

**LAPORAN PENELITIAN
PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN**

**MODEL PENGEMBANGAN MANAJEMEN MA`HAD
BERAWASAN GLOBAL DAN BERBASIS ULUL ALBAB**
(Studi Model Pengembangan Manajemen Ma`had Sunan Ampel al-Aly
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)



Oleh:
Dr. H. Akhmad Muzakki, MA

Anggota:
H. Gufron, S.Ag., M. HI
Salman Farizi, S. Pd
Hidayatullah Hana Putra, S.Si
Elvin Nur Habibah, S.S

KEMENTERIAN AGAMA
PROJECT MANAGEMENT UNIT (PMU)
THE DEVELOPMENT OF UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PHASE II EAST JAVA PROJECT
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2020

HALAMAN PERSETUJUAN

Laporan Penelitian dengan judul

**MODEL PENGEMBANGAN MANAJEMEN MA`HAD
BERWAWASAN GLOBAL DAN BERBASIS ULUL ALBAB**
(Studi Model Pengembangan Manajemen Ma`had Sunan Ampel al-Aly
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)

Oleh:

**Dr. H. Ahmad Muzakki, MA
NIP 19690425 199803 1 002**

Anggota:

H. Gufron, S.Ag., M. HI (NIP 19690308 199903 1 002)
Salman Farizi, S. Pd (NIPT 20130902 1 279)
Hidayatullah Hana Putra, S.Si (NIPT 20190701 1 572)
Elvin Nur Habibah, S.S (NIPT 20190701 2 576)

Telah diperiksa dan disetujui reviewer dan komite penilai pada
Tanggal 26 November 2020

Malang, 30 November 2020

Reviewer

Peneliti

Prof. Dr. H. Saifullah, SH., M.Hum.
NIP 19651205 200003 1 001

Dr. H. Ahmad Muzakki, MA
NIP 19690425 199803 1 002

Komite Penilai

Prof. H. Dr. Abd. Haris, M.Ag.
NIP 19621021 199203 1 003

HAL AMAN PENGESAHAN

Laporan Penelitian ini disahkan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada

Masyarakat (LP2M)

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pada Tanggal 30 November 2020

Ketua : Dr. H. Akhmad Muzakki, MA
NIP 19690425 199803 1 002

Anggota : H. Gufron, S.Ag., M. HI (NIP 19690308 199903 1 002)
Salman Farizi, S. Pd (NIPT 20130902 1 279)
Hidayatullah Hana Putra, S.Si (NIPT 20190701 1 572)
Elvin Nur Habibah, S.S (NIPT 20190701 2 576)

Ketua LP2M
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Prof. Dr. Hj. Tutik Hamidah, M.Ag.
NIP 19590423 198603 2 003

PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dr. H. Akhmad Muzakki, MA
NIP : 19690425 199803 1 002
Pangkat/Golongan : IVb/ Lektor Kepala
Fakultas/ Jurusan : Humaniora/ Bahasa dan Sastra Arab
Jabatan dalam Penelitian : Ketua Peneliti
Nama : H. Gufron, S.Ag., M. HI
(NIP 19690308 199903 1 002)
Salman Farizi, S. Pd
(NIPT 20130902 1 279)
Hidayatullah Hana Putra, S.Si
(NIPT 20190701 1 572)
Elvin Nur Habibah, S.S
(NIPT 20190701 2 576)

Jabatan dalam Penelitian : Anggota Peneliti

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur jiplakan, maka saya bersedia untuk mengembalikan bantuan dan penelitian dari Project Manajement Unit (PMU) the Developmen of UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Phase II East Java Project yang telah saya terima, serta diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 30 November 2020

Ketua Peneliti

Dr. H. Akhmad Muzakki, MA
NIP 19690425 199803 1 002

ABSTRAK

Manajemen ma`had yang baik dapat menumbuhkan kesadaran beragama mahasiswa, manajemen ma`had yang dimaksud bukanlah sebuah produk, tetapi adalah layanan yang maksimal. Menyelenggarakan manajemen ma`had yang bermuara pada pelayanan mutu yang baik yang diimplementasikan dalam pembelajaran akan melahirkan kader yang unggul. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan realitas, kelebihan dan kekurangan, serta model pengembangan manajemen ideal di Ma`had Sunan Ampel al-Aly berwawasan global dan berbasis Ulul Albab. Penelitian ini termasuk katagori *field research* (penelitian lapangan) dengan menggunakan analisis kualitatif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa realitas manajemen MSAA hingga sekarang walaupun semua bagian dari unsur manajemen berjalan, akan tetapi masih ada kendala dan hambatan komunikasi pada koordinasi antara Pengasuh dan Murabbi/ah. Kelebihan Manajemen MSAA di antaranya adalah lingkungan sistem kerja terbentuk kuat, SDM Musyrif/ah yang mencukupi, Pengasuh memiliki basic pesantren yang kuat, dan loyalitas pengurus Ma`had yang tinggi. Sementara kekurangganya di antaranya adalah manajemen Ma`had tidak didukung organisasi tata kelola (Ortaker) yang memadai, postur organisasi yang besar menyebabkan pengawasan kurang maksimal, reward bagi Musyrif/ah sangat minim, kegiatan Ma`had yang padat terkesan memforsir Murabbi/ah dan Musyrif/ah, dan kurang intens koordinasi antara Pengasuh dan Murabbi/ah atau antara Kabid dan Divisi. Sedangkan pola manajemen ideal di MSAA adalah membagi tupoksi yang jelas antara Kabid Ta`lim dan Kabid Ubudiyah atau Pengasuh. Artinya, Pengasuh yang menjabat sebagai Pengasuh mabna, tidak lagi menjabat sebagai Kabid. Begitu pula sebaliknya, Pengasuh yang sudah menjabat sebagai Kabid, tidak lagi menjabat sebagai Pengasuh mabna.

Kata kunci; Model, Manajemen, Ma`had, Global, Ulul Albab

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah wa Syukurulillah kami panjatkan ke hadirat Allah SWT. yang telah memberikan bimbingan, pertolongan, dan kesehatan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW., yang telah mengantarkan manusia dari kegelapan menuju dunia ilmu pengetahuan.

Penelitian dengan judul, “Model Pengembangan Manajemen Ma`had Berwawasan Global dan Berbasis Ulul Albab (Studi Model Pengembangan Manajemen Ma`had Sunan Ampel al-Aly UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)”, berharap agar hasil temuan dalam penelitian ini dapat memberikan kontribusi sekaligus dapat diimplementasikan pada MSAA sehingga model pengembangan manajemen Ma`had yang dikembangkan dapat menghasilkan para Mahasantri sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Peneliti menyadari, sesungguhnya dalam hasil penelitian ini masih banyak kekurangan. Karena itu, dengan segala kerendahan hati dan lapang dada peneliti berharap kepada para pembaca untuk memberikan masukan atau kritik konstruktif demi sempurnanya penelitian lebih lanjut. Peneliti juga tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan masukan, saran, pikiran, bahkan diskusi yang intens hingga larut malam, semoga perasan intelektual mereka dicatat sebagai amal shalih.

Malang, 30 November 2020
Peneliti

DAFTAR ISI

COVER, i
HALAMAN PERSETUJUAN, ii
HALAMAN PENGESAHAN, iii
PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN, iv
ABSTRAK, v
KATA PENGANTAR, vi
DAFTAR ISI, vii

BAB I : PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang Masalah, 1
- B. Rumusan Masalah, 4
- C. Tujuan Penelitian, 4
- D. Signifikasi Penelitian, 4
- E. Metode Penelitian, 5

BAB II : KONSEP MANAJEMEN

- A. Pengertian Manajemen, 9
- B. Macam-macam Manajemen, 11
- C. Model Pengembangan Manajemen Pendidikan Karakter, 15
- D. Konsep Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam, 19

BAB III : WAWASAN GLOBAL DAN ULUL ALBAB

- A. Pengertian Wawasan Global, 24
- B. Pengertian Ulul Albab, 27
- C. Karakter yang Terkandung dalam Ulul Albab, 34

BAB IV : PEMAPARAN DAN ANALISIS DATA

- A. Sejarah MSAA, 39
- B. Akademik MSAA, 45
- C. Realitas Manajemen MSAA, 49
- D. Kelebihan dan Kekurangan Manajemen MSAA, 67
- E. Pola Manajemen Ideal MSAA, 76

BAB V: PENUTUP

A. Kesimpulan, 81

B. Saran, 82

DAFTAR KEPUSTAKAAN, 83

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era millenial, keberadaan Ma'had al-Jami'ah di PTKI menjadi sebuah kebutuhan yang urgent untuk membimbing dan mengatasi problem yang dihadapi mahasiswa, khususnya yang berkaitan dengan ideologi dan karakter. Karena mahasiswa merupakan aset bangsa dan calon pemimpin di masa mendatang yang siap melakukan perubahan-perubahan positif. Melalui pendidikan di Ma`had al-Jami`ah dipastikan bahwa capaian kompetensi lulusan dapat direalisasikan secara optimal sesuai dengan visi-misi Perguruan Tinggi. Seagaimana dikatakan Siswanto (2016), ma`had telah menjadi *center of excellence* bagi pengembangan SDM yang memiliki basis moralitas dalam kehidupan sosial, dan tradisi ma`had telah mampu memadukan moralitas ke dalam sistem pendidikan (Arifin, 2014). Demikian pula, sistem pembelajaran di ma`had kampus cukup berpengaruh terhadap penguatan akidah dan akhlak mahasiswa (Nursiyam, 2015: 339).

Namun pada kenyataanya, tidak semua PTKIN menyelenggarakan pendidikan Ma`had al-Jami`ah sebagai basis pembinaan karakter mahasiswa, walaupun sebagian besar sudah memasukkan Ma`had al-Jami`ah dalam Ortaker masing-masing di bawah Unit Penunjang Teknis (UPT). Hal ini ada banyak kendala, di antaranya adalah belum ada asrama/bangunan ma`had, belum siap SDM-nya, belum ada anggaran yang pasti, dan sebagainya. Merujuk kepada intruksi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kemenag Agama RI, nomor

Dj.I/Dt.I.IV/PP.00.9/2374/2014 menginstruksikan kepada seluruh PTKI (UIN/IAIN/STAIN) untuk menjadikan Ma`had al-Jami`ah sebagai bagian dari penyelenggraan dan pengelolaan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.

Dalam konteks ini, penyelenggaraan Ma`had al-Jami`ah dapat dilaksanakan dengan menggunakan satu di antara model berikut; 1). Pesantren penuh, yakni Ma`had al-Jami`ah yang menampung seluruh mahasiswa baru, seperti di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. 2) Semi pesantren atau pesantren mitra, model ini dilaksanakan dengan melibatkan potensi masyarakat di luar kampus, seperti IAIN Purwokerto yang sudah menjalin dengan pesantren sekitarnya. 3). Gabungan antara model di atas, atau model lain yang dikembangkan, seperti IAIN Tulungagung yang membuka MADIN bagi seluruh mahasiswa baru.

Di antara tujuan didirikan Ma`had al-Jami`ah ini adalah untuk memperkuat dasar-dasar dan wawasan keagamaan/keislaman, dan membentuk karakter mahasiswa. Dalam rangka ini, Pusat Ma`had al-Jami`ah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sejak berdiri tahun 2000 telah mengintegrasikan konsep pengembangan keilmuan antara ilmu-ilmu umum dengan ilmu agama yang dikemas dalam bentuk integrasi antara pendidikan universitas dengan pendidikan pesantren/Ma`had al-Jami`ah. Integrasi ini ada dua model, yaitu integrasi akademik dan integrasi administratif. Kedua integrasi ini berjalan seirama dan bersamaan, tidak berdiri pada masing-masing. Artinya, kelulusan ta`lim ma`had yang meliputi ta`lim al-Qur`an, ta`lim afkar, dan ta`lim bahasa Arab dan Inggris menjadi prasyarat untuk memprogram matakuliah studi keislaman pada semester

berikutnya, demikian pula syahadah atau sertifikat tashih al-Qur`an menjadi syarat untuk mengikuti ujian komprehensip di fakultas. Hal ini dilakukan untuk menjaga mutu out put atau lulusan yang memiliki kemampuan ilmu agama dan ilmu umum, di samping untuk mengintegrasikan kedua ilmu pengetahuan tersebut dalam bentuk tugas akhir atau penulisan skripsi.

Untuk merealisaikan tujuan di atas, di mana mahasiswa harus berwawasan global, sesuai dengan jurusan pada fakultas masing-masing, selain tetap memiliki nilai-nilai sebagai santri yang berkarakter ulul albab, maka perlu ada manajemen ma`had yang handal. Sebab, manajemen ma`had yang baik dapat menumbuhkan kesadaran beragama mahasiswa (Abidin, 2016: 210). Manajemen ma`had yang dimaksud bukanlah sebuah produk, tetapi adalah layanan yang maksimal (*maximum service*) (Ijudin, 2015). Menyelenggarakan manajemen ma`had yang bermuara pada pelayanan mutu yang baik yang diimplementasikan dalam pembelajaran akan melahirkan kader Ulama dan Umara` (Fakhruddin, Bahrudin and Mujahidin, 2018).

Berdasarkan pada latar belakang di atas, mencari atau menemukan model pengembangan manajemen ma`had yang baik menjadi sebuah tuntutan yang krusial. Sehingga dapat diharapkan alumni Mahasantri Ma`had Sunan Ampel al-Aly akan menjadi generasi yang tangguh, unggul, dan berkualitas yang memiliki wawasan holistik dan tetap berkepribadian yang mencerminkan sosok generasi Ulul Albab. Di samping itu, mereka mampu menyikapi perkembangan dan dinamika yang terus berubah, baik dalam persoalan keagamaan, sosial, budaya, politik, maupun persoalan keumatan lainnya dengan sikap yang bijak dan

manusiawi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Bagaimanakah realitas model pengembangan manajemen Ma`had Sunan Ampel al-Aly berwawasan global dan berbasis Ulul Albab ?
2. Bagaimanakah kelebihan dan kekurangan model pengembangan manajemen Ma`had Sunan Ampel al-Aly berwawasan global dan berbasis Ulul Albab ?
3. Bagaimanakah model pengembangan manajemen ideal di Ma`had Sunan Ampel al-Aly berwawasan global dan berbasis Ulul Albab yang sesuai dengan karakter Mahasantri ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan;

1. Realitas model pengembangan manajemen Ma`had Sunan Ampel al-Aly berwawasan global dan berbasis Ulul Albab.
2. Kelebihan dan kekurangan model pengembangan manajemen Ma`had Sunan Ampel al-Aly berwawasan global dan berbasis Ulul Albab.
3. Model pengembangan manajemen ideal di Ma`had Sunan Ampel al-Aly berwawasan global dan berbasis Ulul Albab yang sesuai dengan karakter Mahasantri.

D. Signifikasi Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat dilihat dari dua aspek, yaitu aspek teoritik

dan aspek praktis. Pada aspek teoritik, hasil temuan penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang pengembangan manajemen ma'had dalam melakukan pembinaan terhadap mahasantri di lingkungan PTKI. Literatur ini bisa dijadikan sebagai rujukan bagi pengelola ma'had lain di PTKI dalam melakukan pembinaan terhadap mahasantrinya. Selain itu, hasil penelitian juga bisa menjadi referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian sejenis sehingga dapat melahirkan model-model lain dalam pengembangan manajemen ma'had di lingkungan PTKI.

Sedangkan pada aspek praktis bisa memberikan kontribusi pada peningkatan mutu layanan Ma'had Sunan Ampel al-Aly terhadap mahasantri. Hasil penelitian ini akan menjadi salah satu pertimbangan dalam pengambilan kebijakan-kebijakan ma'had dalam menata manajemennya, sehingga bisa memberikan layanan maksimum atau prima terhadap mahasantri. Harapannya dengan manajemen ma'had yang baik dalam memberikan layanan terhadap mahasantri, maka akan melahirkan para lulusan ma'had yang berwawasan global dan memiliki karakter Ulul Albab.

E. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Berdasarkan tempat atau lokasi, penelitian ini termasuk katagori penelitian *field research* (penelitian lapangan). Sedangkan jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, sebagaimana dijelaskan Bogdan dan Taylor, bahwa metode kualitatif merupakan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan yang dapat diamati (Moleong: 2003; 3). Pemilihan metode ini

dikarenakan lebih fleksible dalam penelitian yang bersifat budaya. Metode ini disebut juga metode interpretive, sebab data yang diperoleh di lapangan lebih berkenan untuk diinterpretasi (Sugiyono: 2007; 7).

2. Sumber Data

Dalam penelitian terdapat dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Berhubung penelitian ini berupa studi lapangan, maka data primernya adalah berupa responden (informant) dari Mudir, Pengasuh, Murabbi/ah dan Musyrif/ah Ma`had Sunan Ampel al-Aly (MSAA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Sedangkan sumber data sekundernya adalah berupa dokumen atau arsip yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen ma`had, atau berkaitan dengan sumber data primer di atas.

3. Langkah Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, ada beberapa langkah dalam pengumpulan data, di antaranya adalah;

a. Observasi

Observasi adalah pengamatan mengenai fenomena yang diselidiki. Jadi yang dimaksud adalah kemampuan seseorang dalam mengamati sebuah obyek dengan menggunakan panca indera mata yang dibantu panca indera lainnya (Bugin: 2001; 142). Jenis observasi yang dipergunakan adalah observasi partisipan, yaitu peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian, yang dalam hal ini

berupa manajemen Ma`had Sunan Ampel al-Aly (MSAA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

b. Wawancara

Wawancara merupakan metode untuk mendapatkan informasi melalui proses tanya jawab bersama responden (Abdurrahmat Fathoni: 2006; 105). Dalam hal ini, peneliti akan melakukan wawancara kepada pelaku di lokasi, yaitu Mudir, Pengasuh, Murabbi/ah dan Musyrif/ah Ma`had Sunan Ampel al-Aly (MSAA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

c. Dokumentasi

Metode ini berusaha untuk mencari data-data berupa catatan, dokumen, transkrip, buku, majalah, dan sebagainya yang berkaitan dengan sumber data primer dan data sekunder (Arikunto: 1998; 236). Melalui metode ini, peneliti akan mengumpulkan catatan-catatan atau lainnya yang berhubungan dengan manajemen Ma`had Sunan Ampel al-Aly (MSAA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Teknik Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman, seperti yang dikutip Wahid Murni, dalam melakukan analisis kualitatif terdapat tiga alur yang terjadi bersamaan, yaitu; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Murni: 2008; 53). Reduksi data dipahami sebagai proses pemilihan, perumusan, dan transformasi data kasar yang muncul di lapangan. Selama pengumpulan data berlangsung, maka selalu terjadi tahapan reduksi berikutnya, yang berlanjut terus menerus

hingga laporan akhir tersusun sempurna. Dalam tahapan ini ada beberapa langkah, di antaranya pembuatan catatan obyektif dan reflektif, menyimpan data, membuat memo, analisis antar lokasi, dan membuat ringkasan sementara.

Sedangkan penyajian data adalah kumpulan informasi yang tersusun untuk memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Ada beberapa model terkait dengan penyajian data, di antaranya mendeskripsikan konteks, mendeskripsikan perkembangan antar waktu, checklist matriks, matriks konsep terklaster, matriks dinamika lokasi, dan daftar kejadian.

Kesimpulan data yang diambil dari hasil reduksi dan penyajian data adalah kesimpulan yang bersifat sementara. Perlu sebuah verifikasi data dengan cara turun lapangan guna mencari dan mengumpulkan data baru yang dimungkinkan dapat memberikan bukti-bukti kuat yang bisa merubah kesimpulan sementara di atas. Namun, apabila data baru yang diperoleh memiliki tingkat konsistensi yang tinggi, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yang baku.

