

STRATEGI KEPEMIMPINAN INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) JEMBER DALAM MENINGKATKAN MUTU KELEMBAGAAN MELALUI MA'HAD AL-JAMI'AH

Nuruddin¹, Zainul Hakim²

¹ Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

e-mail: nuruddinponjer@gmail.com

² Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

e-mail: -

DOI : 10.35719/leaderia.v4i1.393

ABSTRACT

The success of institutions in improving institutional quality is a major effort for leaders in carrying out their role as leaders who, with their managerial capabilities, seek to achieve institutional quality improvement. The focus of this research is the implementation of institute leadership in improving the institutional quality of the Jember State Islamic Institute (IAIN) through Ma'had Al-ami'ah. This research uses a qualitative approach with a case study design. Data collection techniques are carried out by: interviews, observations, and documentation studies. The results of the research include Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember. Which is one of the institutional units of IAIN Jember, which already has an organizational structure, students, learning curriculum, infrastructure, and finance. Second, the chancellor together with the leaders of the institute implement their leadership in improving institutional quality. Third, the implementation of institutional quality improvement is reflected in the design of the Ma'had Al-Jamiah curriculum and strives to meet infrastructure needs.

Keywords: leadership, institutional quality, Ma'had Al-Jamiah

ABSTRAK

Keberhasilan institusi dalam meningkatkan mutu kelembagaan merupakan usaha besar bagi pimpinan dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin yang dengan kemampuan manajerialnya berupaya mewujudkan peningkatan mutu kelembagaan. Fokus penelitian ini adalah Strategi kepemimpinan Institut dalam meningkatkan mutu kelembagaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember melalui Ma'had Al-Jami'ah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan: Wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian diantaranya Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember merupakan salah satu unit kelembagaan IAIN Jember telah memiliki struktur organisasi, mahasiswa, kurikulum pembelajaran, sarana prasarana, dan keuangan. Kedua, Rektor bersama para pimpinan Institut mengimplementasikan kepemimpinan mereka dalam meningkatkan mutu kelembagaan. Ketiga, Implementasi peningkatan mutu kelembagaan tercermin pada desain kurikulum Ma'had Al-Jami'ah dan Mengupayakan pemenuhan kebutuhan sarana-prasarana.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Mutu Kelembagaan, Ma'had Al-Jami'ah

PENDAHULUAN

Masalah kepemimpinan adalah suatu hal yang urgen dalam suatu organisasi, tidak terkecuali dalam lembaga pendidikan, karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, semangat dan kekuatan moral yang mampu mempengaruhi anggota untuk mengubah sikap, tingkah laku kelompok atau organisasi menjadi searah dengan kemauan dan aspirasi interpersonal pemimpin terhadap anak buahnya. (Kartini Kartono, 1998).

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu; (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara. (Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, 2009)

Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang kepala Institusi harus dapat mempengaruhi seluruh warga Institut Agama Islam Negeri Jember yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di Institut. Secara sederhana pimpinan bertanggungjawab untuk menjalankan roda organisasi Institutnya. Fungsi pimpinan Institut selain sebagai manajer juga sebagai pemikir dan pengembang. (Sudarwan Danim, 2009).

Dalam Islam seorang pemimpin dituntut untuk dapat bersikap lemah lembut, mau bermusyawarah dengan anggota, bersedia memaafkan kesalahan anggota agar arahan dan bimbingannya mudah diterima anggota. (Intisari, 1195). Karena itulah dalam rangka memajukan organisasi salah satu upaya yang harus diikhtiarkan oleh pimpinan adalah bersedia menampung pendapat-pendapat dari anggotanya sebagai bahan musyawarah dalam rangka memajukan organisasi yang dipimpinnya. Hakikatnya, untuk meningkatkan mutu pendidikan diperlukan suatu strategi dalam memperbaiki mutu dengan memberikan kewenangan serta sebuah tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan lembaga. (A Jean Dwi Ritia Sari dkk, 2021).

