kegiatan yang akan dilakukan. Salah satu bentuk komunikasi dapat dilakukan dengan mengadakan rapat koordinasi. Dalam rapat koordinasi pimpinan dapat memberikan arahan terhadap anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas yang diamanahkan. Dengan adanya penyampaian informasi yang jelas, pengkomunikasian yang tepat, serta pembagian pekerjaan pada setiap anggota organisasi, maka pengerjaan tugas akan dapat dilakukan secara maksimal. Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan pada satuan yang terpisah pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.¹⁷²

Rapat koordinasi selalu dilakukan oleh Pusat Ma’had Al-Jami’ah dalam setiap program atau kegiatan yang telah ditetapkan. Dalam rapat koordinasi ini ketua pelaksana kegiatan mempersilahkan setiap panitia kegiatan untuk melaporkan kegiatan apa saja yang telah mereka lakukan selama ini, kendala apa yang ada dilapangan. Fungsi dari rapat koordinasi ini adalah melihat sejauh mana perkembangan panitia melakukan tugas yang dibebankan untuk mensukseskan

¹⁷¹ Sidney P. Rollins, *Introduction to Secondary Education* (Cicago: Rand Menally and Company, 1979), hlm. 249

¹⁷² Yohanes Yahya, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm 95

kegiatan tersebut, serta mengkomunikasikan kendala yang terjadi dilapangan dan mencari solusi yang terbaik.¹⁷³

b. Monitoring Mahasantri

Program monitoring mahasantri dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk melihat sampai mana perkembangan mahasantri setelah adanya kegiatan ta'lim. Program monitoring tersebut memberikan sedikit gambaran seberapa efektif kegiatan keta'liman selama ini, serta bagaimana mahasantri dapat mempraktikkan dari pembelajaran ta'lim. Hal yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah bisa disebut juga dengan pengawasan, dan pengawasan dalam Al-Qur'an Allah menyebutkan pada surat Qaf ayat 17 yang berbunyi:

إِذْ يَتَلَفَّى الْمُتَلَقِّيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ

Artinya: Ingatlah ketika mencatat dua malaikat pencatat amal yang satu berada di sebelah kanan dan yang lain berada di sebelah kiri dalam keadaan duduk.¹⁷⁴

Berdasarkan dalil Al-Qur'an tersebut dapat diambil pelajaran bahwa Allah telah memerintahkan kepada dua malaikatNya untuk mencatat segala amal yang dilakukan. Hal ini membuktikan bahwa Allah telah melakukan pengawasan terhadap apa saja yang telah dikerjakan oleh hambaNya. Melalui program monitoring Pusat Ma'had Al-Jami'ah telah menerapkan pengawasan terhadap mahasantri-mahasantri yang mereka miliki. Hal ini bertujuan agar Pusat Ma'had Al-Jami'ah mengetahui sampai mana perkembangan yang telah dimiliki oleh mahasantri setelah mengikuti program ta'lim.

¹⁷³ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Dasar*,... Hlm. 86

¹⁷⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan, Q.S. Al-Qaf ayat 17* (Jakarta: Depag, 1997)

c. Laporan Pendidikan

Laporan pendidikan yang telah diterapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah merupakan kegiatan yang tujuannya untuk mengetahui kemajuan mahasiswa setelah adanya program keta'liman. Pusat Ma'had Al-Jami'ah menerima laporan pendidikan mahasiswa dari data nilai UTS dan nilai UAS semester satu dan semester dua. Setelah itu mahasiswa akan mendapatkan KHS yang nantinya akan terlihat lulus atau tidak lulus mahasiswa selama mengikuti program kegiatan yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Mahasiswa yang dinyatakan lulus, pada semester selanjutnya akan dapat mengambil mata kuliah keagamaan di jurusan masing-masing, dan yang tidak lulus maka mereka harus mengikuti ujian remidi yang dilakukan setiap semesternya.