Dalam hal menarik kesimpulan, peneliti menggunakan metode induktif, yaitu suatu porses yang berangkat dari fakta-fakta khusus untuk kemudian ditarik secara generalisasi yang bersifat umum. Dengan bahasa lain, suatu analisis yang bertolak dari pernyataan-pernyataan yang spesifik untuk menyusun suatu argumentasi yang bersifat umum. Artinya, data-data yang bersifat spesifik yang berhasil dikumpulkan dari lokasi penelitian, selanjutnya peneliti manganalisis untuk disimpulkan secara umum yang disajikan dalam bentuk laporan (Nawawi: 1992; 17).

BAB II

KONSEP MANAJEMEN

A. Pengertian Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal (salah satunya) dari bahasa Italia, *maneggiare*. Kata ini mengandung arti mengendalikan. Konteks yang digunakan dalam kata *maneggiare* adalah mengendalikan kuda, yang oleh sebagian kalangan diyakini berasal dari bahasa Latin, *manus*, yang berarti tangan. Sementara, menurut istilah, manajemen memiliki arti yang cukup beragam. Keragaman pengertian manajemen ini dipengaruhi oleh sudut pandang, keyakinan, serta pemahaman subjektif orang-orang yang mendefinisikan atau yang membuat definisi tersebut.

Akan tetapi, secara umum, manajemen diartikan sebagai proses pengelolaan terhadap suatu pekerjaan dengan tujuan memperoleh hasil serta demi mencapai tujuan-tujuan dengan cara melibatkan orang lain. Pendapat Terry, sebagaimana dikutip Herujito (2001: 1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang berbeda yang di dalamnya terdiri dari proses *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pengarahan), dan *controlling* (pengawasan). Dari definisi ini kemudian empat unsur di atas dikenal sebagai fungsi dalam manajemen. Sementara, Follet (1984: 736-745) menggarisbawahi bahwa manajemen, secara umum, merupakan aktifitas kontrol terhadap suatu organisasi. Dalam proses kontrol tersebut, ada tahapan-tahapan yang harus dilalui dan dilakukan berdasar konsep serta bersifat menyeluruh.

Terkait definisi manajemen, Terry mengemukakan, *Management is a disctict process consisting og planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.* Proses dalam manajemen, sebagaimana dikemukakan Terry di atas, harus dijalankan dengan cara menggunakan manusia maupun sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. James H. Donelly, sebagaimana dikutip Khori (2017: 132), mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses yang dilakukan satu orang atau lebih untuk mengatur kegiatan-kegiatan melalui orang lain demi mencapai tujuan yang tidak mungkin tujuan itu tercapai bila dilaksanakan satu orang saja.

Pengertian lain tentang manajemen adalah mengatur, mengurus, atau mengelola. Manajemen juga berarti cara yang dilakukan secara sistematis dan terorganisir untuk melakukan sesuatu secara bersama-sama. Karena itu, di dalam manajemen, terdapat perencanaan tujuan, pengadaan sumber daya, penataan tugas, komunikasi, dan pengendalian yang tanpa semua itu, suatu tujuan tidak akan tercapai. Secara umum, manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Hayaningrat (1980: 67) berpendapat, bahwa manajemen suatu kerangka kerja yang terdiri dari bermacam-macam komponen yang memiliki keterkaitan utuh antara komponen satu dengan komponen lainnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pada pengertian di atas dapat diambil pengertian secara sederhana bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan untuk mengendalikan sesuatu agar sebuah tujuan bisa tercapai. Di dalam proses

mewujudkan capaian tersebut dibutuhkan beberapa tindakan yang tepat. *Pertama*, perencanaan yang sangat penting dilakukan karena menjadi pedoman atau referensi dalam pelaksanaan, memberikan informasi bagaimana langkah atau keputusan yang tepat dalam mengawal proses sehingga tujuan akhir tercapai. *Kedua*, pengorganisasian merupakan wujud aksi dan pembagian tugas dari sebuah perencanaan yang telah disusun. *Ketiga*, pengelolaan ialah proses untuk mengukur sejauh mana kinerja yang dilakukan. *Keempat*, pengawasan biasa dilakukan dengan bentuk monitoring dan evaluasi. Dari definisi manajemen yang diberikan oleh para pakar, maka manajemen mencakup tiga aspek, yaitu; 1) manajemen sebagai proses, 2) adanya tujuan yang telah ditetapkan, dan 3) mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Lembaga Administrasi Negara: 2017; 6).

B. Macam-macam Manajemen

Dalam perkembangannya, beberapa pakar menempatkan manajemen dalam empat kategori (Handoko, 2014: 11). *Pertama*, manajemen sebagai ilmu. Manajemen dikatakan sebagai ilmu karena ia merupakan suatu pengetahuan yang diperoleh menggunakan metode-metode ilmiah yang di dalamnya meniscayakan setidaknya aspek rasional dan empiris. Di samping itu, manajemen dikatakan sebagai ilmu karena ia merupakan bidang pengetahuan yang berusaha memahami secara sistematis mengapa dan bagaimana orang-orang dapat bekerja sama. Kerenanya, di dalam manajemen terdapat upaya penerepan ilmu dan pendekatan analisis yang dilakukan secara integratif sebagaimana hal ini banyak dikembangkan dalam berbagai disiplin ilmu. Pendapat Gulick tentang manajemen barangkali dapat memberikan gambaran mengenai manajemen sebagai ilmu, ia mengemukakan

bahwa manajemen merupakan suatu bidang ilmu yang berusaha secara sistematis memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan, sekaligus bagaimana mereka membuat sistem kerja sama itu lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Kedua, manajemen sebagai seni. Manajemen dikatakan sebagai seni karena ia bersinggungan dengan bagaimana mengambil keputusan, mengelola sumber daya manusia, memasarkan, dan seterusnya, yang proses tersebut membutuhkan seni tersendiri. Di samping itu, manajemen dikatakan sebagai seni karena fungsi dan prinsip manajemen akan selalu dihadapkan pada problematika yang kompleks sehingga diperlukan kehadiran seorang pemimpin yang memiliki seni dalam memimpin untuk mencapai tujuan secara efektif. Karena itu, diperlukan keahlian, kemahiran, keterampilan, sekaligus kemampuan menerapkan prinsip, metode, serta teknik yang tepat sehingga semua sumber daya dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Ketiga, manajemen sebagai kiat. Manajemen dipandang sebagai kiat karena manajemen memerlukan landasan keahlian khusus yang secara keseluruhan dituntun dan diarahkan oleh suatu kode etik tertentu. Dengan kata lain, dalam mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan, manajemen memiliki cara-cara tertentu dalam mengatur orang lain dalam menjalankan tugas mereka.

Keempat, manajemen sebagai profesi. Manajemen sebagai profesi karena ada landasan nilai-nilai etik, kriteria, dan prinsip organisasi yang membutuhkan keahlian untuk menjalankannya. Dengan demikian, tidak setiap orang dapat menjalankan pekerjaan manajerial secara profesional sebagaimana kerangka ilmu

manajemen itu sendiri. Adanya prinsip-prinsip yang harus dijalankan menjadikan manajemen dipahami sebagai suatu profesi.

Ada delapan macam bidang manajemen, yaitu;

1. Manajemen Produksi

Menajemen Produksi ini adalah merupakan cabang ilmu dari ilmu manajemen yang memiliki fungsi sebagai pengkoordinasi semua kegiatan dalam mencapai segala tujuan. Rata-rata manajemen produksi ini sering berkaitan dengan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan proses produksi untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai ilmu manajemen yang mempelajari tentang cara-cara mengatur hubungan kerja dan peranan ketenaga kerjaan (Sumber Daya) yang dimiliki oleh setiap individu secara efektif dan efisien, dan digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang sama.

3. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran merupakan kegiatan perusahaan yang menjadi ujung tombak dalam perusahaan untuk bertahan dan berkembang, dalam mendapatkan keuntungan. Manajemen pemasaran bisa diartikan sebagai proses penetapan tujuan pemasaran sebuah organisasi dengan mempertimbangkan sumber daya dan peluang pasar.

4. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah kegiatan perencanaan, pemeriksaan, pengelolaan, penganggaran, pencarian, juga kegiatan penyimpanan dana yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi. Semua pihak yang terlibat didalam manajemen keuangan memiliki tanggung jawab untuk memastikan kegiatan usaha yang dijalankan dapat mencapai target tujuan secara ekonomis dengan profit yang besar.

5. Manajemen Informasi

Manajemen informasi adalah sebuah pengelolaan data yang di dalamnya terdiri dari proses pencarian, menyusun, klasifikasi serta proses memperlihatkan semua data yang terkait dengan kegiatan perusahaan. Dengan adanya manajemen komunikasi ini informasi yang didapat dan disajikan bisa dijadikan sebagai landasan untuk mengambil keputusan oleh manajemen. Selain itu tanggung jawab dari manajemen informasi yaitu memastikan setiap kegiatan perusahaan dapat bertahan hingga waktu lama. Seseorang yang bertanggung jawab dalam bidang manajemen informasi ini diharuskan mampu bekerja sama dengan tim, menyusun rencana bisnis, menguasai konsep jaringan, menguasai aggoritma dan bahasa pemrograman.

6. Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah sebuah seni atau ilmu penyusunan, penerapan, pengimplementasikan dan pengevaluasian suatu keputusan lintas fungsional sehingga dapat memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan. Fokus dari manajemen strategi adalah pada proses penetapan tujuan perusahaan (organisasi),

pengembangan kebijakan, perencanaan, serta alokasi sumber daya untuk merealisasikan semua kebijakan serta merencanakan pencapaian tujuan perusahaan (organisasi) bersama.

7. Manajemen Operasi

Manajemen operasi merupakan wilayah bisnis yang hanya memiliki fokus kepada proses produksi serta memastikan pemeliharaan dan perkembangan dapat berlangsung secara efisien dan efektif. Manajer operasi memiliki tanggung jawab untuk mengelola proses pengubahan input menjadi output (barang atau jasa).

8. Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan secara umum adalah suatu proses prencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya, pendidikan dan informasi, untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien didalam bidang pendidikan. Dapat disimpulkan juga bahwa manajemen pendidikan adalah suatu seni dan ilmu pengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif dapat mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, keperibadian, kecerdasan, ahlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara (Solihah: <https://lalalaila.com/macam-macam-manajemen/2020>).

C. Model Pengembangan Manajemen Pendidikan Karakter

Model dapat diartikan sebagai sesuatu yang membantu dalam pemahaman struktur atau proses yang digunakan ahli, ketika fenomena dipelajari untuk dapat

diterangkan. Sukardi memberikan batasan tentang model yaitu sejenis fungsi sebagai penyederhanaan konsep yang digunakan untuk memperoleh pemahaman fenomena yang ingin diterangkan. Menurut Sagala (2003), model diartikan sebagai kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan. Walaupun model itu sendiri bukanlah realitas dari dunia sebenarnya. Atas dasar pengertian tersebut, maka model dapat dipahami sebagai kerangka konseptual yang digunakan untuk memperoleh pemahaman fenomena yang ingin diterangkan dari titik atau fokus perhatian yang dipermasalahkan.

Sementara pengembangan dipahami sebagai suatu kegiatan untuk menghasilkan rancangan atau produk untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dan aktual. Pengembangan juga diartikan sebagai upaya perluasan dan pendalaman perwujudan budaya serta peningkatan mutu dengan mempertahankan sumber daya dan potensi tanpa menghilangkan nilai budaya yang terkandung di dalamnya yang dapat digunakan untuk kepentingan pendidikan, agama, ekonomi, ilmu pengetahuan, dan lain sebagainya. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan proses kegiatan berupa pembuatan rancangan untuk melakukan pendalaman dan perluasan terhadap suatu aktifitas budaya sebagai upaya memecahkan masalah yang dihadapi guna mencapai hasil yang maksimal.

Pada hakekatnya model manajemen dapat diterapkan pada semua bentuk organisasi, termasuk lembaga pendidikan pesantren atau Ma'had. Menurut Farikhah (2015: 8) model manajemen berdasarkan perspektif tujuan dan tinjauannya, membagi model manajemen menjadi enam model;

1). *Management by Objective*. Yaitu model manajemen berdasarkan sasaran atau tujuan yang akan dicapai. Hikmat (2009: 18) menyatakan bahwa manajemen berdasarkan sasaran dalam mengelola organisasi sangat mementingkan kontinuitas kerja, maksudnya pelaksanaan kegiatan selalu berkelanjutan sesuai dengan target yang ditetapkan meurut urutan dan ukuran waktu dan biaya.

2). Manajemen berdasarkan struktur. Struktur adalah organisasi, jadi strukturalisasi adalah mengorganisasikan personalia dalam kedudukan, wewenang, jabatan, pangkat, tanggung jawab, dan semua hal yang melekat pada personal yang duduk dalam struktur tertentu, sehingga ada perbedaan (misalnya insentif) antara struktur yang satu dengan lainnya. Dalam penempatan struktur secara hierarkis, mempunyai maksud bahwa setiap struktural memiliki tingkatan-tingkatan mulai dari pangkat, jabatan yang akhirnya berpengaruh pada besar kecilnya wewenang dan tanggungjawab masing-masing jabatan struktural. Hubungan antar unit dan antar tugas sangat jelas (Evans, 1981; 241)

3). Manajemen berdasarkan teknik. Model manajemen berdasarkan teknik yaitu mengelola organisasi atau lembaga yang mengacu pada teknik operasional. Hal-hal yang harus dipersiapkan dalam manajemen teknik kinerja organisasi ialah penguasaan teknik-teknik yang akan diterapkan dan semua fasilitas untuk menerapkan teknik juga telah disediakan (Fariikhah, 2015: 13)

4). Manajemen berdasarkan personal organisasi. Yaitu model manajemen yang mengelola organisasi dengan mempertimbangkan sumber daya manusia sepenuhnya yang ada dalam organisasi. Dapat dijelaskan bahwa dalam praktiknya, pemimpin atau manajer suatu lembaga memberikan perhatian yang sangat besar

kepada bawahannya atau personalia yang ada. Taylor (1961: 2-3) berpendapat bahwa salah satu “duties of management” ialah memilih pekerja yang terbaik untuk setiap tugas tertentu dan selanjutnya melatih dan mendidiknya.

5). Manajemen berdasarkan informasi. Informasi memberikan wacana yang baik bagi masa depan organisasi (Johnson,1993: 109). Demikian pula dikatakan oleh Shrode (1974: 448) bahwa informasi merupakan agen yang menopang kehidupan organisasi. Dengan adanya informasi dapat memberikan nilai manfaat bagi lembaga atau organisasi, seperti dalam mempercepat pengambilan keputusan, mempermudah saluran kegiatan, dan pelaksanaan kegiatan yang tepat sasaran.

6). Manajemen berdasarkan lingkungan. Model manajemen dengan pendekatan lingkungan lebih mengedepankan human relation, yaitu hubungan secara internal maupun eksternal. Hubungan internal organisasi adalah hubungan antar warga di dalam lembaga, misalnya kepala sekolah dengan guru, guru dengan peserta didik, dan sebagainya.

Dalam usaha membentuk model pengembangan manajemen yang baik, maka perlu adanya strategi yang harus ditempuh. Sebagai wujud perencanaan menuju visi dan misi yang akan dicapai, ada empat strategi untuk mencapai model pengembangan manajemen pendidikan karakter. *Pertama*, strategi inklusif, yakni memasukkan pendidikan karakter ke dalam semua mata pelajaran/bidang studi/matakuliah) dan dalam proses pembelajaran. *Kedua*, strategi budaya lembaga pendidikan. *Ketiga*, strategi eksplorasi diri. *Keempat*, strategi penilaian teman sejawat (Zainuri, 2015). Secara lebih rinci keempat model pengembangan pendidikan karakter dapat diuraikan sebagai berikut: 1). Model pengembangan

karakter secara inklusif dapat dilakukan oleh guru mata pelajaran apapun ke dalam penyusunan Silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). 2). Model pengembangan karakter melalui budaya lembaga pendidikan, strategi ini dapat dilakukan oleh semua sivitas akademika sekolah untuk menerapkan pendidikan karakter sebagai budaya sekolah. 3). Model pengembangan karakter melalui eksplorasi diri (*self explorer*), pendidikan karakter dapat dilakukan dengan cara melatih siswa menggali karakter yang dimiliki selama ini secara objektif. 4). Model pengembangan karakter melalui penilaian teman sejawat (*peer group evaluation*), implementasi pendidikan karakter dapat dilakukan oleh antar siswa satu kelas secara objektif. Artinya, guru memberi kewenangan kepada siswanya untuk memberikan penilaian kepada teman mereka sendiri secara objektif.

D. Konsep Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam

Para pakar memiliki pendapat yang berbeda-beda dalam mengartikan konsep sesuai dengan sudut pandang yang mereka gunakan. Sudarmita (2002: 87) mengartikan konsep sebagai representasi abstrak dan umum tentang sesuatu. Dalam pengertian ini, konsep lebih merupakan aktivitas mental atau pikiran. Dengan demikian, konsep pengembangan manajemen pendidikan Islam dapat dipahami sebagai upaya merumuskan pembuatan rancangan kerja secara kreatif untuk melakukan pendalaman dan perencanaan mulai bidang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam lembaga pendidikan Islam (Hambali & Mu'allimin, 2020: 123). Tujuannya adalah untuk memcahkan masalah yang dihadapi dunia pendidikan Islam serta mengantarkan tercapainya tujuan

pendidikan secara optimal tanpa menghilangkan nilai-nilai keislaman yang terkandung di dalamnya.

Saat ini, lembaga pendidikan Islam menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Modernisasi, perkembangan ilmu pengetahuan, serta kemajuan teknologi informasi dan transportasi merupakan kenyataan yang menuntut kesiapan masyarakat untuk menghadapinya. Untuk itu, lembaga pendidikan Islam sebagai bagian tak terpisahkan dari kehidupan masyarakat dituntut untuk berperan aktif menyiapkan masyarakat dengan memberikan layanan pendidikan yang berkualitas. Sementara, kualitas sebuah lembaga pendidikan itu sendiri ditentukan oleh kualitas manajemen yang diterapkan di dalamnya. Dengan demikian, kebutuhan terhadap pengembangan manajemen pendidikan yang bermutu menjadi kebutuhan yang tidak bisa dihindarkan oleh lembaga pendidikan islam, serta harus dikonseptualisasikan secara mendalam oleh setiap *stakeholder* pendidikan Islam.

Dalam merancang konsep pengembangan manajemen pendidikan Islam, ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan, di antaranya; *pertama*, merumuskan pemahaman bersama tentang arti dan makna pendidikan. Pendidikan dalam konsep Islam tidak hanya berarti proses pengajaran dan penyampaian pengetahuan atau *ta'lim*. Tetapi dalam konsep Islam, pendidikan juga disebut dengan *tarbiyah*. Dalam *tarbiyah*, proses pendidikan tidak hanya pengajaran pengetahuan, tetapi ada aspek pelatihan yang bersifat menyeluruh dalam diri anak. Karena itu, seorang guru dalam konsep Islam, selain disebut *mu'allim* juga disebut sebagai *murabbi* di mana tugas seorang *murabbi* antara lain adalah memberikan bimbingan dan pelatihan terhadap

penguatan jiwa dan kepribadian anak didik (Hambali & Mu'allimin, 2020: 124-125).