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional mengamanatkan penyelenggaraan pendidikan pada umumnya untuk memenuhi standar nasional pendidikan yang merupakan standar mutu minimal, dan sekaligus mengamanatkan dikembangkannya satuan pendidikan bermutu internasional dan atau berbasis keunggulan lokal. (RENSTRA Pendidikan Provinsi Jawa Timur Tahun 2009-2013, 2009)

Secara khusus standar mutu pendidikan di Indonesia didasarkan pada ruang lingkup Standar Nasional Pendidikan sebagaimana tercantum pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal (2) yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidikan dan tenaga

kependidikan, standar sarana dan sarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian.

Pengelolaan Perguruan tinggi Keagamaan Islam (PTKI) yang memegang peranan posisi penting tentang penguatan program Ma'had Al-Jamiah yang merupakan distingsi dari Perguruan Tinggi Negeri. Kehadiran Ma'had Al-Jamiah sendiri sebagai alat atau instrumen menghadirkan kajian-kajian Islam yang lebih komprehensif dengan pendekatan yang lebih moderat, dari sinilah mahasiswa diajarkan untuk memiliki pemikiran inklusif dan melihat cara penyelesaian masalah secara komprehensif. Banyak Universitas Islam yang kini membuka ma'had Al-Jamiah, seperti UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UIN Mataram. (Direktur Jenderak Pendidikan Islam, Modul Penyelenggaraan Ma'had Al Jamiah di Perguruan tinggi Keagamaan Islam Negeri)

Diwujudkannya salah satu unit kelembagaan yakni Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember yang diresmikan oleh Menteri Agama Republik Indonesia Lukman Hakim Saifuddin pada hari Kamis, 23 April 2015, sesungguhnya juga tidak terlepas dari upaya pimpinan untuk peningkatan mutu kelembagaan yang berorientasi pada penguatan standar isi, standar proses dan standar kompetensi lulusan. Karena itulah program utama yang menjadi garapan Ma'had Al-Jami'ah adalah fokus pada penuntasan kemampuan Baca Tulis Al-Qur'an (BTQ) dan Pengetahuan dan Pengamalan Ibadah (PPI), bagi mahasiswa baru pada setiap tahun akademik, di samping juga di tambahkan kegiatan Ta'lim al-Afkar, untuk penguatan Visi misi IAIN Jember "Menjadi pusat kajian dan pengembangan Islam Nusantara" dengan mengkaji kitab-kitab kuning yang bertujuan untuk meneguhkan akidah Ahli al-Sunnah wa al-Jama'ah, dan menumbuhkembangkan kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, dan keluasan ilmu keagamaan. (Profil Ma'had al-Jami'ah IAIN Jember, Dokumen laporan kegiatan ma'had, tahun akademik 2016/2017 dan 2017/2018).

Berdasarkan gambaran tersebut di atas, maka IAIN Jember ingin melestarikan pesantren dan budaya santri di lingkungan IAIN Jember, demi untuk kemajuan agama Islam dan bangsa Indonesia. Hal ini menarik untuk diteliti karena pimpinan Institut mempunyai peran utama dalam meningkatkan mutu kelembagaan. Karena itulah penelitian ini mengeksplorasi implementasi kepemimpinan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dalam meningkatkan mutu kelembagaan melalui Ma'had Al-Jami'ah.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif, dimana penelitian lebih menekankan pada pengungkapan makna dan proses dengan latar belakang alami sebagai sumber data langsung atau disebut penelitian studi kasus. (Lexy J. Moleong 2002).