Dalam Al-Qur'an surat Al-Zazalah ayat 6-8 Allah berfirman tentang laporan seorang hamba:

يَوْمَئِذٍ يَصْدُرُ النَّاسُ أَشْتَاتًا لِيُرَوْا أَعْمَالَهُمْ (٦) فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (٧)

وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (٨)

Artinya: Pada hari itu manusia keluar dari kuburnya dalam keadaan bermacam-macam, supaya diperlihatkan kepada mereka (balasan) pekerjaan mereka. Barang siapa yang mengerjakan kebaikan walau seberat biji dzarrah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Barang siapa yang mengerjakan kejelekan walaupun seberat biji dzarrah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya.¹⁷⁵

¹⁷⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan, Q.S. Al-Zazalah ayat 6-8* (Jakarta: Depag, 1997)

Dari ayat tersebut dapat peneliti ambil kesimpulan bahwa Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan laporan pendidikan berupa ujian tengah semester dan ujian akhir semester bertujuan memperlihatkan hasil belajar yang dilakukan oleh mahasiswa setelah mengikuti kegiatan keta'liman selama berada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah. Bagi mahasiswa yang sungguh-sungguh dalam mengikuti kegiatan tersebut maka akan menghasilkan nilai yang memuaskan, begitu juga sebaliknya.

Hasil belajar adalah suatu proses usaha yang dilakukan seseorang untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku yang baru sebagai hasil pengalamannya sendiri dalam interaksi dengan lingkungan.¹⁷⁶ Menurut Angelo dan Cross hasil belajar adalah kemampuan dalam bentuk tingkah laku siswa berupa kognitif, afektif dan psikomotor setelah menerima pengalaman belajar.¹⁷⁷

d. Evaluasi Program Komprehensif

Evaluasi program komprehensif ini adalah evaluasi menyeluruh dampak dari program yang telah ditetapkan. Evaluasi ini meliputi: Implementasi program, dampak atau pengaruh setelah program dilaksanakan, serta tingkat efisiensi dari program.¹⁷⁸

Pusat Ma'had Al-Jami'ah sebelum melakukan proses penentuan strategi, melakukan evaluasi terhadap hasil analisis lingkungan baik internal maupun eksternal terlebih dahulu. Setelah keunggulan, kelemahan, peluang, serta ancaman dapat diketahui maka penentuan strategi dapat berjalan dengan baik. Setelah melakukan penentuan strategi Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan evaluasi

¹⁷⁶ Edy Supriyadi, *Pengembangan Model Evaluasi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Elektro*. Jurnal Edukasi Elektro, Volume 1, Nomer 1 Mei 2017, hlm 29.

¹⁷⁷ Angelo, T.A., dan Cross, K.P., " Classroom Assessment Techniques: A Handbook For Teachers," *Jossey-Bass*, 2, (1993), 29.

¹⁷⁸ Oemar Hamalik, *Manajemen Belajar...*, hlm. 212

terhadap strategi-strategi atau program-program tersebut untuk dilaksanakan dilapangan. Sebelum dilaksanakan program yang telah ditentukan, Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan rapat koordinasi guna mencari informasi sampai mana kesiapan para panitia melaksanakan program tersebut. Dalam program keta'liman, Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan evaluasi monitoring setiap bulannya, guna mencari informasi sampai sejauh mana pemahaman mahasiswa terhadap kegiatan ta'lim. Disetiap semester, Pusat Ma'had Al-Jami'ah juga melakukan evaluasi hasil pendidikan. Data evaluasi ini didapatkan dari program ujian awal semester. Dari evaluasi ini Pusat Ma'had Al-Jami'ah mengetahui dimanakah titik lemah kegiatan keta'liman selama ini berlangsung. Selanjutnya di akhir semester Pusat Ma'had Al-Jami'ah melakukan evaluasi komprehensif terhadap semua kegiatan yang dilakukan. Baik kegiatan tersebut berupa kegiatan pelatihan dan pengembangan guna mendukung kegiatan utama mencapai hasil yang diharapkan maupun tidak.