Kedua, merumuskan sistem pendidikan berdasarkan pada nilai-nilai Islam. Di dalam Islam, sistem pendidikan dibangun untuk mengembangkan pikiran, jiwa, dan seluruh aspek kepribadian anak didik sebagai suatu kesatuan yang utuh. Islam memotivasi agar kita melakukan serangkaian penelitian untuk menemukan pengetahuan namun sekaligus harus diikuti dengan kualitas moral dan spiritual. Dengan kata lain, sistem pendidikan Islam harus mampu membentuk lahirnya generasi yang berkualitas antara pikir dan dzikir secara seimbang. Hal ini, menurut Husain (1979: 16), sangat bersesuaian dengan tujuan akhir pendidikan Islam yang berorientasi pada kemampuan mengenal kebesaran Tuhan dan kemudian menjadikan kita dekat kepada-Nya. Dengan sistem seperti itu, maka sistem pendidikan Islam akan mengantarkan manusia memahami realitas yang ada sekaligus realitas yang menyangga keberadaannya, yaitu Allah SWT.

Ketiga, konsep pengembangan manajemen pendidikan Islam juga harus dilandaskan pada semangat penguatan kurikulum. Keberadaan kurikulum merupakan hal penting dalam proses pendidikan, sebab akan memberikan petunjuk, arahan, sekaligus patokan tentang apa yang akan diperoleh anak didik dan keahlian apa saja yang akan mereka miliki. Menurut Maksum, para ilmuwan muslim telah meletakkan suatu konsep tentang basis kurikulum pendidikan Islam yang dibangun oleh semangat keilmuan sains yang meliputi; (1) Sains keagamaan (sains naqli) dan sains Ilahi (*syari'ah*) serta prinsip-prinsipnya (*ushul*) sekaligus jurisprudensinya (*fiqh*); (2) Sains intelektual (sains aqli) yang meliputi matematika,

ilmu alam, filsafat, logika, dan sebagainya (Maksum & Yunan, 2004: 305-306). Itu artinya, kurikulum pendidikan tidak lagi mencerminkan adanya dikotomi keilmuan, seperti istilah ilmu agama dan umum. Sejarah peradaban Islam dan keberhasilannya juga membuktikan bahwa tidak sedikit ilmuwan muslim yang menguasai berbagai bidang disiplin keilmuan, sains, dan agama secara seimbang. Karena itu, seorang ulama tidak hanya menguasai bidang keagamaan, tapi juga disiplin keilmuan lainnya, termasuk sains.

Keempat, merumuskan dengan tepat tujuan sekaligus menetapkan tugas pendidikan. Tujuan pendidikan Islam tidak lain adalah mengaktualisasi seluruh potensi yang dimiliki peserta didik. Sementara dalam pendidikan Islam, terdapat tujuan puncak yang harus dicapai, yaitu selain mengaktualisasi seluruh potensi peserta didik, juga menjadikan mereka memiliki pengetahuan tertinggi tentang ke-Tuhan-an sebagai tujuan hidup seluruh manusia. Tugas pendidikan Islam, dengan demikian, adalah harus mempersiapkan peserta didik agar mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

Melihat tujuan pendidikan sebagaimana yang diuraikan di atas, maka pendidikan Islam saat ini memang perlu mencotoh sistem pendidikan Islam klasik yang selama berabad-abad telah banyak melahirkan ilmuwan sekaligus ulama yang menguasai berbagai disiplin keilmuan, sehingga mereka tidak hanya cemerlang dalam hal intelektualitas, tapi juga cemerlang dalam hal moral dan spiritualitas.

Kelima, lembaga pendidikan Islam saat ini banyak dihadapkan pada problem globalisasi dan modernisasi yang terus berkembang. Problem tersebut antara lain, seperti problem perdamaian dunia, lingkungan hidup, ketimpangan

sosial, problem teknologi informasi dan komunikasi, pergaulan bebas dan keluarga, gender, hak asasi manusia, serta termasuk juga problem terorisme yang mengatasnamakan agama. Sehingga, mau tidak mau, lembaga pendidikan Islam harus dirancang untuk membekali peserta didik dengan skill dan keterampilan kontemporer, mengembangkan sifat dan sikap moral, melatih mereka agar selalu tanggap, kreatif, mandiri, kritis, demokratis, terbuka, dan empirik. Dengan begitu, pendidikan Islam pada akhirnya akan menjadi lembaga pendidikan hati, sekaligus pendidikan otak dan pendidikan aksi sehingga diharapkan dapat menjadi alternatif dalam menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks.

BAB III

WAWASAN GLOBAL DAN ULUL ALBAB

A. Pengertian Wawasan Global

Memasuki paruh awal abad ke-21, setiap negara di dunia akan menghadapi berbagai permasalahan global yang perlu ditangani dengan serius. Menurut Cogan (1998: 7), ada tiga permasalahan global utama yang dihadapi negara di seluruh dunia. Ketiga permasalahan itu meliputi; 1) berkembangnya ekonomi global, 2) semakin pesatnya kemajuan teknologi dan komunikasi, dan 3) meningkatnya populasi penduduk dunia yang diikuti dengan munculnya permasalahan lingkungan.

Berkembangnya ekonomi global menyebabkan pergeseran secara bertahap dari produksi barang-barang manufaktur menuju layanan atau jasa. Distribusi produksi barang dan jasa semakin gencar melewati batas-batas negara. Globalisasi ekonomi yang didorong oleh "neoliberalisme" secara dramatis mempengaruhi hidup warga negara di seluruh dunia dengan membangun sistem "kapitalisme global" (Machida, 2011:119). Selain itu, muncul tantangan berupa liberalisasi ekonomi dan pasar bebas yang dapat mengaburkan batas-batas otoritas ekonomi dan politik suatu bangsa. Ohmae menggambarkan secara gamblang, bahwa negara adalah "the artefact of the 18th and 19th centuries" yang pada waktu itu tapal batas sebuah negara masih cukup jelas dan penting, tetapi kini negara telah lenyap karena kegiatan ekonomi di tingkat global yang ditandai dengan masuknya "capital markets" secara bebas ke negara manapun sehingga menafikan batas-batas tersebut (Manan & Lan, 2011: 5). Dengan demikian, di era pasar bebas, negara harus terlibat

secara aktif dengan cara membuka pasar untuk dimasuki produk-produk dari negara lain.

Permasalahan kedua yang menjadi kecenderungan global adalah kemajuan teknologi dan komunikasi. Kemajuan teknologi informasi merupakan salah satu faktor penting yang mendukung proses globalisasi (Machida, 2011: 125). Perkembangan teknologi yang sangat cepat mempengaruhi hampir setiap kegiatan manusia di dunia. Pengaruh besar kemajuan teknologi yang paling terasa menyentuh kehidupan masyarakat adalah adanya perkembangan teknologi komputer. Aktivitas manusia dalam kehidupan sehari-hari hamper dapat dipastikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, akan bersentuhan dengan kemajuan teknologi komputer. Orang akan menggunakan komputer di tempat kerja, di sekolah, di rumah, bahkan memanfaatkan waktu luang untuk bermain- main dengan komputer. Melalui teknologi komputer, orang semakin mudah tersambung dengan jaringan yang ada di dunia.

Permasalahan ketiga yang menjadi kecenderungan global adalah meningkatnya populasi penduduk dunia yang diikuti dengan munculnya permasalahan lingkungan. Populasi penduduk di bumi terus meningkat dari hampir enam miliar pada akhir abad ke-20 akan terus meningkat menjadi sekitar delapan miliar pada tahun 2025 (Cogan, 1998: 10). Populasi penduduk dunia yang terus meningkat semakin menambah kompleksnya permasalahan global yang dihadapi oleh seluruh umat manusia di muka bumi. Kastil dan Davidson mengemukakan bahwa di era global batas-batas nasional mengikis karena jutaan orang tinggal di beberapa negara dan memiliki kewarganegaraan ganda. Jutaan orang memiliki

kewarganegaraan dalam satu bangsa dan hidup di tempat (bangsa) lain. Jumlah individu yang tinggal di luar tanah air mereka menurut Benhabib terus meningkat dari sekitar 33 juta pada tahun 1910 menjadi 175 juta pada tahun 2000. Migrasi di seluruh dunia telah meningkatkan keragaman di sebagian negara-negara dan bangsa-bangsa di dunia (Banks, 2008: 132). Kondisi semacam ini memaksa setiap negara dan bangsa untuk memikirkan kembali kewarganegaraan.

Di sisi lain, arus globalisasi yang melintasi batas-batas negara dikhawatirkan dapat berdampak pada lunturnya nilai-nilai luhur yang dimiliki suatu bangsa. Bagi Indonesia, proses globalisasi tidak dapat dinafikan akan bersinggungan atau bahkan melunturkan nilai-nilai nasionalisme. Disadari atau tidak nasionalisme Indonesia saat ini masih terus berkembang dan belum sepenuhnya terbangun dengan kokoh. Proses globalisasi secara konseptual selama ini dianggap mendatangkan permasalahan bagi nasionalisme. Menurut Seda (2011: 138) keresahan akan lunturnya nilai-nilai nasionalisme dalam konteks proses globalisasi dikarenakan konsep nasionalisme senantiasa dikaitkan dengan negarabangsa, dimana peran negara masih sangat dominan. Globalisasi seharusnya tidak hanya dilihat sebagai ancaman serius bagi suatu negara, tetapi juga sebagai tantangan sekaligus peluang bagi kita di masa depan.

Pentingnya pemahaman warga negara tentang wawasan global pernah dikumandangkan oleh Soekarno menjelang kemerdekaan. Pada saat menyampaikan pidato tentang dasar negara di hadapan sidang Badan Penyelidik Usaha Persiapan Kemerdekaan Indonesia (BPUPKI) yang pertama (29 Mei - 1 Juni 1945), Soekarno mengungkapkan bahwa kebangsaan yang dianjurkan bukanlah kebangsaan yang

menyendiri (*chauvinisme*) melainkan kebangsaan yang menuju kepada kekeluargaan bangsa-bangsa di dunia (*internasionalisme*). Lebih lanjut, dalam pidatonya, Soekarno mengatakan bahwa “internasionalisme tidak dapat hidup subur kalau tidak berakar di dalam buminya nasionalisme. Nasionalisme tidak dapat hidup subur, kalau tidak hidup dalam tamansarinya internasionalisme” (Latif, 2011: 126). Gagasan Soekarno tentang internasionalisme ini kemudian menjadi cikal bakal pentingnya keterlibatan Indonesia dalam kancah pergaulan bangsa-bangsa di dunia. Menumbuhkan semangat nasionalisme sebagai bangsa yang baru berdiri ketika itu memang sangatlah penting, namun bangsa Indonesia juga menyadari sebagai bagian dari bangsa-bangsa di dunia.

Pendidikan berwawasan global yang dimaksud adalah suatu proses pendidikan yang dirancang untuk mempersiapkan anak didik dengan kemampuan dasar intelektual yang kokoh dan bertanggung jawab guna memasuki kehidupan yang bersifat kompetitif dalam percaturan dunia (global). Karena itu, generasi millenial perlu melibatkan diri dalam kancah pergaulan dunia dengan tetap menjaga nilai-nilai dan adat istiadat yang baik, sehingga kepribadian yang menjunjung kemanusiaan tetap terpelihara.

B. Pengertian Ulul Albab

Istilah *Ulul Albab* berasal dari dua kata, yakni *ulu* dan *albab*, kata *ulu* dalam bahasa Arab berarti *dzu*, yaitu memiliki (Warson: 1984). Sedangkan *albab* berasal dari kata *al-lubb* yang artinya otak atau pikiran (intellect), *albab* di sini bukan mengandung arti otak atau pikiran beberapa orang, melainkan hanya dimiliki oleh seseorang. Dengan demikian, *Ulul Albab* berarti orang yang memiliki otak yang

berlapis-lapis. Ini sebenarnya membentuk arti kiasan tentang orang yang memiliki otak yang tajam (Rahardjo: 2002).

Di dalam bahasa Arab ada beberapa istilah yang mempunyai arti sama dengan kata *qolb*, yaitu kata *al-lub*, *al-aql*, *al-fu'ad*, dan *al-shodr*. Yunus mengartikan *qolb* dengan hati, jantung, akal. Menurut Rahmat, kata *qolb* adalah bentuk *mashdar* dari *qolaba*, artinya membalikkan, mengubah, mengganti. *Qolb* juga mempunyai dua makna, *qolb* dalam bentuk fisik dan *qolb* dalam bentuk ruh. Dalam arti fisik *qolb* dapat kita terjemahkan sebagai jantung (Al-Aziz: 2004).

Kata *qolb* bisa ditetapkan untuk dua arti. *Pertama*, daging yang terdapat dalam dada sebelah kiri dan di dalam rongganya berisi darah hitam. Ia adalah sumber roh dan tempat tinggalnya. *Kedua*, adalah bisikan *Robbaniyah Ruhaniah* yang mempunyai suatu hubungan dengan daging ini. Bisikan inilah yang mengenal Allah SWT dan memahami apa yang tak dapat dijangkau oleh hayalan dan angan-angan, dan itulah hakikat manusia dan dialah yang diseuru (Al-Aziz:2004).

Kata *fuadun-af'idatun* mempunyai makna hati, akal, pikiran (Yunus: 1973). Sedangkan kata *aql* berasal dari *mashdar aqola*, yang artinya akal, pikiran, hati ingatan (Warson: 1984). Menurut al-Iskary, bahwa akal adalah ilmu pengetahuan yang pertama yang dapat mencegah keburukan, dan setiap orang yang pencegahannya lebih kuat maka ia adalah orang yang sangat cerdas (sangat cemerlang akalnya). Sebagian ulama mengatakan bahwa akal adalah pemeliharaan. Sementara kata *shodr* adalah bentuk *mashdar* dari kata *shadaro*, yang mempunyai arti dada, bagian atas, terbuka (Al-Aziz:2004).

Dari semua istilah yang ada di atas, sebenarnya ia mempunyai arti yang sama, apabila yang dimaksud adalah hati yang dipunyai seorang *Ulul Albab*, yaitu kecerdasan yang cemerlang yang mempunyai potensi untuk diasah melalui pembelajaran. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, *Ulul Albab* diartikan sebagai orang yang cerdas, berakal atau orang yang mempunyai kecerdasan tinggi dan berpikiran jernih berdasarkan ilmu pengetahuan. Menurut Nata (2002) dalam karyanya, *Tafsir Ayat-ayat Pendidikan*, bahwa *Ulul Albab* adalah orang yang melakukan dua hal, yaitu *tazakkur*, yakni mengingat (Allah), dan *tafakkur* memikirkan (ciptaan Allah).

Saefudin memberi pengertian *Ulul Albab* adalah pemikir intelektual yang memiliki ketajaman analisis terhadap gejala dan proses alamiyah dengan metode ilmiah induktif dan deduktif, serta intelektual yang membangun kepribadian dengan zikir dalam keadaan dan sarana ilmiah untuk kemaslahatan dan kebahagiaan seluruh umat manusia. Ulul albab adalah intelektual muslim yang tangguh yang tidak hanya memiliki ketajaman analisis obyektif, tetapi juga subyektif (Muhamimin: 2003).

Ulul Albab adalah orang yang memiliki pemikiran dan pemahaman yang benar. Mereka membuka pandangannya untuk menerima ayat-ayat Allah SWT pada alam semesta, tidak memasang penghalang, dan tidak menutup jendela antara mereka dan ayat-ayat ini. Mereka menghadap kepada Allah SWT dengan sepenuh hati sambil berdiri, duduk dan berbaring. Maka terbukalah mata (pandangan) mereka, menjadi lembutlah pengetahuan mereka, berhubungan dengan hakekat alam semesta yang dititipkan Allah SWT kepadanya, dan mengerti tujuan

keberadaannya, alasan ditumbuhkannya, dan unsur-unsur yang menegakkan fitrahnya demi ilham yang menghubungkan antara hati manusia dan undang-undang alam ini (Quthb: 2008).

Dalam al-Qu`an, *Ulul Albab* bisa mempunyai beberapa arti bergantung pada penggunaannya. Dalam A Concordance of the Qur`n yang dikutip oleh Rahardjo (2002), kata ini bisa mempunyai beberapa arti, di antaranya;

- a. Orang yang mempunyai pemikiran (*mind*) yang luas atau mendalam.
- b. Orang yang mempunyai perasaan (*heart*) yang peka, sensitif atau yang halus perasaannya.
- c. Orang yang memiliki daya pikir (*intellect*) yang tajam atau kuat.
- d. Orang yang memiliki pandangan dalam atau wawasan (*insight*) yang luas dan mendalam.
- e. Orang yang memiliki pengertian (*understanding*) yang akurat, tepat atau luas.
- f. Orang yang memiliki kebijakan (*wisdom*), yakni mampu mendekati kebenaran, dengan pertimbangan-pertimbangan yang terbuka dan adil.

Seorang *Ulul Albab* adalah orang yang sadar akan ruang dan waktu, artinya mereka mampu mengadakan inovasi serta eksplorasi, mampu menduniakan ruang dan waktu, seraya tetap konsisten ingat kepada Allah SWT, dengan sikap hidup yang berkesadaran zikir terhadap Allah SWT. *Ulul Albab* memiliki ketajaman intuisi dan intelektual dalam berhadapan dengan dunianya, karena mereka telah memiliki potensi yang sangat langka, yaitu hikmah dari Allah SWT (Tasmara: 2000). Di samping itu, ia mempunyai dorongan yang kuat untuk belajar banyak dan berpikir mendalam, mencari pengertian yang paling hakiki atau inti yang hanya

dilakukan apabila seseorang itu berpikir secara radikal ke akar-akarnya. Dari aktivitas itulah orang akan sampai pada tingkat kebijaksanaan (*wisdom*) (Rahardjo: 2002).

Al-Qur`an mengekspos keluhuran orang yang beriman dan berilmu sebagai hamba-hamba Allah yang memiliki kedudukan tinggi. Bahkan, diberi gelar khusus untuk mereka yang memiliki kedudukan ini, yang mampu mendayagunakan anugerah Allah (potensi akal, qolbu, dan nafsu) pada sebuah panggilan, yaitu *Ulul Albab*. Allah tidak menafikan potensi yang dianugerahkan oleh-Nya kepada manusia, agar tidak tergiur dan terpesona oleh hasil dirinya sendiri, sehingga keterpesonaan itu membuat dirinya menjadi hamba dunia, karena kecintaan yang berlebihan pada dunia (Tasmara: 2000).

Sebagai sebuah konsep, *Ulul Albab* perlu dioperasionalisasi atau dibumikan. Beberapa strategi berikut terbayang setelah melakukan *tadabbur* atas beragam ayat, di antaranya; 1) meningkatkan integrasi, 2) mengasah sensitivitas, 3) memastikan relevansi, 4) mengembangkan imajinasi, dan 5) menjaga independensi. *Pertama*, meningkatkan integrasi, maksudnya adalah menjaga integrasi antara berpikir dan berzikir, antara ilmu dan iman. Integrasi aspek zikir dan pikir *Ulul Albab* diikhtiarkan untuk diimplementasikan ke dalam tiga level Islamisasi, yaitu; a) Islamisasi diri, yang ditujukan untuk menjadi manusia yang saleh, termasuk saleh sosial; b) Islamisasi institusi, dengan menyuntikkan nilai ke dalam pengambilan keputusan dan desain proses bisnis; dan c) Islamisasi ilmu, yang sekarang lebih sering disebut dengan integrasi ilmu pengetahuan dengan nilai-nilai Islam.

Kedua, mengasah sensitivitas, berpikir membutuhkan sensitifitas (QS: 12; 105-106). Fenomena yang sama dapat memberikan beragam makna jika didekati dengan tingkat sensitivitas yang berbeda. Sensitivitas bisa diasah dengan perulangan, yang sejalan dengan pesan QS. Al-Alaq ayat 1-5, bahwa membaca kritis dilakukan berulang (dalam ayat 1 dan 3). Pembacaan ini pun tetap dibarengi dengan zikir, didasari dengan nama Allah (ayat 1) dan dengan tetap memuliakan Allah (ayat 3).