Dalam melakukan observasi, peneliti berusaha mengungkapkan suatu peristiwa kepemimpinan pimpinan Institut dalam meningkatkan mutu Institut terkait dengan visi-misi, nilai-nilai kepemimpinan, sistem penghargaan, hubungan sosial emosional pimpinan Institut dan desain dan struktur organisasi dan juga untuk mengungkapkan wujud mutu yang di targetkan melalui Ma'had al-Jami'ah IAIN Jember. Dalam penelitian ini, peneliti juga tidak menentukan waktu lamanya maupun harinya penelitian, akan tetapi peneliti akan secara terus-menerus menggali data dalam waktu yang tepat dan sesuai kesempatan dengan para informan. Penelitian ini dilakukan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, Jl. Mataram No.1 Mangli Kaliwater Jember Propinsi Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini didasarkan bahwa Ma'had Al-Jami'ah merupakan salah satu unit dibawah naungan Institut Agama Islam Negeri IAIN Jember, yang baru diwujudkan setelah alih status STAIN menjadi IAIN, untuk meningkatkan mutu kelembagaan. pengumpulan data digunakan tiga teknik, yaitu (1) wawancara mendalam, (in depth interview); (2) observasi partisipasi (participant observation); dan studi dokumentasi (study of documents). Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik induktif, konseptualistik dalam arti informasi-informasi empiris yang diperoleh, dan dibangun dengan konsep-konsep atau proposisi-proposisi kearah pengembangan suatu teori substantif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kepemimpinan Institut dalam peningkatan mutu kelembagaan, yang tercermin dalam penjabaran visi misi, nilai-nilai kepemimpinan, dan desain struktur organisasi

Kepemimpinan Institut dalam memimpin, tidak lepas dari fondasi kelembagaan yaitu visi dan misi IAIN Jember dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam setiap kesempatan pimpinan Institut mengungkapkan visi dan misi Institut untuk memberi motivasi dan semangat kepada dosen, mahasiswa, mahasantri dan karyawan. Semua komponen Institut diharapkan memahami dan melaksanakan visi dan misi yang tercermin pada pelaksanaan tugas-tugas di Institut secara professional

Tingginya peran pimpinan Institut dalam mensosialisasikan visi dan misi Institut tersebut merupakan langkah maju untuk meningkatkan sinergisitas semua komponen dalam mencapainya. Pimpinan Institut menterjemahkan visi dan misi Institut dalam semua kegiatan kelembagaan. Proses ini memberikan arti penting bagi semua komponen. Hal ini dapat di pahami juga dalam penjelasan Rektor IAIN Jember, sebagai berikut:

“Visi-misi ini merupakan pegangan kita semua selaku warga Institut untuk melaksanakan semua program Tridarma Perguruan Tinggi untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu Institut, yaitu bagaimana membentuk

kepribadian masyarakat kampus yang taat dan tunduk pada “PBNU” Pancasila, Bhineka Tunggal Ika, NKRI dan UUD 45, dengan menjunjung tinggi budaya keislaman nusantara berbasis pesantren, dengan bekal ilmu pengetahuan, mengamalkannya hingga meraih prestasi terbaik dengan landasan Iman dan takwa. Karena itulah, khususnya setiap dosen, mahasiswa harus mencanangkan standar minimal kemampuan mahasiswa dalam penguasaan ilmu yang ‘amaliah (bukan sekedar pengetahuan) sebagai wujud nyata dari mutu-prestasi akademik.” (Babun Suharto, 2019)

Hal senada juga disampaikan oleh mantan Direktur Ma’had Al-Jami’ah periode 2016-2019, Dr. KH. Pujiono Abdul Hamid dalam arahannya pada Diklat pengurus baru masa khidmad 2019/2020 menyatakan:

“Visi-misi IAIN Jember harus terinternalisasi pada seluruh rencana, program dan pelaksanaannya di Ma’had Al-Jami’ah, menegaskan komitmen kebangsaan, *hubbul wathon minal iman*, setia kepada NKRI dan mengembangkan budaya pesantren dengan beraqidah yang murni ‘*ala thariqati ahli al-sunnah wa al-jama’ah*, serta mengukuhkan nilai-nilai akhlaq al-karimah, sebagaimana di ajarkan oleh para kiyai di pondok-pondok pesantren dan diteladankan oleh Rosululloh Muhammad saw., seperti nilai-nilai pentingnya meluruskan niat dalam belajar dan berkhidmah, keikhlasan, tidak semata-mata berorientasi pada dapat honor berapa? Dengan tetap meyakini adanya keberkahan”. (Pujiono Abdul Hamid, 2019).