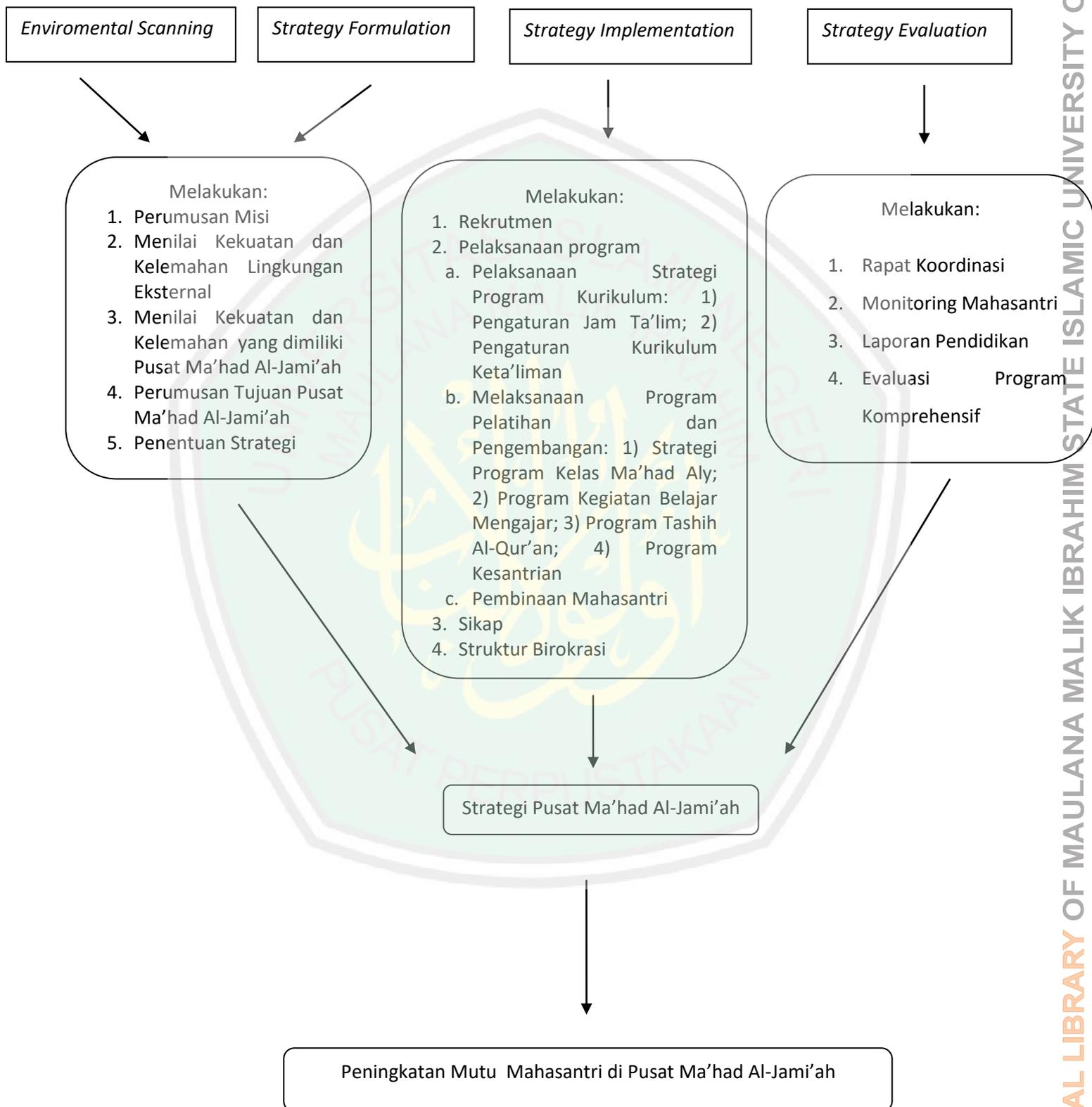
Evaluasi komprehensif ini dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah dengan melibatkan para Muroby/ah, Staff Ma'had, para pengasuh Ma'had serta Mu'allim/ah dan mushohih/ah yang menjadi tenaga pengajar keta'liman. Kegiatan ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kegiatan keta'liman dapat meningkatkan mutu mahasiswa. Jika ada penurunan nilai dari awal mahasiswa masuk Ma'had, maka dengan kegiatan evaluasi ini Pusat Ma'had Al-Jami'ah mencari solusi agar hal tersebut tidak terjadi pada kegiatan keta'liman selanjutnya.