Ketiga, memastikan relevansi. Proses berpikir harus menghasilkan sesuatu yang bermanfaat. Di sini, isu relevansi menjadi penting. Bisa jadi, kemampuan berpikir manusia belum sanggup membuka tabir dan memahaminya dengan baik alias berpikir fungsional. Tapi bagi *Ulul Albab*, semuanya dikembalikan pada kepercayaan bahwa Allah menciptakan semuanya dengan tujuan, tidak sia-sia (QS: 3; 192). Sejarah mencatat bahwa ilmu pengetahuan terus berkembang. Apa yang dituliskan dalam al-Quran tidak semuanya dapat dipahami dengan mudah pada masa turunnya. Sebagai contoh, ilmu pengetahuan modern menemukan bahwa matahari bersinar dan bulan bercahaya. Pemahaman awam sebelumnya menganggap bahwa bulan pun bersinar. Bulan tidak bersinar tetapi bercahaya karena memantulkan sinar dari matahari (QS: 10; 5). Klorofil, atau zat hijau daun, yang diungkap oleh QS: 6; 99 baru diketahui oleh pengetahuan modern jauh setelah ayat ini turun.

Keempat, mengembangkan imajinasi. Paduan aktivitas pikir dan zikir seharusnya menghasilkan imajinasi masyarakat dan umat Islam yang lebih maju (QS: 9; 18 & 4; 9). Untuk bergerak dan maju, kita perlu mempunyai imajinasi masa

depan dan tidak terjebak dalam sikap reaktif yang menyita energi. Karenanya, *Ulul Albab* harus mengikhtiaran pikiran yang kritis, kreatif, dan kontemplatif untuk menguji, merenung, mempertanyakan, meneorisasi, mengkritik, dan mengimajinasi. Ciri kritis karakter zikir muncul ketika berhadapan dengan masalah konkret. Berzikir berarti mengingat atau mendapat peringatan. Karenanya, watak orang yang berzikir adalah mengingatkan. Di sini, bisa ditambahkan bahwa obyek berpikir juga termasuk fenomena sosial yang terhubung dengan berbagai kisah rasul (QS: 12; 111) juga menegaskan pentingnya aspek kritis ini karena salah satu tugas rasul adalah memberi peringatan (QS: 2; 119).

Kelima, menjaga independensi. *Ulul Albab* juga seharusnya terbiasa berpikir independen. Tidak dilandasi kepentingan saat ini dan konteks kini. Landasan berpikirnya adalah nilai-nilai perenial atau abadi. Kita diminta mandiri dalam berpendapat (QS: 31; 102), hanya akan diminta pertanggungjawaban atas apa yang dilakukannya (QS: 6; 164), dan diminta hati-hati dalam menilai (QS: 49; 6). Independensi ini menjadi sangat penting di era pascakebenaran ketika emosi lebih mengemuka dibandingkan akal sehat. Di sini kemandirian dalam berpikir menjadi saringan narasi publik yang seringkali sulit diverifikasi kebenarannya (dikutip dari UII: <https://www.uii.ac.id/membumikan-konsep-ulul-albab/>).

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Ulul Albab* adalah seseorang yang memiliki wawasan yang luas dan mempunyai ketajaman dalam menganalisis suatu permasalahan. Kecerdasan dan pengetahuan yang luas itu tidak membuat mereka lalai kepada Tuhan, bahkan mereka menggunakan kelebihan yang dimiliki untuk selalu mendekatkan diri kepada Allah

SWT dengan cara berzikir dan berpikir atas semua keindahan ciptaan-Nya, sehingga tumbuh ketaqwaan yang kuat dalam dirinya dan selalu mawas diri dari gejolak nafsu yang bisa menjerumuskan.

C. Karakter yang Terkandung dalam *Ulul Albab*

Ulul Albab adalah pemikir, intelektual yang memiliki ketajaman analisis terhadap gejala dan proses alamiah dengan metode ilmiah induktif dan deduktif, serta intelektual yang membangun kepribadiannya dengan zikir dalam keadaan dan situasi apapun, sehingga mampu memanfaatkan gejala, proses, dan sarana alamiah ini untuk kemaslahatan dan kebahagiaan seluruh umat manusia (Saefuddin, 1987: 34). Dalam pandangan Rahmat (1986; 213), sosok *Ulul Albab* menurut al-Qur'an memiliki lima tanda, yaitu; 1) bersungguh-sungguh mencari ilmu, termasuk di dalamnya kesenangan mensyukuri nikmat Allah di langit dan di bumi (QS: 3; 7 dan 190); 2) mampu memisahkan yang jelek dari yang baik, kemudian ia pilih yang baik walaupun ia harus sendirian mempertahankan kebaikan itu dan walaupun kejelekan itu dipertahankan oleh sekian banyak orang (QS: 5; 100); 3) kritis dalam mendengarkan pembicaraan, pandai menimbang-nimbang ucapan, teori, preposisi, atau dalil yang dikemukakan orang lain (QS: 39; 18); 4) bersedia menyampaikan ilmunya kepada orang lain untuk memperbaiki masyarakatnya, bersedia memberikan peringatan kepada masyarakat kalau terjadi ketimpangan, dan diprotesnya kalau terjadi ketidakadilan, ia tidak duduk berpangku tangan di laboratorium, ia tidak senang hanya terbenam dalam buku-buku di perpustakaan, ia tampil di hadapan masyarakat, terpanggil hatinya untuk memperbaiki

ketidakberesan di tengah masyarakat (QS: 14; 52 dan 13; 19-22); dan 5) tidak takut kepada siapapaun kecuali hanya kepada Allah (QS: 2; dan 65; 10).

Pendidikan *Ulul Albab* dikatakan berhasil jika mampu mengantarkan seseorang yang memiliki karakter sebagai berikut; 1) berilmu pengetahuan yang luas, 2) berpenglihatan yang tajam, 3) berotak cerdas, 4) berhati lembut, dan 5) bersemangat juang tinggi sebagai pengejawantahan amal shaleh. Jika kelima kekuatan itu berhasil dimiliki oleh siapa saja yang belajar, maka artinya pendidikan *Ulul Albab* sudah dipandang berhasil (Konsep Pendidikan UIN Malang: 2004; 11).

Pesan, kesan dan munasabah dari ayat-ayat yang berbicara tentang *Ulul Albab* sebanyak 16 kali dalam al-Qur`an, menurut Muhammin (2004; xxiii) dapat diperinci menjadi 16 karakteristik, yaitu;

1. Orang yang memiliki akal pikiran yang murni dan jernih yang tidak diselubungi oleh kabut ide yang dapat melahirkan kerancuan dalam berpikir. Termasuk di dalamnya adalah orang yang mampu menyelesaikan masalah dengan adil, yang benar dikatakan benar dan yang salah dikatakan salah.
2. Orang yang siap dan mampu hidup dalam suasana pluralisme dan berusaha menghindari interaksi yang dapat menimbulkan disharmoni, kesalahpahaman dan keretakan hubungan.
3. Orang yang mampu menangkap pelajaran, memilah dan memilih mana jalan yang benar dan baik serta mana jalan yang salah dan buruk, dan mampu menerapkan jalan yang benar dan baik (jalan Allah) serta menghindar dari jalan yang salah dan buruk (jalan syetan).

4. Orang yang giat melakukan kajian dan penelitian sesuai dengan bidangnya dan berusaha menghindari fitnah dan malapetaka dari proses dan hasil kajian atau penelitiannya.
5. Orang yang mementingkan kualitas hidup di samping kuantitasnya, baik dalam keyakinan, ucapan maupun perbuatan.
6. Orang yang selalu sadar akan kehadiran Tuhan dalam segala situasinya dan kondisi, baik saat bekerja maupun beristirahat, dan berusaha mengenali Allah dengan kalbu (zikir) serta mengenali alam semesta dengan akal (pikir), sehingga sampai kepada bukti yang sangat nyata tentang keesaan dan kekuasaan Allah SWT.
7. Orang yang concern terhadap kesinambungan pemikiran dan sejarah, sehingga tidak mau melakukan loncatan sejarah. Dengan kata lain, ia mau menghargai khazanah intelektual dari para pemikir cendekiawan atau ilmuwan sebelumnya.
8. Orang yang memiliki ketajaman hati dalam menangkap fenomena yang dihadapinya.
9. Orang yang mampu bersedia mengingatkan orang lain berdasar ajaran dan nilai-nilai Ilahi dengan cara yang lebih komunikatif.
10. Orang yang suka merenungkan dan mengkaji ayat-ayat Tuhan baik yang *tanziliyah* (wahyu) maupun *kauniyah* (alam semesta), dan berusaha menangkap pelajaran darinya.
11. Orang yang sabar dan tahan uji walaupun ditimpa musibah dan diganggu oleh syetan (jin dan manusia).

12. Orang yang mampu membedakan mana yang lebih bermanfaat dan menguntungkan dan mana pula yang kurang bermanfaat dan menguntungkan bagi kehidupannya di dunia dan akhirat kelak.
13. Orang yang bersifat terbuka terhadap pendapat, ide atau teori dari manapun datangnya, dan ia selalu menyiapkan grand-consep/theory, atau kriteria yang jelas yang dibangun dari petunjuk wahyu, kemudian menjadikannya sebagai piranti dalam mengkritisi pendapat, ide atau teori tersebut untuk selanjutnya berusaha dengan sungguh-sungguh dalam mengikuti pendapat, ide atau teori yang terbaik.
14. Orang yang sadar dan peduli terhadap pelestarian lingkungan hidup.
15. Orang yang berusaha mencari petunjuk dan pelajaran dari fenomena historik atau kisah-kisah terdahulu.
16. Orang yang tidak mau berbuat onar, keresahan dan kerusuhan, serta berbuat makar di masyarakat.

Dari keenam belas karakteristik Ulul Albab di atas, lanjut Muhammin, dapat diformulasikan sebagai berikut; Ulul Albab adalah orang yang; (1) Memiliki akal pikiran yang murni dan jernih serta mata hati yang tajam dalam menangkap fenomena yang dihadapi, memanfaatkan kalbu untuk berdzikir kepada Allah dan memanfaatkan akal untuk mengungkap rahasia alam semesta, giat melakukan kajian dan penelitian untuk kemaslahatan hidup, suka merenungkan dan mengkaji ayat-ayat (tanda-tanda kekuasaan dan kebesaran)-Nya dan berusaha menangkap pelajaran darinya, serta berusaha mencari petunjuk dan pelajaran dari fenomena historik atau kisah-kisah terdahulu; (2) Selalu sadar diri akan kehadiran Tuhan

dalam segala situasi dan kondisi; (3) Lebih mementingkan kualitas hidup (jasmani dan ruhani); (4) Mampu menyelesaikan masalah dengan adil; (5) Siap dan mampu menciptakan kehidupan yang harmonis dalam kehidupan keluarga maupun masyarakat; (6) Mampu memilih dan menerapkan jalan yang benar dan baik yang diridloai oleh-Nya serta mampu membedakan mana yang lebih bermanfaat dan menguntungkan dan mana pula yang kurang bermanfaat dan menguntungkan bagi kehidupan di dunia dan akhirat; (7) Menghargai khazanah intelektual dari para pemikir, cendekiawan atau ilmuwan sebelumnya; (8) Bersikap terbuka dan kritis terhadap pendapat, ide atau teori dari manapun datangnya, untuk selanjutnya berusaha dengan sungguh-sungguh dalam mengikuti pendapat, ide atau teori yang terbaik; (9) Mampu dan bersedia mengajar, mendidik orang lain berdasar ajaran dan nilai-nilai Ilahi dengan cara yang benar dan baik; (10) Sabar dan tahan uji walaupun ditimpa musibah dan diganggu oleh syetan (jin dan manusia); (11) Sadar dan peduli terhadap pelestarian lingkungan hidup; dan (12) Tidak mau berbuat onar, keresahan dan kerusuhan, serta berbuat makar di masyarakat.

BAB IV

PEMAPARAN DAN ANALISIS DATA

A. Sejarah MSAA

Ide pendirian Ma'had Sunan Ampel al-Aly (MSAA) yang diperuntukkan bagi Mahasantri UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sudah lama dipikirkan, yaitu sejak kepemimpinan K. H. Utsman Manshur, sebagai Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Malang tahun 60-an, tetapi keinginan tersebut belum dapat direalisasikan. Selang beberapa pergantian kepemimpinan, ide mulia ini baru dapat diwujudkan pada masa kepemimpinan Imam Suprayogo, saat beliau menjabat sebagai Ketua (1997), karena ada perubahan status dari Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Malang menjadi STAIN.

Setidaknya ada 3 (tiga) landasan yang mendasari pendirian Ma`had ini, yang seringkali disampaikan Imam Suprayogo di berbagai kesempatan dan waktu, yaitu landasan teologis, landasan normatif, dan landasan historis. **Landasan Teologis** yaitu dengan merujuk pada al-Qur`an, bahwa;

- 1). Mahasiswa adalah komunitas terhormat dan terpuji, QS. al Mujadilah ayat 11;

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَlisِ فَأُفْسِحُوا يَقْسِحُ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا
قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا فَرَفِعَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَتٌ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَيْرٌ

Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

- 2). Mahasiswa adalah kader ilmuwan dan ulama', QS. al Taubah ayat 122;

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَالِبِيَّةً لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ
وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.

- 3). Mahasiswa adalah penggerak masyarakat menuju kesadaran insani yang sempurna, QS. Ali Imran ayat 191;

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيمَاتٍ وَقُعُودًا وَعَلَى جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ
رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطِلًا سُبْحَنَنَا فَهِنَا عَذَابُ النَّارِ

(yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadaan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka.

Sementara **Landasan Normatif** dengan merujuk pada; (1). PP No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi (untuk mencapai tujuan Pendidikan Tinggi, salah satunya berpedoman pada kepentingan masyarakat. (2). UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Bab I Ketentuan Umum, point 1. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan

negara. Salah satunya adalah agar peserta didik memiliki kekuatan spiritual keagamaan). (3). Keputusan presiden RI No. 50 Tahun 2004 tentang perubahan STAIN Malang menjadi UIN Malang (mewajibkan seluruh Mahasiswa Baru bertempat tinggal di Ma`had). (4). Peraturan Menteri Agama RI No. 5 Tahun 2005 tentang Statuta UIN Malang. (5). Keputusan Menteri Agama No. 137 Tahun 2008 tentang Statuta UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. (6). Visi Misi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang dikemas dalam empat pilar, yaitu; Kedalaman Spiritual, Keagungan Akhlak, Keluasan Ilmu, dan Kematangan Profesional.

Sedangkan **Landasan Historis**, secara umum, berdirinya PTAIN dimaksudkan sebagai lembaga Pendidikan Tinggi Pasca Pesantren. Ada statemen Mukti Ali (mantan Menteri Agama) yang membuat gelisah Imam Suprayogo, yang menyatakan bahwa ulama` tidak pernah lahir dari lembaga pendidikan selain pesantren, ulama` selalu lahir dari pesantren. Pernyataan ini yang membangkitkan semangat Imam Suprayogo untuk segera mendirikan Ma`had sebagai solusi atas problema umat. Tahun 1998, saat reformasi bergulir, salah satu kesimpulan yang muncul, bahwa Kyai dan pesantren dengan kekayaan spiritual dan moralitasnya adalah bagian elemen masyarakat yang tidak terlibat dalam memperpuruk kondisi bangsa. Di mana pada saat itu, atas nama demokrasi para politisi, akademisi, dan masyarakat lainnya berunjuk rasa agar pemerintahan orde baru rela melepaskan tumpuk kekuasaannya. Dampak dari demonstrasi itu adalah terjadinya kerusuhan, anarkis, pembakaran swalayan dan rumah, dan kerusakan-kerusakan lainnya. Namun, para Kiyai tetap berada di pesantren bersama santrinya dan konsisten menjunjung moral sebagai tempat tumpuan umat. Karena itu, Imam Suprayogo

kemudian melahirkan pemikiran mengenai konsep pendidikan Islam yang sebenarnya. Konsep itu berupa tiang penyangga Perguruan Tinggi Islam, yang kemudian disebut dengan “Arkanul Jami’ah”, yang terdiri dari 9 (sembilan), yaitu; 1). Guru Besar atau dosen yang berkualitas, 2). Masjid, 3). Ma’had, 4). Perpustakaan, 5). Laboratorium, 6). Pusat-pusat kegiatan akademik, 7). Pusat-pusat pelayanan administrasi, 8). Pusat-pusat pengembangan seni dan olah raga, dan 9). Sumber-sumber pendanaan yang luas dan kuat.

Peletakan batu pertama pendirian bangunan Ma’had dimulai pada hari Ahad Wage, 4 April 1999, yang dihadiri oleh para Kyai sepuh se Jawa Timur, khususnya dari Malang Raya. Seperti pada umumnya, dalam proses pembangunan Ma’had beberapa Kiyai di kampus ini, yang dipimpin K. H. Ahmad Muhdlar melakukan *riyadhhah* dan tirakat, dengan harapan agar bangunan ini dapat memberikan manfaat dan santrinya bisa menjadi generasi yang bersosok dan berkarakter *Ulul Albab*.

Bertepatan tanggal 17 April 2001, Presiden RI ke-4, K. H. Abdurrahman Wahid berkenan hadir dan meresmikan penggunaan ke empat mabna Ma’had, yang masing-masing diberi nama mabna al-Ghazali, mabna Ibn Rusyd, mabna Ibn Sina, dan mabna Ibn Khaldun. Sedangkan mabna al-Farabi diresmikan oleh Wakil Presiden RI, Hamzah Haz dan didampingi oleh Wakil Presiden I Republik Sudan saat meresmikan alih status STAIN Malang menjadi Universitas Islam Indonesia Sudan (UIIS).

Dalam perkembangannya, dari UIIS berubah status menjadi UIN Malang (2004), maka tahun 2006 dibangunlah empat mabna khusus bagi Mahasantri putri, yang masing-masing diberi nama, mabna Ummu Salamah, mabna Asma’ bint Abi

Bakar. Pada tahun 2008, UIN Malang diberi nama UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang diresmikan langsung oleh Presiden RI ke-6, Bapak Susilo Bambang Yudoyono. Seiring dengan perkembangan kampus, pada tahun 2016 berdirilah Ma'had kedokteran dengan nama mabna al-Razi yang bertempat di Kampus II Kota Batu, sebagai tindak lanjut berdirinya Fakultas Kedokteran dan Ilmu-Ilmu Kesehatan.

Melengkapi nuansa religius dan kultur pesantren dibangunlah monumen (prasasti) yang sekaligus menggambarkan visi dan misi Ma'had yang tertulis dalam bahasa Arab di depan pintu masuk area mabna Mahasantri putra. Prasasti yang sama juga dibangun di depan pintu masuk Ma`had Mahasantri putri dan di depan kantor rektorat, prasasti tersebut berbunyi;

كونوا أولي الأ بصار

Jadilah kamu orang-orang yang memiliki mata hati

كونوا أولي النهى

Jadilah kamu orang-orang yang memiliki kecerdasan

كونوا أولي الأ باب

Jadilah kamu orang-orang yang memiliki akal

و جاهدوا في الله حق جهاده

Berjuanglah untuk membela agama Allah dengan kesungguhan

Selanjutnya, untuk mengenang jasa dan histori para ulama pejuang Islam di Pulau Jawa, maka ditanamlah tanah yang diambil dari Wali Songo (Wali Sembilan: simbol perjuangan para Ulama di Jawa) di sekitar prasasti tersebut, yang dipimpin oleh K. H. Ahmad Muhdlar. Maksud menanam tanah Wali Songo adalah supaya seluruh Mahasantri memiliki mental dan jiwa pejuang yang tangguh dalam

menyebarluaskan agama Islam, dengan cara santun, bijak, dan menjadikan budaya sebagai media, seperti halnya yang dilakukan oleh para Wali Songo.