Dalam sambutannya direktur ma’had yang baru Fathor Rahman, M.Sy juga mempertegas arah pengelolaan Ma’had Al-Jami’ah IAIN Jember kedepan harus bertumpu pada visi-misi besar institut. Dengan mengutip pemikiran yang kemudian disebut sebagai “*panca jiwa pesantren*” Ia mengatakan:

“... Bahwa dalam mengemban amanah kelembagaan, mewujudkan visi-misi institut, dan kemudian termanifestasi pada visi-misi Ma’had Al-Jami’ah IAIN Jember yaitu: *Menjadi lembaga penguatan keagamaan berbasis Islam Nusantara yang unggul dan kompetitif dalam mengintegrasikan ilmu dan amal.*, dibutuhkan keteladanan yang bersumber dari kesadaran diri, dan tentu harus *Ibda’ bi nassik*, di mulai dari diri kita sebagai pengelola, sebagai pengurus, terutama dalam mengamalkan apa yang disebut sebagai Panca Jiwa Pesantren yaitu nilai-nilai keikhlasan, kesederhanan, persaudaraan, kemandirian dan kebebasan...” Lebih lanjut Direktur Ma’had menguraikan makna dari lima jiwa pesantren tersebut.”

“Arah Ma’had al-Jami’ah sebagai unit lembaga di bawah Institut yang bernafaskan Islam nusantara berbasis pesantren mengarahkan visi dan misi Ma’had agar mahasantri memiliki *akhlaq al-karimah* (prilaku mulia) yaitu dengan mentradisikan sikap *tawasau bi al-haq wa tawashau bi al-sobri* prinsip Amar ma’ruf nahi mungkar

(menganjurkan yang baik dan mencegah yang tidak baik) yang harus diterapkan dalam kehidupan terbatas bersama para santri, mahasiswa dan akhirnya bermasyarakat berbangsa dan bernegara. Dan hal inilah yang ditekankan pimpinan Institut untuk mencapai hakikat mutu pendidikan di Institut.

Untuk merealisasikan penguatan visi dan misi pada kegiatan-kegiatan kema'hadan, maka pengelola Ma'had Al-Jami'ah selain menekankan pada kurikulum ma'had, juga menambahkan kegiatan keagamaan sebagai upaya pembiasaan yang memadai. Hal ini dapat dipahami seperti yang dituturkan oleh pengasuh Blok Abu Bakar (BA) Mastur, dalam suatu wawancara sebagai berikut:

“...bahwa Ma'had al-Jama'ah selain menyelenggarakan pembelajaran terstruktur dalam kurikulum Ta'lim Diniyah, juga menyelenggarakan ta'lim afkar dengan materi kitab yang menjadi karya ulama' nusantara seperti *'Aadabu al-'Alim wa al-Muta'allim* karya Hadratus Syaikh KH. Hasyim Asy'ari, ini dimaksudkan untuk menanamkan etika belajar mengajar yang tetap harus juga diterapkan dan dibudayakan dalam setiap perkuliahan reguler. Santri juga mengkaji kitab Hujjah Rislal Ahli al-Sunnah wa al-Jama'ah karya Syaikhina KH. Ali Maksum Krapyak Jogjakarta, untuk membentengi amaliyah ibadah dan tradisi yang dikembangkan oleh penganut Ahli al-Sunnah wa al-Jama'ah. Walau demikian santri ma'had juga tetap diajak untuk membaca dan mengkaji kitab turats karya salafunasshalih misalnya kitab vaforit Pesantren Nusantara karya Al-Imam, al-'Alim al-'Allamah, al-Jalil al-Syaikh Ibrahim al- bin Isma'il (*Ta'lim al-muta'allim*) yang mensyarahkan karya Al-Syaikh al-Zarnuji, dan pembiasaan mengawali pengajian dengan membaca nadham “*Aqiidatu al-'Awam*”. Semua mahasantri di dorong untuk hafal nadhaman ini.” (Mastur, 2019)