Beberapa proses evaluasi yang diterapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah sesuai dengan model evaluasi yang dikembangkan oleh Stufflebeam dan

Shinkfield yaitu model evaluasi CIPP. *Context Evaluation to Serve Planning Planning* serta *Input Evaluation Structuring Decision* dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah melalui rapat koordinasi. *Process Evaluation to Serve Implementing Decision* diterapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah melalui monitoring mahasiswa. *Product Evaluation to Serve Recycling Decisions* diterapkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah melalui laporan pendidikan dan evaluasi program komprehensif.



Bagan Hasil Penelitian



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah pemaparan data dan pembahasan hasil penelitian strategi Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam meningkatkan mutu mahasiswa melalui program-program yang telah dirumuskan, yang meliputi strategi perencanaan program peningkatan mutu mahasiswa, strategi pelaksanaan program peningkatan mutu mahasiswa, strategi evaluasi dan dampak program peningkatan mutu mahasiswa. Maka pada bab ini akan dijelaskan beberapa kesimpulan serta saran sebagai penutup dari laporan penelitian yang telah dilakukan.

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab-bab sebelumnya mengenai strategi dalam meningkatkan mutu mahasiswa yang dilakukan di Pusat Ma'had Al-Jami'ah menggunakan teori dari wheelen dan hunger yaitu: lembaga yang akan menerapkan strategi maka melakukan 4 tahapan yaitu: strategi perencanaan program melalui dua tahap *Enviromental Scanning* dan *Strategy Formulation*, strategi pelaksanaan program melalui satu tahap *Strategy Implementation*, serta strategi evaluasi program melalui satu tahap *Strategy Evaluation*.

1. Strategi perencanaan program melalui *Enviromental Scanning* dan *Strategy Formulation* yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jamiah melalui proses: 1) perumusan misi, 2) menilai kekuatan dan kelemahan lingkungan eksternal, 3) menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi, 4) perumusan tujuan yang akan dicapai, dan 5) penentuan strategi.

2. Strategi pelaksanaan program yang dilakukan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah dengan melakukan komunikasi untuk menentukan standar pada proses rekrutmen tenaga pengajar serta memaksimalkan sumberdaya yang dimiliki. Sumberdaya yang dimiliki oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah ada 3, yaitu: 1) sumberdaya manusia, 2) sumberdaya sarana dan prasarana, 3) sumberdaya anggaran. Sumberdaya manusia dimaksimalkan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk melaksanakan program-program yang ditentukan. Program-program tersebut adalah program kurikulum yang terdiri dari pengaturan jam ta'lim, serta pengaturan kurikulum keta'liman. Pelatihan dan pengembangan program yang terdiri dari program kelas Ma'had Ali, program belajar mengajar, program tashih Al-Qur'an, serta program kesantrian. Kemudian dilakukan juga program pembinaan mahasantri. Sumberdaya yang dimiliki selanjutnya adalah sumberdaya sarana dan prasarana. Sumberdaya ini digunakan oleh Pusat Ma'had Al-Jami'ah untuk mendukung pelaksanaan program secara maksimal. Sikap dari para anggota Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan sangatlah antusias, hal ini dapat dilihat dari program-program yang telah ditetapkan dapat berjalan seluruhnya. Pelaksanaan program juga tidak sampai melebihi batas tanggung jawab setiap anggota pelaksana.

3. Strategi evaluasi program yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah menggunakan 4 metode evaluasi, yaitu: 1) evaluasi perencanaan yang dilakukan dengan adanya rapat koordinasi, 2) evaluasi monitoring yang dilakukan dengan adanya monitoring mahasantri, 3) evaluasi dampak yang dilakukan dengan adanya laporan pendidikan, 4) evaluasi program komprehensif.

B. Saran

Untuk saran, disini peneliti memberikan saran bagi Pusat Ma'had Al-Jami'ah, musyrif/ah, muroby/ah dan bagi peneliti selanjutnya dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Bagi Pusat Ma'had Al-Jami'ah, Musyrif/ah dan Muroby/ah:

hendaknya kembali mentela'ah secara cermat tujuan diadakannya program Pusat Ma'had Al-Jami'ah di Universitas Islam Negeri Malang. Segala program yang telah ditetapkan oleh Mudir dan Para pengasuh tidak lepas dari melatih kita para mahasiswa untuk mengabdikan secara ikhlas agar menghasilkan para penerus-penerus cendekiawan Islam.