Kepemimpinan di Pusat Ma'had al-Jami'ah mulai dari awal berdiri pada tahun 2000-an sampai dengan sekarang adalah sebagai berikut;

Periode	Mudir Ma'had
2000-2003	Drs. KH. Chamzawi, M.HI
2003-2006	TGB. Lalu A. Busyairi, MA
2006-2008	Drs. KH. Chamzawi, M.HI
2008-2017	Dr. H. Isroqunnajah, M.Ag
2017- sekarang	Dr. H. Akhmad Muzakki, MA

Visi Ma`had adalah;

Beraqidah, Berilmu, Beramal, dan Berakhlaqul Karimah.

Misi Ma`had adalah;

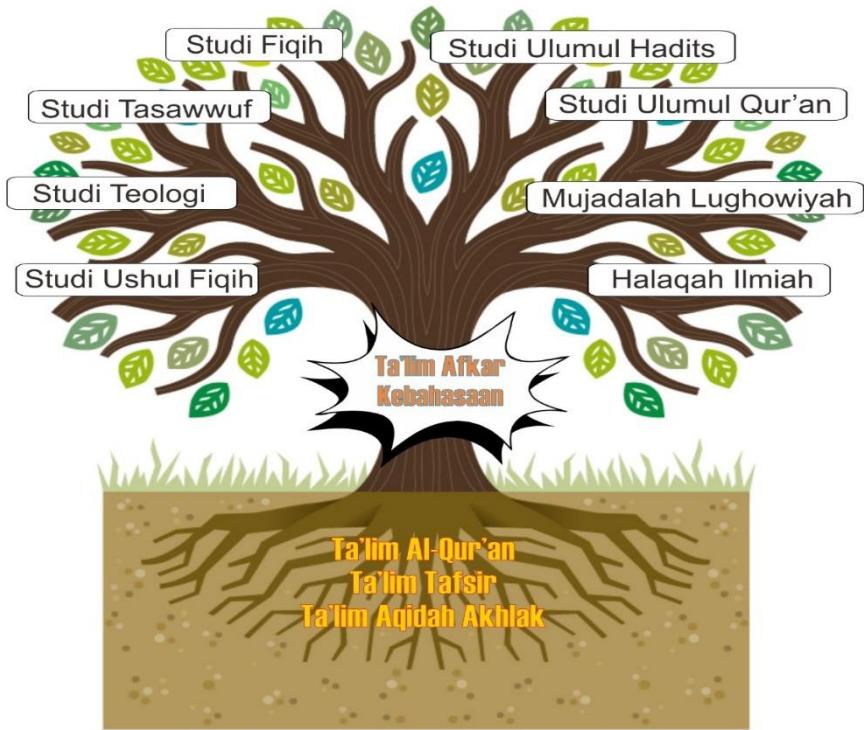
1. Mengantarkan Mahasantri memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, dan keluasan ilmu.
2. Menyelenggarakan pembelajaran al-Qur`an dan kajian kitab salaf.
3. Memberikan ketrampilan berbahasa Arab dan Inggris.
4. Melaksanakan bimbingan belajar terpadu antara kegiatan Ma`had dan Universitas.

Tujuan Ma`had adalah;

1. Menghasilkan Mahasantri yang berkepribadian yang memiliki kekokohan akidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, dan keluasan ilmu.
2. Mengantarkan Mahasantri yang memiliki pemahaman keagamaan yang moderat, toleran, dan mencintai negerinya.
3. Meningkatkan mutu dan kualitas membaca al-Qur`an dan pendalaman kitab salaf/turats.
4. Menciptakan *bi`ah lughawiyah* yang kondusif bagi pengembangan bahasa Arab dan Ingris.
5. Menghasilkan Mahasantri yang memiliki keunggulan dalam integrasi keilmuan.

B. Akademik MSAA

Mudir sebagai pimpinan Ma`had mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pembinaan pemahaman keislaman melalui model pendidikan pesantren di lingkungan Universitas. Berdasarkan pada tupoksi di atas, maka *ta`lim* Ma`had menjadi tugas utama yang harus direalisasikan. *Ta`lim* Ma`had terdiri dari empat (4) macam, yaitu *ta`lim* al-Qur`an, *ta`lim* *al-affkar al-Islamiyah*, *ta`lim* bahasa, dan *tashih* al-Qur`an. *Ta`lim* Ma`had ini ditangani langsung oleh Pengasuh, Muallim/ah, dan Mushohih/ah, sedangkan para Murabbi/ah mengkondisikan mabnanya masing-masing. Sementara para Musyrif/ah mempunyai tugas untuk mengkondisikan dan mendampingi sekaligus mengabsen Mahasantri di setiap kelasnya. *Ta`lim* Ma`had ini merealisasikan filosofi pohon keilmuan di Ma`had, sebagaimana pada gambar di bawah ini;



Kurikulum dan silabus *ta`lim* Ma`had didesain untuk menghasilkan bangunan integrasi keilmuan antara Ma`had dengan Fakultas. Dalam proses *ta`lim*, Muallim/ah tidak saja menyampaikan materi sebagaimana tertera dalam silabus yang menekankan pada aspek kognitif, tetapi lebih kepada proses *tarbiyah*. Istilah *tarbiyah* digunakan untuk memaknai pendidikan Islam, yaitu sebuah proses pendidikan yang mempersiapkan anak didik supaya hidup dengan sempurna dan bahagia, mencintai tanah air, tegap jasmaninya, sempurna budi pekertinya dan akhlaknya, teratur pikirannya, halus perasaanya, mahir dalam pekerjaannya, manis tutur katanya baik dengan lisan atau tulisan. *Qudwah hasanah* dan kepribadian yang baik menjadi urgensi bagi para Muallim/ah, baik pada saat proses *ta`lim* maupun di luar *ta`lim*. Karena esensi dari *ta`lim* Ma`had ini adalah untuk memperkokoh kedalaman spiritual dan keagungan akhlak yang menjadi karakteristik dalam tradisi pesantren.

Pilar-pilar dari visi misi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang adalah kedalaman spiritual, keagungan akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional. Karena filosofi keilmuan di kampus ini adalah memadukan tradisi pesantren dan Universitas, maka Ma`had Sunan Ampel al-Ali (MSAA) diberi amanah untuk mengembangkan dua pilar, yaitu kedalaman spiritual dan keagungan akhlak. Sedangkan dua pilar lainnya menjadi wewenang Universitas atau Fakultas. Karena itu, model pemetaan keilmuan dapat dilihat pada gambar di bawah ini;

MODEL INTEGRASI PENDIDIKAN TINGGI DAN MA`HAD
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG



Dalam pengertian luas spiritual merupakan hal yang berhubungan dengan spirit. Sesuatu yang spiritual memiliki kebenaran yang abadi dan berhubungan dengan tujuan hidup manusia. Spiritual merupakan eksperensi dari kehidupan yang dipersepsikan lebih tinggi dan lebih kompleks dalam pandangan hidup seseorang, dan bahkan melebihi sesuatu yang bersifat inderawi. Salah satu aspek dari spiritual adalah memiliki arah tujuan yang secara terus menerus meningkatkan kekuatan pada diri seseorang untuk mencapai hubungan yang lebih dekat dengan ketuhanan.

Spiritual memiliki dua proses; *pertama*, proses ke atas yang merupakan tumbuhnya kekuatan internal yang mengubah hubungan seseorang dengan Tuhan (vertikal), *kedua*, proses ke bawah yang ditandai dengan peningkatan realitas fisik seseorang akibat perubahan internal (horisontal). Perubahan akan timbul pada diri seseorang dengan meningkatnya kesadaran diri, di mana nilai-nilai ketuhanan akan termanifestasi melalui perbuatan, pemikiran, sikap, perilaku, dan amal nyata.

Jadi, maksud kedalaman spiritual adalah kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh Mahasantri yang dapat mengantarkan mereka untuk lebih dekat dan mencitai atau mencari ridla Allah SWT. Di antaranya adalah shalat berjama`ah, zikir *ba`dal maktubah*, khotmul Qur`an, membaca *wirdul lathif*, *ratibul haddad*, *istighostah*, *tahlilan*, *shalawatan*, *muhadlarah diniyah*, *irsyadat*, *ta`lim ma`hadi*, dan pembacaan do`a lainnya.

Sebagai seorang muslim meyakini bahwa akhlak adalah salah satu hal yang harus diperhatikan. Secara bahasa akhlak dapat diartikan sebagai perangai, tabiat, dan budi pekerti. Dalam Islam, akhlak diartikan sebagai sifat atau perangai seseorang yang telah melekat, dan biasanya akan tercermin dalam perilaku. Seorang muslim senantiasa dianjurkan untuk memiliki akhlak yang baik dan menjauhi akhlak yang buruk. Sedemikian pentingnya akhlak, disebutkan bahwa Rasulullah SAW diutus untuk memperbaiki akhlak manusia. Disebutkan bahwa akhlak adalah buah dari keimanan dan keistiqomahan seseorang dalam menjalankan ibadah. Salah seorang ulama, Ibn Miskawaih mengatakan, bahwa akhlak adalah keadaan jiwa atau sifat seseorang yang medorong untuk melakukan sesuatu tanpa perlu pertimbangan atau pemikiran terlebih dahulu, dilakukan secara spontan.

Maksud dari keagungan akhlak adalah kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh para Mahasantri tanpa disadari/dipaksa bahwa kebiasaan tersebut mencerminkan akhlak mulia seperti yang diajarkan dalam agama. Keagungan akhlak di Ma`had Sunan Ampel al-Ali dibagi ke dalam tiga katagori, yaitu, kesopanan, kedisiplinan dan kejujuran.

C. Realitas Manajemen MSAA

Melihat realitas manajemen MSAA saat ini, secara fungsional dapat dilihat pada empat aspek, yaitu; perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

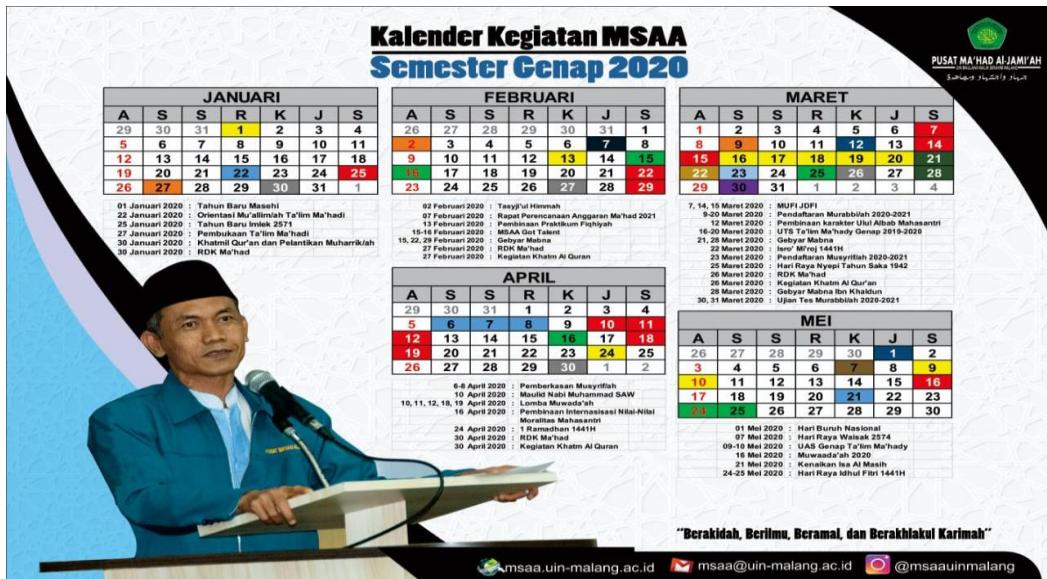
1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan meliputi pengaturan dan mencari cara bagaimana target atau tujuan Ma`had akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Hal ini tertera dalam visi, misi dan tujuan Ma`had yang secara tertulis pada buku pedoman akademik yang telah disusun. Visi, misi dan tujuan Ma`had ini merupakan turunan dari visi-misi Universitas yang lebih dispesifikkan sesuai fungsi Ma`had, yaitu menghasilkan Mahasantri yang berkepribadian yang memiliki kekokohan akidah, kedalamkan spiritual, keluhuran akhlak, dan keluasan ilmu (Buku Pedoman Akademik Mahasantri Pusat Ma`had al-Jami`ah, 2018: 8).

Untuk mencapai visi misi dan tujuan Ma`had yang telah ditetapkan, maka disusunlah program kegiatan sebagai media untuk mencapai tujuan tersebut. Program kegiatan utama Ma`had adalah *ta'lim*, karena sesuai tugasnya yaitu melaksanakan pendidikan dan pembinaan pemahaman keislaman melalui model pendidikan

pesantren di lingkungan Universitas. Selain program utama, untuk menunjukkan identitas diri sebagai lembaga pendidikan pesantren, maka melalui Kabid dan divisi ubudiyah ditetapkan beberapa kegiatan yang dapat menunjang pada kedalaman spiritual dan keagungan akhlak. Misalnya, a) shalat berjama`ah, b) dzikir *ba`dal maktubah*, c) khotmul Qur`an, d) membaca *wirdul lathif*, e) membaca *ratibul haddad*, f) *istighostah*, g) *tahlilan*, h) *shalawatan*, i) *muhadlarah diniyah*, j) pembinaan mabna, k) *irsyadat*, l) kultum dhuhur, m) PHBI, n) dan pembacaan do`a-do`a lainnya. Sedangkan para Pengasuh, Muallim/ah, Murabbi/ah dan Musyrif/ah dalam kesehariannya harus mampu menjadi *uswah hasanah*, baik di lingkungan Ma`had maupun di luar Ma`had. Dalam usaha menunjang bakat dan minat Mahasantri dibentuklah Unit Pembinaan Kreatifitas Mahasantri (UPKM), yang dikoordiner oleh Kabid dan Divisi Kesantrian.

Program-program kegiatan di atas dituangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian dan Lembaga (RKAKL) Ma`had dalam 1 tahun anggaran keuangan. RKAKL ini yang akan menjadi pedoman dalam setiap pelaksanaan kegiatan di Ma`had. Kemudian program kegiatan yang sudah diputuskan bersama disusun secara rapi menjadi sebuah Kalender Akademik Ma`had (KAM), di mana kalender ini terbagi menjadi 2 semester pada setiap tahunnya, yaitu semester ganjil dan semester genap. Di bawah ini adalah contoh KAM MSAA Semester Genap;



Program kegiatan yang ada di Ma'had dalam proses penyusunannya melibatkan banyak pihak, di antaranya Mudir, Pengasuh, Staf, Murabbi/ah, Musyrif/ah dan bahkan Mahasantri sebagai stakeholders. Mudir memberikan gagasan-gagasan agar program Ma'had tetap sinkron dengan visi misi Universitas.¹ Gagasan tersebut nanti akan dirapatkan bersama dengan Pengasuh, Staf dan Murabbi/ah dengan tetap menyerap dan memperhatikan aspirasi dan masukan dari Musyrif/ah sebagai ujung tombak dalam setiap kegiatan di Ma'had serta feedback dari Mahasantri.

Secara umum program kegiatan Ma'had adalah sebagai berikut:

Tabel Program Kegiatan Ma'had

No	Program Kegiatan	Kategori	Keterangan
1	Ta'lim Ma'hadi	Akademik	Ta'lim Afkar, Ta'lim al-Qur'an, Tashih al-

¹Wawancara bersama Mudir MSAA pada hari Senin, 19 Oktober 2020 di ruang kantor (idaroh) MSAA, jam 10.13 WIB.

			Qur'an dan Ta'lim Bahasa (termasuk di dalamnya adalah kegiatan Monitoring, UTS & UAS)
2	Placement Test Ta'lim Ma'hadi	Akademik	Di awal tahun ajaran baru
3	Rekrutmen Muallim/ Muallimah dan Musohih/Musohihah	Pengembangan Kelembagaan	Dilaksanakan jeda semester genap ke ganjil
4	Rekrutmen Murabbi/ah, Musyrif/ah, Santri Tahfidz dan Ta'mir	Pengembangan Kelembagaan	Dilaksanakan semester ganjil
5	Kegiatan Pembinaan Mahasantri di Mabna	Penunjang	Dilakukan Pengasuh, Murabbi/ah dan Musyrif/ah
6	Kegiatan UPKM	Penunjang	UPKM Jam'iyah Da'wah Wal Fan Al- Islami (JDFI), Halaqah Ilmiah (HI), dan El- Ma'rifah (EM)
7	Kegiatan Rutinan Ubudiyah	Penunjang	Shalat berjama`ah, dzikir <i>ba`dal maktubah</i> , khotmul Qur'an, membaca <i>wirdul lathif</i> , membaca <i>ratibul haddad, istighostah, tahlilan, shalawatan, muhadlarah diniyah</i> ,

			<i>irsyadat</i> , kultum dhuhur, PHBI, dan pembacaan do`a-do`a lainnya.
8	Kegiatan Kesantrian	Penunjang	Kegiatan Outbond, Kegiatan Lomba-lomba di Mabna

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah proses perencanaan Ma'had selesai disusun, proses selanjutnya adalah pengorganisasian manajemen Ma'had yang berwawasan global dan berbasis Ulul Albab. Pengorganisasian yang dimaksud di sini adalah pembagian tugas pada setiap orang yang ada di dalam struktur kepengurusan dan yang terlibat dalam aktifitas di Ma'had sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Prinsip yang dipakai adalah *the right man in the right place*, sehingga tugas akan dilakukan secara profesional.

Sebelum melakukan pembagian tugas, terlebih dahulu Mudir melakukan paparan tentang tujuan yang akan dicapai. Biasanya acara ini dikemas dalam Rapat Kerja (Raker) di awal tahun sebelum pelaksanaan kegiatan Ma'had. Setelah pemaparan tujuan dan program yang ingin dicapai, dilanjutkan dengan melakukan pembagian tugas (tupoksi) oleh Mudir. Berikut akan disajikan tupoksi masing-masing pengurus dalam Manajemen Ma'had, mulai dari Mudir, Pengasuh, Staf, Murabbi/ah dan Musyrif/ah sebagaimana tertera dalam Buku Pedoman Akademik Mahasantri hal. 9;

a. Mudir

Mudir adalah pimpinan Ma'had yang diangkat oleh Rektor, berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan. Tugas Mudir adalah;

- 1). Mudir sebagai pimpinan Ma'had mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pembinaan pemahaman keislaman melalui model pendidikan pesantren di lingkungan Universitas.
- 2). Dalam menjalankan tugas-tugas di Ma'had, Mudir dibantu oleh para Pengasuh (Kyai) yang bertugas sebagai Kepala Bidang (Kabid) Ta'lim al-Afkar, Kabid Ta'lim al-Qur'an, Kabid Bahasa, Kabid Keamanan, Kabid Kesantrian, Kabid Ubudiyah dan Kabid Kerumahtanggaan.

b. Pengasuh

Pengasuh (Kyai) bertugas membantu Mudir dalam memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan Ma'had di masing-masing mabna. Jumlah pengasuh sesuai dengan jumlah mabna, yaitu 12 orang. Secara spesifik, tugas pengasuh adalah:

- 1). Memberikan tauladan (*uswah*) dalam keseharian di lingkungan Ma`had.
- 2). Melakukan pendampingan terhadap Murabbi/ah dan Musyrif/ah Mabna.
- 3). Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan Ta'lim Ma`hadi pada masing-masing Mabna.
- 4). Memantau kegiatan Ta'lim Ma`hadi di mabna masing-masing.
- 5). Mengadakan evaluasi bersama Murabbi/ah & Musyrif/ah Mabna setiap 1 bulan sekali.

- 6). Melakukan pembinaan (*irsyadat*) setiap 2 minggu sekali kepada Mahasantri.
- 7). Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan Ta’lim Ma`had secara berkala kepada Mudir.
- 8). Ikut terlibat aktif dalam kegiatan-kegiatan Ma`had/Mabna.
- 9). Memberikan saran atau kritik konstruktif terhadap kegiatan Ma`had/Mabna.

c. Staf

Staf adalah petugas bagian tata usaha yang ada di Ma’had. Bagian Tata Usaha adalah unsur pembantu pimpinan yang membantu di bidang administrasi akademik dan kesantrian, dan bidang umum yang bertanggung jawab langsung kepada Mudir. Saat ini ada 6 orang staf yang mengurusi administrasi yang ada di Ma’had. Adapun tugas bagian Tata Usaha adalah:

- 1). Bagian akademik dan kesantrian mempunyai tugas meyelenggarakan administrasi akademik, kesantrian dan kerjasama di lingkungan Ma’had. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, bagian akademik menyelenggarakan fungsi: pelaksanaan administrasi akademik, administrasi kesantrian dan pelaksanaan kerjasama dengan unit lain.
- 2). Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana dan program, administrasi kepegawaian, administrasi keuangan dan Inventaris Kekayaan Negara (IKN), perlengkapan, kerumahtanggaan, dan ketatausahaan di lingkungan Ma’had.

d. Murabbi/ah

Murabbi/ah adalah orang yang sudah dinyatakan lulus rekrutmen (lisan, tulis dan praktik) dan mendapat SK dari Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang,

yang ditugaskan untuk mendidik, menumbuhkan bakat dan potensi serta mendampingi Musyrif/ah dan Mahasantri yang ada di mabna dalam bidang akademik, moral dan spiritual. Jumlah Murabbi/ah saat ini adalah 14 orang, termasuk 1 Koordinator Murabi/ah, dengan rincian sebagai berikut:

Murabbi/ah Ma'had Sunan Ampel Al-Ali 2020-2021

No	Mabna	Jumlah	Keterangan
1	Koordinator Murabbi/ah	1	Putra
2	Al-Faraby	1	Putra
3	Ibn Khaldun	1	Putra
4	Al-Muhasibi	1	Putra
5	Ibn Sina	1	Putra
6	Ibn Rusyd	1	Putra
7	Al-Gahzali	1	Putra
8	Fatimah Az-Zahra	1	Putri
9	Asma' Bint Abi Bakar	1	Putri
10	Ummu Salamah	1	Putri
11	Khadijah Al-Kubra	1	Putri
12	Ar-Razi	2	1 Putra & 1 Putri
13	Santri Tahfidz (BTQ-GTA)	1	Putri

Murabbi/ah mabna bertanggung jawab atas terlaksananya kegiatan di mabna, meliputi kegiatan akademik (Ta'lim al-Afkar al-Islamiyyah, Ta'lim al-Qur'an, Ta`lim Bahasa), peningkatkan spiritual (*ubudiyah*), pembentukan moral (akhlak karimah), dan pengembangan kreatifitas sesuai dengan bakat minat Mahasantri.

Tugas Murabbi/ah adalah sebagai berikut:

- 1). Memegang kebijakan umum mabna dan dikonsultasikan kepada Mudir dan Pengasuh mabna.
- 2). Menjalankan kegiatan Ma'had sesuai dengan ketentuan yang ada.
- 3). Mengkoordinir kegiatan unit yang diinstruksikan Mudir, seperti *ta'lim*, ibadah, keamanan, kebersihan, dan kesantrian, baik yang bersifat instruktif, koordinatif atau impropositif.
- 4). Menjalankan fungsi manajemen dan kepemimpinan dalam struktur kepengurusan di mabna untuk menciptakan kinerja yang sehat dalam jajaran keisyrafan.
- 5). Menciptakan dan membina suasana yang harmonis atas seluruh warga di mabna.
- 6). Mengatur dan menggerakkan Musyrif/ah untuk menjalankan tugas-tugasnya.
- 7). Melaporkan semua program mabna setiap bulan kepada pengasuh mabna masing-masing.
- 8). Mengadakan koordinasi dengan Mudir, Pengasuh mabna, dan Staff Ma'had.
- 9). Bertanggung jawab terhadap kinerja Musyrif/ah.
- 10). Bersama Musyrif/ah mengontrol Mahasantri dan menertibkannya.

e. Musyrif/ah

Keberadaan Musyrif/ah secara fungsional sangat berperan aktif dalam terlaksananya program pembinaan spiritual, moral (akhlak karimah), dan pembiasaan berbahasa, serta memposisikan diri sebagai *uswah hasanah* dalam keseharian. Selain itu, Musyrif/ah merupakan Mahasiswa yang menjunjung tinggi kejujuran dan prestasi akademik serta berperilaku baik terhadap sesama dan memposisikan diri sebagai tutor sebaya, kakak, dan tangan kanan dari Murabbi/ah dalam proses pendampingan. Jumlah Musyrif/ah saat ini adalah 312 orang putra-putri.

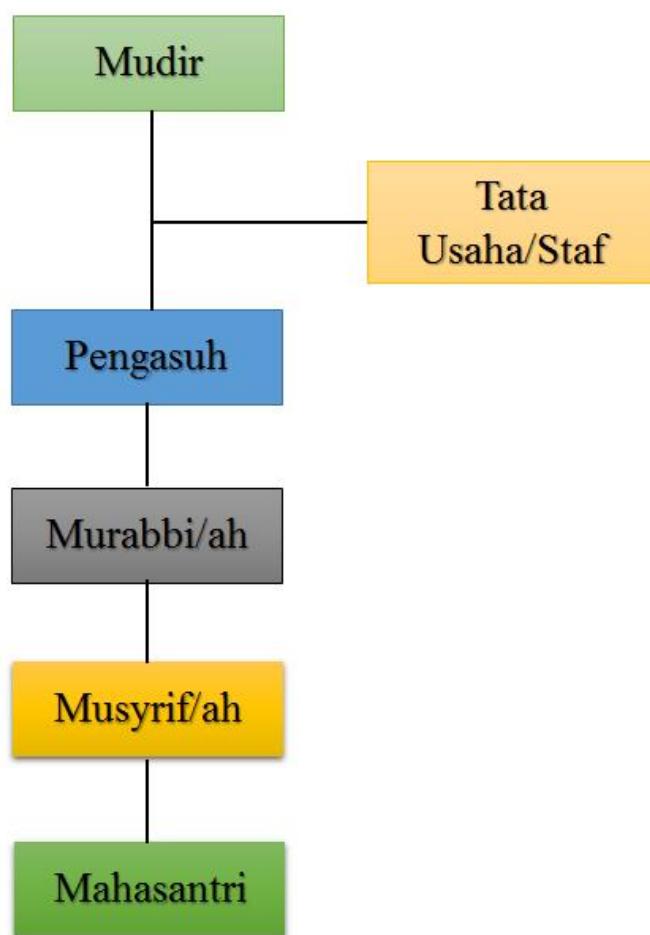
Tugas utama Musyrif/ah adalah sebagai:

- 1). Pendamping Ibadah dan Spiritual: Mengkondisikan Mahasantri yang didampingi untuk mengikuti shalat *maktubah, muhadharah diniyah*, khotmil al-Qur'an, dan kegiatan-kegiatan spiritual lainnya, dan selalu mencatat ketidakhadiran Mahasantri.
- 2). Pendamping Akademik: mendampingi Mahasantri dalam kegiatan *ta'lim* di Ma'had.

Ketika tugas sudah diamanahkan, Mudir mulai mengkoordinasikan dan memadukan seluruh potensi SDM tersebut agar bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan Ma'had. Meskipun tugas antar lini berbeda, namun arahnya tetap ke tujuan yang telah ditentukan dan digariskan Ma'had. Koordinasi yang dilakukan oleh Mudir dilakukan secara berkala, ada yang dilaksanakan setiap minggu, bulan dan setiap semester.

Berdasarkan tugas masing-masing individu dalam kepengurusan, gambaran hirarki kepemimpinan di Ma'had Sunan Ampel Al-Ali adalah sebagai berikut;

Struktur Organisasi Ma'had Sunan Ampel al-Ali



Untuk memudahkan dalam eksekusi setiap program kegiatan, maka dibentuklah beberapa divisi. Divisi tersebut dikepalai oleh Kepala Bidang (Kabid) yang berasal dari unsur Pengasuh. Tugas Kabid adalah membantu Mudir dalam memimpin dan mengkordinasikan setiap pelaksanaan program di Ma'had. Setiap Kabid akan diasistensi oleh Murabbi/ah sebagai ketua divisi. Anggota divisi adalah Musyrif/ah yang berasal dari setiap mabna. Musyrif/ah anggota divisi merupakan

representasi dari divisi yang ada di Pusat Ma'had al-Jami`ah.² Divisi-divisi yang ada di Ma'had yaitu;

Tugas Divisi Ma'had Sunan Ampel al-Ali

No	Divisi	Tugas
1	Divisi <i>Ta'lim al-Qur'an</i>	Melaksanakan kegiatan divisi <i>Ta'lim al-Qur'an</i> yang meliputi; <i>Ta'lim al-Qur'an</i> , <i>Tashih al-Qur'an</i> dan Bengkel al-Qur'an serta melakukan evaluasi secara berkala dalam pelaksanaannya.
2	Divisi <i>Ta'lim al-Afkar al-Islamiyah</i>	Melaksanakan kegiatan <i>Ta'lim al-Afkar al-Islamiyah</i> dan melakukan evaluasi secara berkala dalam pelaksanaannya di Ma'had.
3	Divisi Bahasa	Melaksanakan kegiatan kebahasaan, seperti shobahul lughah, pengayaan bahasa bagi Musyrif/ah dan evaluasi secara berkala dalam pelaksanaannya di Ma'had.
4	Divisi Ubudiyah	Melaksanakan kegiatan ubudiyah dan evaluasi secara berkala dalam pelaksanaannya di Ma'had.
5	Divisi Kesantrian	Melaksanakan kegiatan kesantrian dan evaluasi secara berkala dalam pelaksanaannya di Ma'had.
6	Divisi Kerumahtanganan	Melaksanakan kegiatan kerumahtanganan dan evaluasi secara berkala dalam pelaksanaannya di Ma'had.

²Wawancara bersama Kabid Kesantrian Gufron Hambali pada hari Rabu, 21 Oktober 2020 di ruang UPKM, jam 09.25 WIB.

7	Divisi Keamanan	Melaksanakan kegiatan keamanan dan evaluasi secara berkala dalam pelaksanaannya di Ma'had.
---	-----------------	--

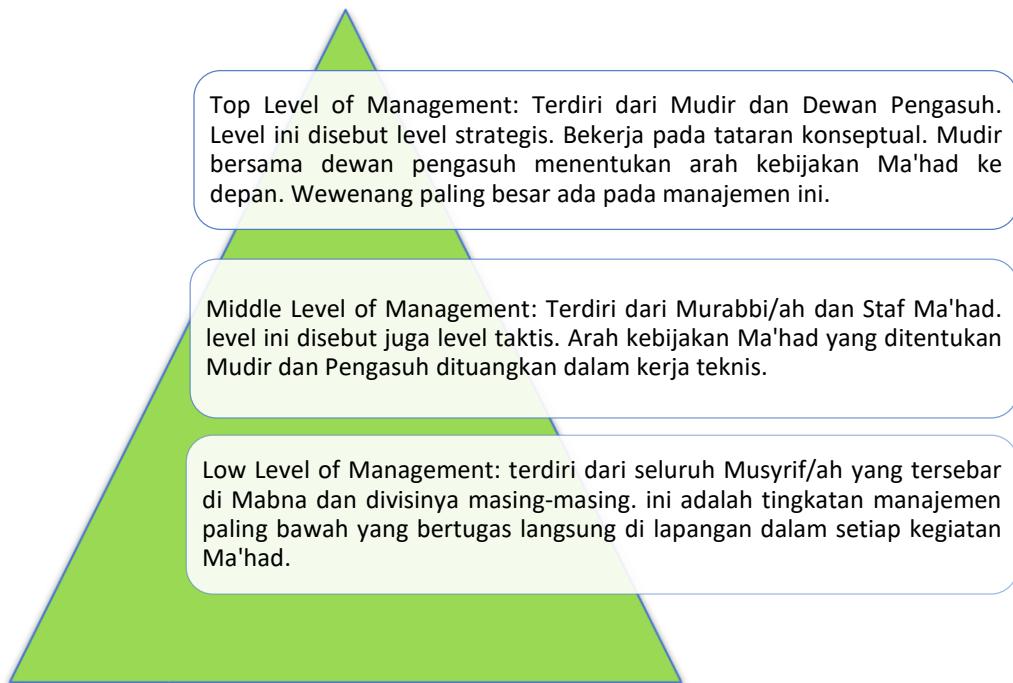
3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Perencanaan dan pengorganisasian yang baik tidak cukup untuk mencapai sebuah tujuan besar Ma'had, tetapi harus di diikuti dengan pelaksanaan kerja organisasi yang bertanggung jawab. Untuk itu semua Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja Ma'had. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Pelaksanaan kerja yang sejalan dengan rencana kerja akan memudahkan dalam pertanggungjawaban dan pelaporannya di kemudian hari. Karena keberadaan Ma'had adalah bagian dari sebuah lembaga Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dalam proses pelaksanaan setiap program yang ada, manajemen Ma'had terbagi menjadi 3 level dengan berdasarkan pada wewenang yang dimiliki. Pembagian tingkatan level manajemen ini menentukan wilayah kerja masing-masing manajemen dalam melaksanakan tugas-tugas di Ma'had. Berikut pembagian level manajemen Ma'had berdasarkan wewenangnya;³

³Wawancara bersama Mudir MSAA pada hari Senin, 19 Oktober 2020 di ruang kantor (idaroh) MSAA, jam 10.55 WIB.

Level Manajemen Ma'had Sunan Ampel al-Ali



Murabbi/ah dan Musyrif/ah sebelum bertugas (pada saat baru diterima), diberi pelatihan agar memahami tupoksinya dan mampu melaksanakan tugas-tugas yang nantinya akan dikerjakan. Pelatihan Sumber Daya Murabbi/ah (PSDM) dan Pelatihan Sumber Daya Musyrif/ah (PSDM) biasanya berlangsung selama 2 sampai dengan 3 hari dengan materi tentang kema'hadan, manajerial dan terutama tentang pendampingan Mahasantri. Setelah pelatihan, para Murabbi dan Musyrif/ah diharapkan mampu menerjemahkan arah kebijakan *Top Level of Management* yang terdiri dari Mudir dan Pengasuh menjadi untuk menjadi kerja teknis dan bisa memahamkan level manajemen di bawahnya, yaitu Musyrif/ah sebagai *Low Level of Management* dalam setiap melaksanakan program kegiatan Ma'had di lapangan.⁴

⁴Wawancara bersama Mudir MSAA pada hari Senin, 19 Oktober 2020.

Karena itu, ada istilah bahwa Musyrif/ah adalah ujung tombak dalam setiap kegiatan Ma'had. Musyrif/ah begitu dikenal oleh setiap elemen yang ada di kampus, dan tidak jarang, mereka dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan Universitas.⁵

Pendampingan Mahasantri dalam setiap kegiatan di Ma'had adalah fokus yang sangat penting dalam mencapai tujuan, agar Mahasantri memiliki wawasan global dan memiliki sikap atau karakter Ulul Albab. Kunci sukses dalam setiap kegiatan Ma'had adalah, Mudir sebagai *top leader* yang ada di Ma'had memberikan gagasan kepada Pengasuh dalam proses pendampingan Mahasantri. Pengasuh menterjemahkan intruksi Mudir untuk diakutualkan oleh Murabbi/ah. Murabbi/ah membicarakan dan mendiskusikan dengan Musyrif/ah terkait teknis di lapangan. Model pendampingan yang ada di Ma'had dapat dilihat pada gambar di bawah ini;

Model Pendampingan Ma'had Sunan Ampel al-Ali



⁵Wawancara bersama Yahya Anshori dan Fatimah al-Zahra` Musyrif/ah MSAA pada hari Rabu, 21 Oktober 2020 di ruang el-Ma`rifah jam. 13.14 WIB.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Controlling bukanlah hanya sekedar mengendalikan pelaksanaan program dan aktivitas Ma'had, namun juga mengawasi sehingga bila perlu dapat mengadakan koreksi. Tujuannya adalah program yang dikerjakan oleh setiap pengurus, baik itu Pengasuh, Murabbi/ah maupun Musyrif/ah tetap dalam koridor yang tepat agar memudahkan dalam pencapaian tujuan program tersebut. Inti dari *controlling* adalah proses memastikan pelaksanaan agar sesuai dengan rencana.

Sebagai acuan dalam proses *controlling*, Ma'had telah menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) yang menjadi acuan atau pedoman dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsi dan indikator-indikator administrasi, teknik dan prosedural berdasarkan tata kerja, sistem kerja, dan prosedur kerja pada unit kerja yang berkaitan di Ma'had. SOP tersebut terbagi menjadi 3 bagian, yaitu SOP tentang Administrasi Akademik, Administrasi Umum dan Administrasi Keuangan.⁶

Bentuk-bentuk controlling yang dilakukan di Ma'had sebagai berikut:

a. *Preventive Control*

Pengawasan ini dilakukan sebelum kegiatan Ma'had dilaksanakan. Mudir melakukan pengawasan terhadap proses perencanaan Ma'had dalam 1 tahun ke depan. Termasuk dalam pengawasan ini adalah pengawasan dalam proses rekrutmen Muallim/ah, Murabbi/ah dan Musyrif/ah. Tujuannya adalah agar rekrutmen benar-benar sesuai kriteria yang dibutuhkan oleh Ma'had. Salah satu kriteria yang sangat

⁶Pada saat peneliti membaca SOP Ma'had (2018), ada sebanyak 42 macam SOP yang menjadi landasan dalam berorganisasi.

diperhatikan adalah orang-orang yang direkrut tidak memiliki faham radikal dan sikap yang bertentangan paham NKRI.

b. Repressive Control

Pengawasan ini dilakukan setelah kegiatan berlangsung, dengan mengawasi hasil yang dari pelaksanaan kegiatan, serta evaluasi dan laporan yang didapatkan (melakukan pengukuran capaian hasil). Pengawasan ini dilakukan pada setiap kegiatan, seperti kegiatan pembinaan Mahasantri, *muhadharah diniyah, khatmil Qur'an*, PHBI, Kegiatan UPKM, dan lainnya.⁷

c. Pengawasan Saat Proses Dilakukan

Pengawasan ini dilakukan bersamaan dengan proses, sehingga langsung mengikuti proses dan mengadakan korkesi jika ada penyimpangan. Pengawasan ini dilakukan pada kegiatan *Ta'lim*, kegiatan *Tashih al-Qur'an*, pelayanan akademik di kantor Ma'had.

d. Pengawasan Berkala

Pengawasan ini dilakukan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan kesepakatan (bisa setiap minggu, 1 bulan sekali, 2 atau 3 bulan). Kegiatan pengawasan ini dalam bentuk rapat evaluasi.

No	Kegiatan	Waktu
1	Rapat Dewan Pengasuh dan seluruh Staf-Murabbi/ah	Setiap Bulan
2	Rapat Pengasuh dengan Mabna	Setiap Bulan

⁷Wawancara bersama Mas Didin sebagai Ketua Divisi Keamanan pada hari Selasa, 27 Oktober 2020, jam 10.05 di depan mabna Ibn Khaldun.