2. Bagi peneliti lain: jika ingin meneruskan penelitian ini, hendaknya untuk lebih memperdalam sikap dan struktur birokrasi yang ada di Pusat Ma'had Al-Jami'ah dalam melaksanakan program yang telah ditetapkan.

Daftar Pustaka

- Agustiono. (2010) *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Metter dan Van Horn*, Rajawali Press, Jakarta.
- AG, Subarsono. (2005) *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Angelo, T.A., dan Cross, K.P. (1993) “ Classroom Assessment Thechniques: A Handbook For Theachers,” *Jossey-Bass*.
- Arikunto, Suharsimi. (2002) *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- , (2012) *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Arikunto, Suhaimi dan Jabar. (2010) *Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktis Pendidikan*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Asmani, Jamal Ma'mur. (2011) *Tips Praktis Membangun dan Mengelola Administrasi Sekolah*, Diva Press, Yogyakarta.
- Barthos, Basir. (1990) *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pnedekatan Makro*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Bukhori dan Dkk. (2005) *Azas-azas Manajemen*, Aditya Media, Yogyakarta.
- Bungin, Burhan. (2001) *Metodologi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*, Gajah Mada Press, Yogyakarta.
- Burhanuddin, DKK. (2003) *Manajemen Pendidikan*, Universitas Negeri Malang.
- Bogdan, Robert C. dan kopp Sari Biklen. (1982) *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Allyn and Bacon, Inc: Boston London.
- Bonoma, Thomas V., (1985) *The Marketing Edge: Making Strategis Work*, The Free Press.
- Creswell, Jhon W. (1999) *Qualitatif Inquiry and Research Design*. Sage Publications, Inc: California.
- Daft, Ricard L., (2010) *New Era Of Management*, Selemba Empat, Jakarta.

David, Fred R., (2010) *Strategic Manajemen (Manajemen Strategik) konsep*, Salemba Empat, Jakarta.

Departemen Agama RI, (1997) *Al-Qur'an dan Terjemahan*, Depag, Jakarta.

Departemen Pendidikan Nasional. (2002) *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, Jakarta.

Depdikbud. (1994) *Pengembangan Sekolah Unggul*, Dirjen Disdasmen, Jakarta.

Donald, Jacobs Ary L., C. dan Razavieh. (1985) *Inroduction To Research in Education*, Holt, Rinehart, New York.

Djamarah, Syaiful Bahri. *Psikologi Belajar*, Rineka Cipta, Jakarta.

Faisal, Sanapiah. (1982) *Metodologi Penelitian dan Pendidikan*, Usaha, Surabaya.

Faiz, Muhammad. (2019) *Manajemen Pendidikan Karakter Kedisiplinan Mahasantri Ma'had Sunan Ampel Ali (Studi Kasus di Ma'had Sunan Ampel Ali UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)*, Tesis, Pascasarjana UIN Malang, Malang.

Farizi, Salman dan Dkk. (2018) *Pedoman Akademik Mahasantri*, Multigrafindo, Yogyakarta.

-----, (2018) *Pedoman Muroby-Murobyah dan Pola Pembinaan Musyrif-Musyrifah*, Multigrafindo, Yogyakarta.

Farizi, Salman. (2018) *Standar Mutu Manajemen Ma'had Al-Jami'ah*, Malang.

Gaspersz, (2002) *Jurnal" Penerapan Total Management in Education (TQME) pada Perguruan Tinggi di Indonesia"*, jilid 6.

Gunawan Imam, <http://duniainformatikaindonesia.blogspot.com/2013/03/ciri-ciri-mutu-pendidikan.html>. di akses 18 April 2015

H. Sofyandi dan I. Garniwa. (2007) *Perilaku Organisasional*, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Hadits Riwayat Muslim

Hamalik, Oemar. (2003) *Manajemen Belajar di Perguruan Tinggi*, Sinar Baru Algesindo, Bandung.