3	Rapat Mudir dengan Staf-Murabbi/ah (<i>Selosoan</i>)	Setiap Minggu
4	Rapat Kepala Bidang dengan Divisinya	Setiap Bulan
5	Rapat Evaluasi Semester Ma'had	Setiap Semester
6	Rapat Keaktifan Mahasantri bersama Tim Pengolah Nilai (TPN)	Setiap Bulan

e. Pengawasan Mendadak (Sidak)

Pengawasan mendadak ini atau tanpa pemberitahuan ini dilakukan untuk mengetahui kondisi sebenarnya di lapangan dalam pelaksanaan kegiatan Ma'had sehari-harinya. Sidak biasa dilakukan oleh Mudir atau para Pengasuh dalam waktu-waktu tertentu. Seperti sidak pembangunan Mahasantri pada saat waktu subuh, di mana Pengasuh datang ke mabna tanpa ada pemberitahuan ke pengurus mabnanya. Hal tersebut dilakukan untuk mengecek kedisiplinan para Musyrif/ah dalam membangunkan Mahasantri dampingannya setiap menjelang subuh.

f. Pengawasan Melekat (Waskat)

Pengawasan ini dilakukan secara melekat terhadap staff, hal ini sering dilakukan untuk tujuan yang spesifik dan bersifat khusus, sehingga menghindarkan sekecil-kecilnya terjadi penyimpangan atau kesalahan.

Walaupun semua unsur manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan berjalan, akan tetapi masih ada kendala dan hambatan komunikasi pada koordinasi antara Pengasuh dan Murabbi/ah. Sehingga ada kesan Murabbi/ah bersama Musyrif/ah mabna berjalan tanpa intruksi dalam setiap kegiatan Ma'had.

D. Kelebihan dan Kekurangan Manajemen MSAA

Setiap manajemen di manapun, pasti memiliki kelebihan dan kekurangan dalam perjalannya. Hal tersebut juga berlaku di Ma'had Sunan Ampel al-Ali sebagai sebuah lembaga yang tentu memiliki manajemen dalam proses mencapai visi-misi dan tujuannya. Oleh karena itu, dengan mengetahui dan memahami kelebihan dan kekurangan manajemen itu akan menjadi pijakan dalam perbaikan manajemen ke depan agar semakin maju dan tetap eksis keberadaannya.

1. Kelebihan Manajemen MSAA

a. Lingkungan Sistem Kerja Terbentuk Kuat

Ma'had Sunan Ampel al-Ali yang berdiri sejak tahun 2000, dalam kurun waktu hampir 20 tahun mengalami berbagai perubahan dan dinamika dalam model manajemennya. Pengalaman yang cukup panjang telah membentuk lingkungan kerja yang mapan, sehingga meskipun ada pergantian orang dalam kepengurusan, tradisi-tradisi di Ma'had tetap terjaga. Orang baru yang masuk dalam sistem tidak perlu waktu lama untuk bisa beradaptasi. Hampir setiap individu dalam kepengurusan paham akan tupoksinya.⁸ Sehingga tanpa diperintah atau disuruh oleh atasan setiap waktu pun, pengurus yang berada di *Level of Middle Management*, yaitu Murabbi/ah dan Staf akan tetap berjalan sesuai aturan, begitu pula dengan Musyrif/ah yang berada pada tataran *Low Level Management*. Ibarat sebuah mesin, sesekali tekan

⁸Wawancara bersama Mudir MSAA pada hari Selasa, 27 Oktober 2020 di ruang kantor (idaroh) MSAA, jam 13.00 WIB.

tombol start, mesin itu akan berjalan secara otomatis mengikuti rel atau jalan yang telah ditentukan.

Lingkungan yang sudah terbentuk ini dikarenakan ada dukungan yang kuat, misalnya, sebagian besar pengurus Ma'had adalah orang-orang yang pernah mengeyam sistem pendidikan pesantren sebelum masuk ke UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Di samping itu, dalam sistem regenerasi pengurus hampir berjalan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang ada. Formasi rekrutmen Musyrif/ah memakai rumus 60:40, artinya 60 % adalah Musyrif/ah lama dan 40 % nya adalah Musyrif/ah baru. Begitupun dengan rekrutmen Murabbi/ah, rumus yang dipakai juga sama, yaitu 60:40 juga. Masa aktif Murabbi/ah dan Musyrif/ah hanya 1 tahun akademik. Apabila ingin menjadi Murabbi/ah atau Musyrif/ah kembali harus mendaftar lagi di tahun berikutnya, dan tentunya pengurus lama yang akan diterima kembali adalah mereka yang aktif dan mempunyai prestasi dalam menjalankan tugasnya. Proses ini akan membentuk sebuah sistem kompetisi di mana setiap pengurus yang masih ingin menjadi Murabbiyah atau Musyrif/ah kembali akan selalu berusaha aktif dalam setiap kegiatan-kegiatan di Ma'had.⁹

b. SDM Musyrif/ah yang Mencukupi

Setiap tahun jumlah pendaftar Musyrif/ah selalu diminati oleh Mahasantri baru. Dalam 2 tahun terakhir, jumlah pendaftar Musyrif/ah dari Mahasantri baru berada pada kisaran angka 400-an atau sekitar 12 % dari populasi Mahasantri baru UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yaitu 3400 orang.¹⁰ Sebuah prestasi dan

⁹Wawancara bersama Kabid Kesantrian Gufron Hambali pada hari Rabu, 21 Oktober 2020 di ruang UPKM, jam 10.00 WIB.

¹⁰Dokumen peserta rekrutmen Murabbi/ah dan Musyrif/ah MSAA tahun akademik 2019 s.d. 2020.

keberhasilan bagi Ma'had, karena semakin banyak jumlah calon Musyrif/ah baru semakin besar peluang untuk merekrut Musyrif/ah yang berkualitas dan sesuai kebutuhan.

Tabel Pendaftar Musyrif/ah Ma'had Sunan Ampel Al-Ali
Tahun 2019-2020 dan 2020-2021

No	Tahun	Jumlah Pendaftar			Diterima
		Pendaftar Lama	Pendaftar Maba	Jumlah	
1	2019-2020	172	475	647	311
2	2020-2021	268	412	680	321

c. Pengasuh Memiliki Basic Pesantren yang Kuat

Rata-rata yang menjadi pengasuh di Ma'had Sunan Ampel Al-Ali adalah orang-orang yang memiliki tradisi pesantren yang kuat. Hal itu dilihat dari latar belakang pengasuh yang pernah mengeyam pendidikan di pondok pesantren, khususnya pesantren salaf dan latar belakang keluarga serta aktifitas sosial keagamaan saat ini.¹¹ Ada yang menjadi Pengurus PWNU Jawa Timur, ada yang menjadi Rais Syuriyah PCNU Kota Malang. Dengan tradisi dan basic pesantren yang kuat, maka membuat eksistensi Ma'had Sunan Ampel Al-Ali semakin kuat dalam pengelolaan manajemennya dalam melakukan pembinaan terhadap Mahasantri.

¹¹Wawancara bersama Ustadz Izzuddin, salah seorang Pengasuh sekaligus menjabat sebagai Kabid Ubudiyah pada hari Jum`at, 30 Oktober 2020 di rumah dinas no. 8, jam 16.30 WIB.

d. Loyalitas Pengurus Ma'had yang Tinggi

Sebagian besar pengurus Ma'had selalu memupuk rasa cinta dan loyalitas yang tinggi semenjak Mahasantri baru pertama kali masuk Ma'had. Keadaan ini ditunjukkan dengan serangkaian kegiatan yang membuat Mahasantri betah dan kerasan di Ma'had. Misalnya, *ta'ruf* Ma'had dan mabna, pembinaan mabna, pendampingan Mahasantri oleh Musyrif/ah, lomba-lomba, kumpul bersama, makan bersama antar pengurus setiap selesai mengaji, dan lain-lain. Secara berevolusi, kegiatan ini dapat menanamkan nilai-nilai kebersamaan untuk mencintai dan merasa memiliki yang diwujudkan dalam bentuk loyalitas pada Ma'had. Rasa cinta dan loyal pada Ma'had akan mempengaruhi kinerja para pengurus dalam melaksanakan tupoksinya. Tidak mengherankan apabila ada Musyrif/ah yang sampai larut malam masih melakukan kegiatan monitoirng ke adik-adik dampingan, menyiapkan acara Ma'had, padahal di sisi lain mereka juga masih harus mengikuti kuliah di pagi harinya.

2. Kekurangan Manajemen MSAA

Di antara kekurangan manajemen Ma'had selama ini adalah;

a. Manajemen Ma'had Tidak Didukung Organisasi Tata Kelola (Ortaker) yang Memadai

Sampai saat ini, Ortaker Ma'had Sunan Ampel Al-Ali yang tertera pada Statuta UIN Maulana Malik Ibrahim Malang hanya ada Kepala Pusat/Mudir sebagai pimpinan Ma'had saja, tanpa da sekretaris. Struktur turunannya ke bawah, seperti Kabid dan Pengasuh masih belum ada secara definitif. Hal ini sangat berpengaruh terhadap pola kerja dan keuangan yang ada di Ma'had. Akibat kurangnya dukungan

secara legar formal membuat Ma'had menyusun strukturnya sendiri sesuai kondisi dan kebutuhan yang ada. Keberadaan struktur yang disusun sendiri ini sifatnya hanya untuk memudahkan koordinasi kerja semata, tidak berdampak terhadap kompensasi/tunjangan jabatan bagi orang-orang yang ada dalam struktur tersebut. Struktur yang dibuat Ma'had ini lebih kepada struktur *imaginer* karena tidak memiliki dasar hukum yang jelas dalam statuta Universitas. Kabid dan Pengasuh meskipun ada dalam struktur Ma'had, mereka tidak mendapat tunjangan jabatan yang semestinya menjadi haknya, karena dalam SBM 2016 s.d. 2020 sudah jelas diatur besaran tunjangan masing-masing. Sebab itu, keberadaan Ortaker yang lengkap menjadi sebuah mesin untuk menggerakkan semua unsur yang ada di kepengurusan Ma`had.¹²

b. Postur Organisasi yang Besar Menyebabkan Pengawasan Kurang Maksimal

Ma'had memiliki postur organisasi yang lumayan besar jika diukur dari segi jumlah pengurusnya, yaitu ada Mudir, 12 Pengasuh, 14 Murabbi/ah, 6 Staf Idaroh, dan 321 Musyrif/ah (termasuk di dalamnya adalah Santri Tahfidz dan Ta'mir). Total ada 354 orang pengurus Ma'had Sunan Ampel Al-Ali. Kalau melihat fungsi pendampingan yang memakai sistem pendampingan 1 Murabbi/ah membawahi 15-20 Musyrif/ah, dan 1 Musyrif/ah mendampingi 20 Mahasantri, maka dapat dikatakan efektif. Namun, yang menjadi kendala adalah sistem pelaporan yang masih manual dan sulit dalam pengolahan data, potensi data hilang, dan benturan dengan tugas di Universitas atau Fakultas. Sehingga apabila sewaktu-waktu membutuhkan data

¹²Wawancara bersama Mudir MSAA pada hari Selasa, 27 Oktober 2020 di ruang kantor (idaroh) MSAA, jam 13.00 WIB.

sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, maka ketersediaan dan kesiapan masih lamban.

Di era modern dan kemjuan IT, sudah semestinya ada digitalisasi pelaporan agar memudahkan penggunaan data. Misalnya, dalam perekapan data kehadiran Muallim/ah dan Mahasantri dalam kegiatan *ta'lim* masih manual. Semestinya pihak Universitas tidak membedakan Ma`had dengan Fakultas, artinya semua aktifitas ta`lim dimasukkan dalam Siakad Universitas. Demikian pula perizinan pulang Mahasantri, sering terjadi antrian panjang di akhir pekan ketika mereka mau izin pulang. Selain itu, sering terjadi inkonsistensi dalam pelaporan keaktifan Musyrif/ah selama menjalankan tupoksinya oleh Murabbi/ah ke bagian akademik. Kejadian-kejadian seperti itu akan mengurangi proses pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja Musyrif/ah selama menjalankan tugas keisyrafannya. Sehingga bagian akademik tidak memiliki data yang valid dari Murabbi/ah terkait keaktifan Musyrif/ah sebagai pertimbangan kembali saat yang bersangkutan mendafkarkan diri sebagai calon Musyrif/ah baru pada tahun berikutnya.

c. Reward Bagi Musyrif/ah Sangat Minim

Sebagaimana diketahui bersama, pengabdian Musyrif/ah di kampus ini sangat luar biasa. Mereka melakukan pendampingan kepada adik-adik Mahasantri selama 24 jam di Ma`had. Sudah sepatutnya jika ada reward dari Universitas tanpa mereka harus meminta. Namun pada kenyataannya, reward yang diberikan kepada mereka masih belum ada. Ironisnya, ketika ada beasiswa dari kampus, Musyrif/ah hanya diberi jatah tidak sampai sepertiga dari jumlah keseluruhan, sehingga dengan terpaksa mereka harus berbagi dengan teman Musyrif/ah yang lain. Padahal,

pengabdian mereka sangat nyata, mulai dari bangun tidur, mengajak shalat berjama`ah, mendampingi *tashih* al-Qur`an dan *ta`lim*, jika sakit, mereka mengantar dan menemani di rumah sakit, dan sebagainya.¹³ Pemberian reward kepada Musyrif/ah tidak lain adalah sebagai bentuk upaya untuk memacu semangat agar kinerja mereka tetap maksimal dalam melakukan pendampingan terhadap adik-adik Mahasantri. Walaupun keadaan seperti itu, pengabdian mereka kepada adik-adik Mahasantri tidak dapat diragukan lagi. Mereka menyebutkan pengabdian itu dengan diksi “*khidmah*”, walaupun maknanya sama dengan pengabdian, tetapi diksi *khidmah* lebih berorientasi pada barokah dan manfaat. Selain itu, motto *Jihad, Ijtihad wa Mujahadah* menjadi sebuah magnet yang memotivasi dan menggerakkan Musyrif/ah.

d. Kegiatan Ma`had yang Padat Terkesan Memforsir Murabbi/ah dan Musyrif/ah

Program utama kegiatan Ma`had memang *ta`lim*, namun di luar kegiatan itu masih ada kegiatan lain sebagai penunjang. Secara umum, program Ma`had terbagi menjadi 3, yaitu; 1) program Ma`had pusat, 2) program mabna, dan 3) program UPKM. Program Ma`had pusat terfokus pada pelaksanaan *ta`lim* dan *ubudiyah*, sedangkan program mabna bergantung kesepakatan antara Murabbi/ah dan Musyrif/ah mabna dengan tetap mendapatkan persetujuan dari Mudir atau Pengasuh mabna, dan program UPKM berdasar pada keputusan Kabid dan divisi kesantrian. Kesibukan yang bertumpuk dihadapan Muarabbi/ah dan Musyrif/ah dalam melaksanakan program tersebut, namun semua agenda tersebut sudah dijadwalkan

¹³Wawancara bersama Kabid Kesantrian Gufron Hambali pada hari Rabu, 21 Oktober 2020 di ruang UPKM, jam 10.00 WIB.

dengan rapi.¹⁴ Perlu mendapatkan perhatian serius adalah sekalipun kegiatan itu padat, Musyrif/ah masih memiliki tanggung jawab sebagai mahasiswa yang dapat dilakukan dengan baik dan tertib. Inilah kehebatan dan ketangguhan Musyrif/ah Ma`had yang dapat memberikan contoh kepada adik-adik dampingannya.

Berdasarkan pada kondisi di atas, ada kesan yang muncul bahwa dengan kegiatan yang begitu banyak itu memforsir tenaga Musyrif/ah yang notabenenya masih berstatus mahasiswa. Pada titik tertentu, akan ada yang dikorbankan antara tugas kuliah dan tugas Ma`had. Jika sudah memilih salah satu, pasti akan ada yang dirugikan, baik Musyrif/ahnya sebagai mahasiswa atau Ma`had sebagai lembaga yang membina Mahasantri. Terdapat situasi ini, pihak Ma`had sudah mengomunikasikan dengan pihak jurusan agar tidak menjadwalkan matakuliah pada jam-jam tertentu, di mana Musyrif/ah sedang mendampingi Mahasantri.

e. Kurang Intens Koordinasi antara Pengasuh dan Murabbi/ah atau antara Kabid dan Divisi

Problem ini muncul kemungkinan disebabkan oleh dua persoalan, yaitu; *pertama*, Murabbi/ah merasa sungkan atau *su`ul adab* apabila berdiskusi atau berkoordinasi dengan Pengasuh mabna terkait progres kegiatan yang telah diagendakan. Hal ini diakui, karena Murabbi/ah sebelum mengabdikan dirinya di Ma`had, mereka sudah pernah hidup dan belajar di pesantren minimal 3 tahun. Sehingga tradisi dan pengalaman di pesantren sebelumnya mengakar pada sikap dan kepribadiannya. Selain itu, pada umumnya Murabbi/ah setiap tahunnya berganti

¹⁴Wawancara bersama Munel dan Robi, Murabbi/ah MSAA pada hari Jum`at, 30 Oktober 2020 di Idaroh Ma`had, jam 08.00 s.d. 10.50 WIB.

dengan Murabbi/ah yang baru sehingga masih membutuhkan waktu untuk bisa beradaptasi dengan Pengasuh. *Kedua*, Pengasuh mabna atau Kabid disibukkan oleh urusan fakultas atau unit lainnya sebagai tugas tambahan, sehingga menyiapkan waktu untuk melakukan koordinasi dengan Murabbi/ah tidak memiliki kesempatan yang luas, atau mereka sudah lelah dan perlu istirahat.¹⁵ Dalam hal ini, seyogyanya sebelum ada SK Pengasuh dari Rektor, terlebih dahulu Pengasuh menandatangani Pakta Integritas bermaterai sebagai bentuk komitmen terhadap kepengasuhannya. Atau, dibuat aturan Pengasuh dibatasi oleh waktu maksimal 5 tahun, jika kinerjanya baik, maka SK Pengasuh dapat diperpanjang 5 tahun lagi.

Persoalan krusial ini terkadang Mudir tidak bisa memberikan solusi, walaupun sudah melakukan strategi untuk mencari jalan keluarnya. Sesungguhnya dalam konteks ini, Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan (Warek 3) memainkan perannya yang strategis untuk melakukan evaluasi sebagai bentuk tanggungjawab, di mana secara Statuta Mudir mempertanggungjawabkan program-program kegiatan Ma`had kepada Warek 3. Atau, Warek 3 membuat aturan dan Tupoksi Pengasuh yang jelas yang ditandatangani oleh Rektor, sehingga setiap tahunnya Pengasuh dapat dimintai pertanggungjawabannya dengan membuat laporan atau portofolio terhadap kinerjanya. Ada satu keyakinan, apabila peran ini dijalankan dengan baik dan konsisten, maka problem ini tidak akan pernah muncul dalam kepengurusan atau organisasi Ma`had. Sebaliknya, kalau ini tidak pernah dilakukan, maka Mudir

¹⁵Wawancara bersama Elvin, Lila dan Syauqi Murabbi/ah MSAA pada hari Sabtu, 31 Oktober 2020 di Idaroh Ma`had, jam 10.00 s.d. 13.08 WIB.

Ma`had selamanya akan menjadi *one man one show*, selalu mengandalkan keberadaan Mudir.

E. Pola Manajemen Ideal MSAA

Berdasarkan pada kondisi real manajemen Ma`had, kelebihan dan kekurangannya, maka perlu disusun sebuah manajemen yang ideal dan strategis guna memberikan solusi terhadap problem yang ada. Manajemen Ma`had yang ideal ini ditujukan untuk merealisasikan visi misi secara maksimal dengan membuat dan memperjelas tupoksi masing-masing pada setiap unsur yang ada di Ma`had, baik itu Mudir, Pengasuh, Staff, Murabbi/ah, dan Musyrif/ah. Penyusunan manajemen Ma`had yang ideal ini didasarkan pada tupoksi Mudir dan Pengasuh dengan membaca kenyataan yang ada di Ma`had.

Dengan mempertimbangkan visi misi Universitas yang sudah memasuki tahap rekognisi bertaraf internasional, maka ada dua tugas utama yang harus direalisasikan oleh Mudir agar Ma`had tetap eksis di tengah pergumulan global yang harus menyiapkan Mahasantri bisa mandiri. Dua tugas utama itu adalah tugas *ta`lim* yang dapat membekali Mahasantri memiliki wawasan global, dan tugas *ubudiyah* yang mempersiapkan Mahasantri memiliki karakter yang bercirikan *Ulul Albab*. Yang dimaksud dengan *ta`lim* wawasan global di sini adalah suatu proses pendidikan yang dirancang untuk mempersiapkan anak didik dengan kemampuan dasar intelektual yang kokoh dan bertanggung jawab guna memasuki kehidupan yang bersifat kompetitif dalam percaturan dunia (global). Sedangkan maksud dari karakter yang bercirikan *Ulul Albab* adalah seseorang yang memiliki wawasan yang luas dan mempunyai ketajaman dalam menganalisis suatu permasalahan. Kecerdasan dan

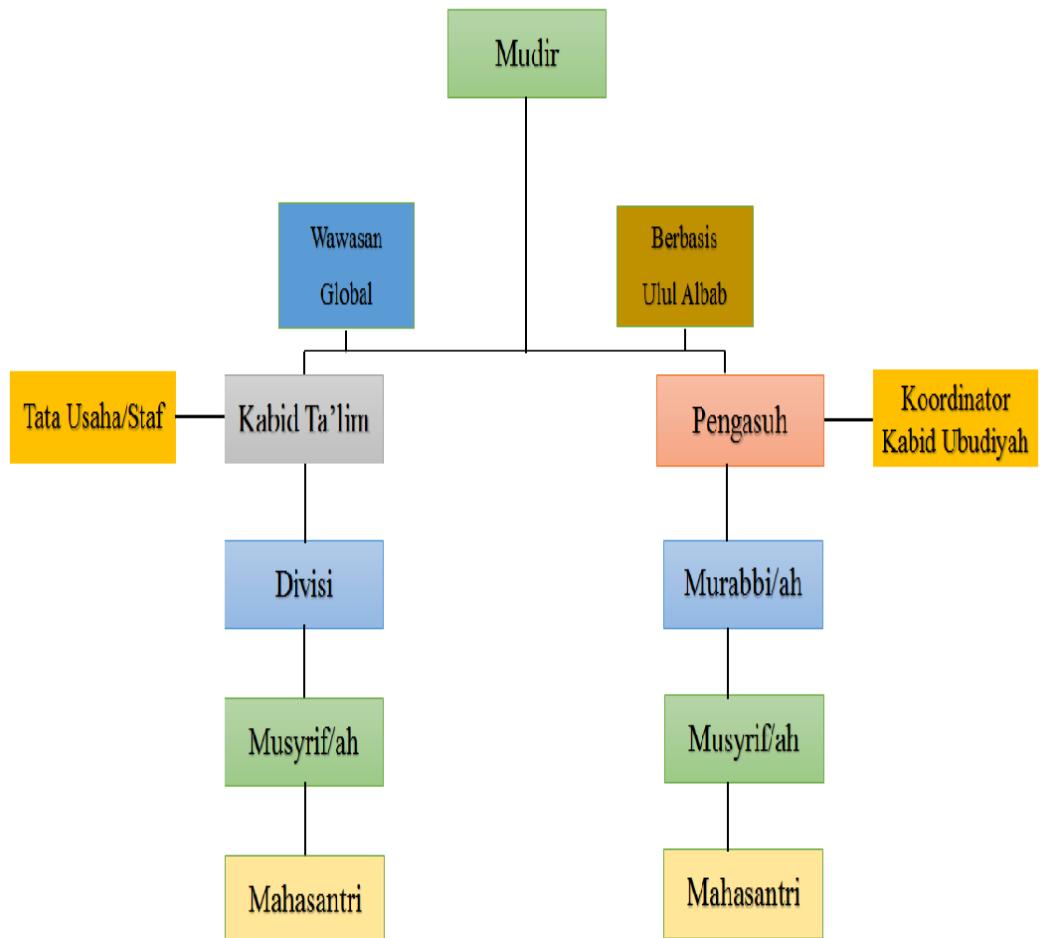
pengetahuan yang luas itu tidak membuat mereka lalai kepada Tuhan, bahkan mereka menggunakan kelebihan yang dimiliki untuk selalu mendekatkan diri kepada Allah SWT dengan cara berzikir dan berpikir atas semua keindahan ciptaan-Nya.

Dua tugas utama di atas yang menjadi tupoksi memiliki struktur sendiri dalam melakukan pembinaan terhadap Mahasantri. Dalam struktur yang baru ini terjadi pembagian tugas yang jelas antara Kabid *Ta`lim* dan Kabid *Ubudiyah* dan Pengasuh. Pada kondisi sebelumnya, Kabid dan Pengasuh mabna dijabat oleh orang yang sama, sehingga terjadi penumpukan tugas yang berdampak pada hasil yang tidak maksimal. Karena itu, dalam struktur baru ini yang disusun berdasarkan pada hasil evaluasi dan monitoring, maka Pengasuh yang menjabat sebagai Pengasuh mabna, tidak lagi menjabat sebagai Kabid. Begitu pula sebaliknya, Pengasuh yang sudah menjabat sebagai Kabid, tidak lagi menjabat sebagai Pengasuh mabna.¹⁶

Dengan adanya revolusi manajemen ini, diharapkan tupoksi dari masing-masing dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga tujuan dan program kegiatan Ma`had menjadi terukur dengan sempurna. Sebab, apabila tidak dilakukan revolusi radikal mengenai manajemen Ma`had, maka selama itu pula mengandalkan peran Mudir, Murabbi/ah dan Musyrif/ah yang sudah tersistem dengan rapi. Pola manajemen yang diinginkan di Ma`had adalah seperti pada bagan di bawah ini;

¹⁶Wawancara bersama Mudir MSAA pada hari Senin, 1 Nopember 2020 di ruang Idaroh, jam 09.30 s.d. 11.00 WIB

Pola dan Struktur Manajemen MSAA yang Ideal



Bagan di atas, memperlihatkan mengenai pola manajemen Ma`had yang bersifat *top-down*, dengan mempertimbangkan pada pembagian tugas. *Top-down* yang dimaksud tidak bersifat otoriter dan memaksa, namun sikap demokratis dan musyawarah tetap dibuka dengan memperhatikan anggaran dan SDM yang ada. Kabid *Ta'lim* diharapkan secara maksimal untuk melakukan koordinasi dengan divisi *ta'lim*, tanpa direpotkan dengan urusan dan kegiatan mabna. Demikian pula

Kabid *Ubudiyah* atau Pengasuh lebih memfokuskan pada pembinaan karakter dan akhlak Mahasantri, tanpa disibukkan dengan urusan *ta`lim*. Dengan demikian, melalui dua model manajemen ini harapan dapat menghasilkan Mahasantri yang memiliki pengetahuan berwawasan global, dan tetap berpijak pada karakter yang berkepribadian sosok *Ulul Albab* dapat direalisasikan. Sebagaimana yang tertera dalam visi, misi dan tujuan Ma`had, yaitu di antaranya adalah menghasilkan Mahasantri memiliki kekokohan akidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, dan keluasan ilmu.

Pemikiran ini juga pernah dilontarkan Imam Supryogo, yang kemudian gagasan itu dikenal dengan sebutan *arkanul jami`ah* (rukun Perguruan Tinggi Islam). Beliau mengatakan bahwa *arkanul jami`ah* ada 9 (sembilan) butir; 1) Dosen, 2) Masjid, 3) Ma`had, 4) Perpustakaan, 5) Laboratorium, 6) Ruang kuliah, 7) perkantoran sebagai sarana pelayanan Mahasiswa, 8) Pusat pengembangan seni dan olah raga, dan 9) sumber pendanaan yang luas dan kuat. Urutan ini tidak boleh diubah, sebab urutan tersebut juga menggambarkan prioritas dari yang paling penting hingga seterusnya yang kurang terlalu penting. Pemikiran Imam Suprayogo di atas, sesungguhnya berkeinginan para alumni UIN Maulana Malik Ibrahim Malang ini memiliki spiritual yang kokoh dan intelektual yang luas.

Untuk memperkuat wawasan global bagi Mahasantri, maka Ma`had mempersiapkan Unit Pengembangan Kreatifitas Mahasantri (UPKM) sebagai wadah untuk memupuk skill, kreatifitas dan bakat yang dimiliki, sehingga mereka mampu dan eksis di tengah percaturan masyarakat global. Ciri khas dari percaturan global ini

adalah hidup yang tanpa sekat dan pembatas, semua dapat dikasih melalui kemajuan IT.

Lembaga pendidikan Islam, termasuk di dalamnya Ma`had atau pesantren saat ini banyak dihadapkan pada problem globalisasi dan modernisasi yang terus berkembang. Problem tersebut misalnya, lingkungan hidup, ketimpangan sosial, problem teknologi informasi dan komunikasi, pergaulan bebas dan keluarga, gender, hak asasi manusia, termasuk juga problem terorisme yang mengatasnamakan agama. Situasi ini mendorong Ma`had Sunan Ampel al-Ali harus merancang kurikulum yang dapat membekali Mahasantri dengan keluasan ilmu, kekokohan spiritual, dan skill atau keterampilan kontemporer. Dengan demikian, keberadaan Ma`had sebagai lembaga pendidikan Islam pada akhirnya akan menjadi lembaga pendidikan hati dan intelektual yang bisa menjadi alternatif dalam menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Ta`lim Ma`had merupakan tugas utama yang diamanahkan Rektor kepada Mudir Ma`had Sunan Ampel al-Ali (MSAA), yaitu dengan mensinergikan model pendidikan pesantren dengan model pendidikan kampus. Out put dari *ta`lim* Ma`had ini diharapkan dapat memperkokoh spiritual dan akhlak Mahasantri, sehingga sosok generasi yang berkarakter *Ulul Albab*, yaitu memiliki kecerdasan intelektual dan kekokohan spiritual dapat dilahirkan dari Ma`had. Obsesi ini tidak akan muncul hanya melalui jargon atau motto, tetapi perlu manajemen pengembangan Ma`had yang handal dan bermutu.

Realitas manajemen MSAA hingga sekarang walaupun semua bagian dari unsur manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan berjalan, akan tetapi masih ada kendala dan hambatan komunikasi pada koordinasi antara Pengasuh dan Murabbi/ah. Sehingga ada kesan Murabbi/ah bersama Musyrif/ah mabna berjalan tanpa intruksi dalam setiap kegiatan Ma`had.

Kelebihan Manajemen MSAA di antaranya adalah lingkungan sistem kerja terbentuk kuat, SDM Musyrif/ah yang mencukupi, Pengasuh memiliki basic pesantren yang kuat, dan loyalitas pengurus Ma`had yang tinggi. Sementara kekurangganya di antaranya adalah manajemen Ma`had tidak didukung organisasi tata kelola (Ortaker) yang memadai, postur organisasi yang besar menyebabkan pengawasan kurang maksimal, reward bagi Musyrif/ah sangat minim, kegiatan

Ma'had yang padat terkesan memforsir Murabbi/ah dan Musyrif/ah, dan kurang intens koordinasi antara Pengasuh dan Murabbi/ah atau antara Kabid dan Divisi.

Sedangkan pola manajemen ideal di MSAA adalah membagi tupoksi yang jelas antara Kabid Ta`lim dan Kabid Ubudiyah atau Pengasuh. Artinya, Pengasuh yang menjabat sebagai Pengasuh mabna, tidak lagi menjabat sebagai Kabid. Begitu pula sebaliknya, Pengasuh yang sudah menjabat sebagai Kabid, tidak lagi menjabat sebagai Pengasuh mabna. Dengan adanya revolusi manajemen ini, diharapkan tupoksi dari masing-masing dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga tujuan dan program kegiatan Ma`had menjadi terukur. Melalui dua model manajemen ini harapan dapat menghasilkan Mahasantri yang memiliki pengetahuan berwawasan global, dan tetap berpijak pada karakter yang berkepribadian sosok *Ulul Albab* dapat direalisasikan.

B. Saran-saran

Peneliti sangat menyadari dari hasil temuan dalam penelitian ini, baik dari aspek teori maupun analisis yang dipergunakan. Karena itu, kritik konstruktif dan saran positif dari pembaca menjadi sesuatu yang berharga dan berkontribusi besar akan kesempurnaan hasil penelitian lebih lanjut.

Di samping itu, bagi peneliti berikutnya sangat diharapkan untuk melihat aspek lain tentang keberadaan Ma`had Sunan Ampel al-Ali (MSAA), sehingga temuan-temuan baru dapat memperindah, menemukan eksistensi dan jati diri Ma`had sebagai icon Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'anul Karim. 2004. Terjemahan Departemen Agama Republik Indonesia.
- al-Aziz, M. S. 2004. *Cahaya Penerang Hati*. Surabaya: Terbit Terang.
- Arifin, Z. 2014. *Budaya Pesantren Dalam Membangun Karakter Santri*, Al Qodiri : Jurnal Pendidikan, Sosial dan Keagamaan.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta; Rineka Cipta.
- Banks, J. A. 2008. *Diversity, Group Identity, and Citizenship Education in A Global Age*, dalam Educational Researcher.
- Bugin, B. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Cogan, J. J. 1998. *Citizenship Education for The 21st Century: Setting The Context*, dalam Cogan, J.J dan Derricot, R. (eds.), *Citizenship for the 21st 158 Membangun Wawasan Global Warga Negara Muda Berkarakter Pancasila Century: An International Perspective on Education*. London: Kogan Page Limited.
- Evans, D. 1981. *Supervisory Management*. London: Holt Rinchart and Wiston.
- Fakhruddin, U., Bahrudin, E. and Mujahidin, E. (2018). *Konsep Integrasi dalam Sistem Pembelajaran Mata Pelajaran Umum di Pesantren*, Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam. doi: 10.32832/tadibuna.v7i2.1394.
- Farikhah, S. 2015. *Manajemen Lembaga Pendidikan*. Temanggung: Aswaja Pressindo.
- Foster, B. dan Sidharta, I. 2019. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Diandra Kreatif.
- Haromain, H. 2014. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren*, Jurnal Pendidikan Humaniora (JPH). doi: 10.17977/JPH.V1I2.4047.
- Hayaningrat, S. 1980. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Pengelolaan*. Jakarta: Inti Daya Press.
- Herujito, Y. M. 2001. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Grasindo.

- Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ijudin. 2015. *Pengembangan Konsep Mutu Pendidikan Pesantren*, Pendidikan Universitas Garut. Jakarta: Rineka Cipta.
- Khori, A. 2017. “*Manajemen Pesantren sebagai Khazanah Tonggak Keberhasilan Pendidikan Islam*”. *Manajeria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 2, Nomor 1 (Mei, 2017), hlm.132
- Kurniasih, I., & Berlin, S. 2017. *Pendidikan Karakter Internalisasi dan Metode Pembelajaran di Sekolah*. Kata Pena: katapena.penerbit@gmail. com.
- Lembaga Adminitrasi Negara. 2007. *Modul 1: Pengertian Dasar Manajemen Proyek. Diklat Teknis Manajemen Proyek bagi Aparatur Daerah Eselon IV*.
- Lexy. J. M. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mahfud, M. and Hairit, A. 2017. *Pondok Pesantren Masa Depan (Studi Pola Manajemen PP. Nahdlatun Nasyiin Bungbaruh Kadur Pamekasan)*, Fikrotuna. doi: 10.32806/jf.v4i2.2750.
- Majid, A., & Dian, A. 2011. *Pendidikan Karakter Berspektif Islam*. Bandung; PT. Remaja Rosda Karya.
- Muhaimin. 2004. *Pengembangan Pendidikan Ulul Albab di UIN Malang*, dalam Memadu Sains dan Agama: Menuju Universitas Islam Masa Depan, ed. M. Zainuddin. Malang: Bayumedia.
- Murdiono, M. et.all. 2014. *Membangun Wawasan Global Warga Negara Muda Berkarakter Pancasila Jurnal Pendidikan Karakter*, Tahun IV, Nomor 2.
- Murni, W. 2008. Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan. Malang: UM Press.
- Nata. A. 2002. *Tafsir Ayat-ayat Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nawawi, S. R. dan Ahmad. Z. 1992. *Petunjuk Praktis Menulis Karya Ilmiah*. Ponorogo: Darus Salam Gontor.
- Machida, S. 2011. *Globalization and Citizens Support for Global Capitalism: Multi-level Analyses from the Worldsystems Perspective*, dalam *Journal of Developing Societies*, 27 (2).

- Manan, M. A. & Lan, T.J. 2011. *Nasionalisme dan Ketahanan Budaya Indonesia: Sebuah Pengantar*, dalam Manan, M.A. dan Lan, T.J. (eds.), *Nasionalisme dan Ketahanan Budaya di Indonesia: Sebuah Tantangan*. Jakarta: LIPI Press bekerja sama dengan Yayasan Obor Indonesia.
- Muhaimin. 2003. *Arah Baru Pengembangan Islam, Pemberdayaan, Pengembangan, Kurikulum Hingga Redefinisi Islamisasi Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: Nuansa.
- Musthofa, T. Setiyawan, Agung dan Sodiq, M. J. 2016. “*Manajemen Pembelajaran Bahasa Berbasis Integrasi-Interkoneksi Menuju World Class University*”. Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume I, Nomor 1 (Mei 2016). hlm. 118.
- al-Munawir, A. W. 1984. *Al-Munawir Kamus Bahasa Arab Indonesia*. Yogyakarta: Pondok Pesantren Krapyak.
- Parker, L. D. 1984. “*Control in Organization Life: The Contribution of Mary Parker Follet*”. The Academy of Management Review, Vol.9, No.4. hlm. 736-745.
- Pidarta, M. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: BinaAksara.
- Quthb, S. 2008. *Tafsir Fidzilalil Qur'an*. Jakarta: Gema Insani.
- Rahardjo, M. D. 2002. *Ensiklopedi Al-Qur'an, Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*. Jakarta: Paramadina.
- Sarinah dan Mardalena. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Seda, F.S. 2011. *Ikatan Budaya, Nasionalisme Indonesia, dan Ketahanan Budaya di Tengah Dinamika Globalisasi dengan Desentralisasi*: Suatu Kajian Sosiologis, dalam Manan, M. A. dan Lan, T. J. (eds.), *Nasionalisme dan Ketahanan Budaya di Indonesia: Sebuah Tantangan*. Jakarta: LIPI Press bekerja sama dengan Yayasan Obor Indonesia.
- Siswanto, S. 2016. *Desain Mutu Pendidikan Pesantren*, KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman. doi: 10.19105/karsa.v23i2.726.
- Solihah. L. M. : *Macam-macam Manajemen*, <https://lalalaila.com/macam-macam-manajemen/>. Diunduh, 27 Oktober 2020
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung:

Alfabeta.

- Tasmara, T. 2000. *Menuju Muslim Kaffah Menggali Potensi Diri*. Jakarta: Gema Insani
- Terry, G. R. 1986. *Azas-Azas Manajemen*. Cet. 1. Bandung : Alumni.
- Wursanto, I. G. 1988. *Dasar-Dasar Manajemen Personalia (Personnel Management)*. Jakarta: Pustaka Dian.
- Yudi. L. 2011. *Negara Paripurna: Historisitas, Rasionalitas, dan Aktualitas Pancasila*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yunus. M. 1973. *Kamus Arab-Indonesia*. Jakarta: Yayasan Penerjamah.
- Zulkifli. 2017. Pengembangan Manajemen Pendidikan Di Pondok Pesantren Daarut Tauhiid, Rausyan Fikr.