- Hambali, Muhammad. (Mei 2017) *Kepemimpinan Berbasis Core Values Sekolah Unggulan di Malang*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 2, Nomer 1.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2006) *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi*, Bumi Kasara, Jakarta.
- Hidayati. (februari 2014) *Manajemen Pendidikan, Standar Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Mutu Pendidikan*. Jurnal Al-Ta'lim, Volume 21, Nomer 1.
- Hunger, J. David. and Wheelen, Thomas L. (1999) *strategic Management Fifth Edition*, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- , (2003) *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S, Andi, Yogyakarta.
- Husein, Umar. (2005) *Riset Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hermiono, Agustinus. (2013) *Asesmen Kebutuhan Organisasi Persekolahan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ilyas, Erfi, "Sasaran Mutu: Perumusan Dan Persyaratan", <http://erfiilyas.blogspot.com/2013/11/kebijakan-mutu-persyaratan-dan.html>, diakses 25 Juni 2015.
- Joesoef, Soelaiman. (2008) *Konsep Dasar Pendidikan Luar Sekolah*, Bumi Kasara, Jakarta.
- Karim, Abdul Malik. (2016) ملامح تحديثية بالمعهد العالي سنن أمبيل مالانج في مجال تطوير نظام إدارة الجودة /Jurnal Internasional.
- Listiyani, Khoirum Nur Kartika. (2010) *Manajemen Pembinaan Peserta Didik Di SMP Negeri 3 Ceper Kabupaten Klaten*, Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Mangkuprawira, Sjafrin. (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Margono. (2000) *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Martoyo, Susilo. (1992) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Minarti, Sri. (2012) *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Ar-Ruz Media, Jogjakarta.

- Mufidah, Luk-luk Nur. (2009) *Aktualisasi TQM Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Tadris. Volume 4, Nomor 1.
- Muhaimin, (2009) *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dan Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah*, Prenada Media Group, Jakarta.
- Mulyadi, (2010) *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, UIN Maliki Press, Malang.
- Mulyasa. (2005) *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep Strategi dan Implementasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyasana, Dedi. (2012). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Rosda, Bandung.
- Munandar, S.C. Utami. (1987). *Mengembangkan Bakat dan Kreativitas Anak Sekolah*, Grasindo, Jakarta.
- Moloeng, Lexy. (2006) *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nasution, Syamruddin. (2008) *Kurikulum dan Pengajaran*, Bumi Aksara, Jakarta
- Nur, Muhammad dkk. (Februari 2016) *Manajemen Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SDN Dayah Guci Kabupaten Pidie*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 4, Nomor 1.
- Notoadmodjo, Soekidjo. (2003) *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Pendidikan Nasional Nomer 19 Tahun 2007.
- Pearce, Jhon A., Rihard B Robinson, (2009) *Strategic Manajemen (Formula Implementasi dan Pengendalian)*, Indeks, Jakarta.
- Rachmat. (2014) *Manajemen Strategik*, CV Pustaka Setia, Bandung.
- Rahim, Farida. (2008) *Pengajaran Membaca di Sekolah Dasar*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Ringgawati, Vera Mei. (2015) *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Multikasus di SMAN 1 Blitar dan SMAN Sutojayan)*, Tesis, Pascasarjana UIN Malang, Malang.
- Rivai, Veithzal dan Ella J. Sagala. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Edisi Kedua)*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Rusman, (2009) *Manajemen Kurikulum*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbin, Stephen P., Mary Cuolter, (2009) *Manajemen*, Indeks, Jakarta.
- Rohim. (2007) *Manajemen Pembinaan Kesiswaan SMP Negeri Di Kabupaten Banyumas*. Tesis: Manajemen Pendidikan PPs-UNY.
- Rollins, Sidney P. (1979) *Introdution to Secundany Education*, Rand Menally and Company, Cicago.
- Rowland. (1983) *Clinical Pharmacookinetics Concept and Application*, Philadelpia, USA.
- Sagala, Saiful. (2009) *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Sallis, Edward. (2012) *Total Quality in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sanjaya, Wina. (2005) *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Kencana, Jakarta.
- Sastrohadiwiryo. (2003) *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondang. (2004) *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sudarwan, Danim. (2006) *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Bumi Aksara, Jakarta.
- (2002) *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Pustaka Setia, Bandung.
- Sudjana. (2005) *Metode dan Teknik Pembelajaran Partisipatif*, Falah Production, Bandung
- Sugiyono. (2009) *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- Sunarto, (1994) *Manajemen Strategi edisi pertama*, STIE Malang Kucecwara, Malang.
- Sunyoto, Danang. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Buku Seru, Jakarta.
- Supramono, (Januari-Juni 2016) *Strategi Peningkatan Mutu dan Citra Sekolah Dasar Negeri di Ungaran, Semarang*, Jurnal Kelola, Volume.3, Nomor 1.

- Supriyadi, Edy. (2017) *Pengembangan Model Evaluasi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Elektro* . Jurnal Edukasi Elektro.
- Supriyatno, Triyo. (2012) *Model Internalisasi Nilai-nilai Keagamaan di Ma'had Sunan Ampel Al-Ali UIN Malang*. EL-QUDWAH
- Surakhmad, Winarno. (1982) *Pengantar Penelitian Ilmiah , Dasar, Metode, Teknik*, Transito, Bandung.
- Suryadi, (2009) *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah Konsep dan Implikasinya*, PT. Sarana Panca Karya Nusa, Jakarta.
- Suti, Marsus. (Oktober 2011) *Peningkatan Mutu di Era Otonomi Pendidikan*, Jurnal MEDTEK, Volume 3, Nomor 2.
- Suyanto, Bagong dan Sutinah. (2008) *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*, Kencana, Jakarta
- Syukur, Abdullah. (1987) *Kumpulan Makalah “Study Implementasi Latar Belakang Konsep Pnedekatan dan Relevansinya Dalam Pembangunan*, Persadi, Ujung Pandang
- Sekartaji, Angga, “Menyusun Tantangan, Visi Misi, Tujuan dan Sasaran Manajemen Berbasis Sekolah”, <http://izzaucon.blogspot.com/2014/06/menyusun-kalimat-tantangan-visi-misi.html>, diakses 25 Juni 2015
- Soewarso, Hardjoesoedarmo. (2006) *Total Quality Managemen*, Andi Offest, Yogyakarta.
- Slameto, (1995) *Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*, Rineka Cipta, Jakarta
- Stake, Robert E. Qualitative Case Studies. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds), (2005) *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 443-466). Thousand Oaks, CA,,: Sage Publications Ltd.
- Syaifuddin, Muhammad. Dkk, (2007) *Manajemen Berbasis Sekolah*, Dirjen Dikti Depdiknas, Jakarta.
- Tobroni, <http://tobroni.staff.umm.ac.id/2010/11/25/teori-teori-tentang-mutu-sekolah/>. Diakses 17 April 2015
- Umam, Husaini. (September 2007) “Manajemen Sekolah yang Efektif”, *Jurnal Pendidikan Inovatif Volume 3*, 1.
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas, Pasal 1 ayat (1).

Undang-Undang SISDIKNAS Nomor 20 Tahun 2003, BAB IX Standar Pendidikan Nasional, Pasal 35 ayat 1.

Uwes, Sanusi. (1999) *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, Logos Wacana Ilmu, Jakarta.

Wahidmurni. (2008) *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, PPs UIN Maliki Malang, Malang

Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Wijaya, Candra. (2017) *Perilaku Organisasi*, Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, Medan.

Yahya, Yohanes. (2006) *Pengantar Manajemen*, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Yasin, Ahmad Fatah. (2011) *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, UIN-Maliki Press, Malang.

Yin, Robert K. (1996) *Studi Kasus, Desain dan Metode*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Zainuri, Ahmad. (2017) *Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Mengembangkan Kearifan Lokal di Pesantren Rakyat Al-Amin Sumberpucung Malang*, Tesis, Pascasarjana UIN Malang, Malang.

Zazin, Nur. (2011) *Gerakan Menata Mutu: Teori & Aplikasi*, Ar-Ruzz Media, Jogjakarta.

Lampiran Gambar



Proses Ujian Tulis Musyrif/ah



Pengajian Musyrif/ah dan Muroby/ah bersama Kyai Muzakki



Kegiatan Ta'lim di kelas



Kegiatan pembelajaran Ma'had Aly



Kegiatan Shobaghul Lughoh



Praktek Percakapan oleh Mahasantri



Praktek Sholat Tasbih Berjama'ah



Kegiatan Manasik Haji



Kegiatan Festival Bandjari oleh UPKM JDFI



Kegiatan Seminar Sastra oleh UPKM El-Ma'rifah



Kegiatan DIKNAL oleh UPKM Halaqoh Ilmiah



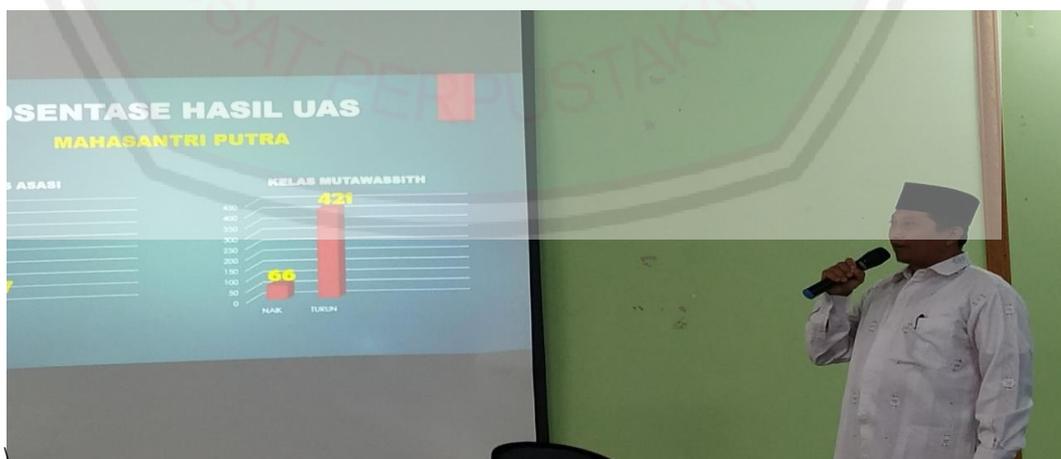
Kegiatan Pembinaan dengan Pengasuh Mabna



Kegiatan Pembinaan dengan Alumni Musyrif/ah



Kegiatan Evaluasi Program Ma'had dengan Muroby/ah, Staff, dan para Pengasuh Ma'had



Kegiatan Evaluasi hasil belajar mahasantri dengan Mu'allim/ah Ma'had

Pedoman wawancara

1. Strategi apa yang Kyai terapkan saat pertama kali di tetapkan menjadi
Mudir Pusat Ma'had Al-Jami'ah?
2. Setelah menentukan strategi perencanaan, kegiatan apa yang selanjutnya
Kyai lakukan?
3. Apa saja program yang telah ditetapkan?
4. Bagaimana cara melaksanakan program yang telah ditetapkan?
5. Jikalau program terdapat kendala ditengah jalan apa yang kyai lakukan?
6. Bagaimana cara mengevaluasi setiap program-program yang telah
ditetapkan?
7. Apa selama ini terdapat kendala yang berhubungan dengan pihak
Universitas? Fakultas? Ataupun Jurusan?

Riwayat Hidup

Muhammad Alfian Rikza, Lahir di Malang pada hari Rabu tanggal 17 November 1993 anak tunggal dari pasangan suami istri Iqbal Fikri dan Farida Chusnul Khotimah. Bertempat tinggal di mergosono gang 5c rt 09 rw 03 rumah nomer 03, kedungkandang, Malang.

Jenjang pendidikan formal penulis:

1. Sekolah dasar di SDN Ciptomulyo IV malang tahun 2001 - 2006
2. Madrasah tsnawiyah 01 Al-Ma'arif singosari lulus tahun 2006 - 2009
3. Madrasah aliyah 01 Al-Ma'arif singosari lulus tahun 2009 - 2012
4. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen. Lulus tahun 2012 - 2016
5. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Prodi Manajemen Pendidikan Islam 2018 – 2020

Jenjang pendidikan nonformal penulis:

1. Pondok Pesantren Madrasatul Qur'an Asslafiyyah Singosari 2006 – 2012
2. Pondok Pesantren Hidayatul Muftadi'in kediri 2017

Pengalaman organisasi

1. Wakil IPNU-IPPNU MA Al-Ma'arif 2011
2. Ketua IPNU-IPPNU MA Al-Ma'arif 2011
3. Muharrrik Ibnu Kholdun Ma'had Sunan Ampel al-Ali 2012
4. Musyrif Ma'had Sunan Ampel al-Ali 2013 - 2015
5. Muroby Ma'had Sunan Ampel al-Ali 2017 - 2019