Pada paparan data di atas dapat dipahami bahwa upaya untuk meningkatkan mutu keilmuan yang menguatkan tradisi yang dikembangkan oleh ulama' nusantara terus-menerus di ikhtiarkan. Kuatnya pencitraan terhadap visi dan misi Institut oleh pimpinan dan pengelola ma'had akan memberikan warna dalam perkembangan Institut, sehingga pimpinan Institut berupaya terus menerus untuk memperbaiki pendidikan di IAIN Jember dengan meningkatkan kualitas out come-nya

Implementasi peningkatan mutu Institut yang tercermin dalam kurikulum dan sarana/prasarana Ma'had Al-Jami'ah

Terwujudnya peningkatan mutu di UPT-Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember merupakan bentuk nyata upaya pimpinan Institut untuk meningkatkan mutu pendidikan. Artinya, melalui perangkat organisasi UPT Ma'had, Pimpinan Institut berperan penting untuk mewujudkan peningkatan mutu kelembagaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan Institut.

Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Baharuddin menjelaskan bahwa beberapa langkah yang dapat dilakukan diantaranya:

1. Mengkaji kebijakan yang relevan

Dalam merencanakan tujuan, visi, misi dan program yang ada dalam lembaga pendidikan, institusi pendidikan hendaknya tidak bertentangan terhadap peraturan pemerintah baik dari pusat, daerah maupun dari peraturan yang berlaku di lembaga tersebut.

2. Menganalisis kondisi lembaga

Analisis SWOT yang memuat peluang, kekuatan, kelemahan dan kelebihan yang dimiliki oleh lembaga terkait. Sehingga ketika sudah memiliki gambaran mengenai identitas lembaga, maka akan mudah dalam menemukan jalan keluar jika terhadap permasalahan, baik terhadap peserta didik, pendidik maupun tenaga kependidikan.

3. Merumuskan tujuan pengembangan

Berdasarkan kebijakan yang berlaku dalam pemerintah yang terkait, kemudian sesuai dengan kondisi lembaga, selanjutnya dirumuskan tujuan pengembangan, baik tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

4. Mengumpulkan data dan informasi

Data yang dikumpulkan sesuai dengan instrument yang telah ditentukan, dan juga sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, yakni komponen yang berkaitan dengan pencapaian tujuan.

5. Menganalisis data dan informasi

Data dan informasi yang terkumpul harus dianalisis secara komprehensif

6. Merumuskan dan memilih alternatif program

Berdasarkan hasil analisis kemudian dikembangkan program atau kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

7. Menetapkan langkah-langkah kegiatan pelaksanaan

Perlu dilakukan perincian dan penjelasan kegiatan yang akan dilaksanakan sampai selesai. (Baharuddin, 2002).

Pada fokus ini akan dipaparkan tentang strategi upaya pimpinan dalam peningkatan mutu Institut yang tercermin dalam kurikulum dan sarana/prasarana Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember.

1. Desain kurikulum Ma'had

Kurikulum yang diamanatkan oleh pimpinan kepada para pengelola Ma'had al-Jami'ah IAIN Jember ditetapkan melalui Workshop yang terdiri dari para pimpinan, senat, dekanat dan pengelola ma'had adalah diorientasikan pada peningkatan mutu kelembagaan. Hal ini sebagaimana di sampaikan oleh Direktur ma'had yang pertama Kiyai Pujiono, M.Ag.

“....Secara umum kurikulum ma'had diorientasikan pada peningkatan mutu atau kualitas mahasiswa yang betul-betul diharapkan tuntas dalam pencapaian kompetensinya mampu membaca dan menulis Al-Qur'an dengan baik, praktek amaliah ibadahnya benar, akhlqnya baik, kokoh akidahnya, memiliki komitmen kebangsaan yang tinggi, dan memiliki keterampilan. Disinilah para pengurus perlu memformulasikan target mutu itu dalam desain kurikulum yang memadai disesuaikan dengan ketersediaan waktu yang dimiliki ” (Pujiono 2019)

Karena itulah layanan pembelajaran di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember disepakati oleh pengurus meliputi; 1) layanan intrakurikuler, 2) layanan ekstrakurikuler, 3) dan layanan administratif. Ketiga jenis bentuk layanan ini akan memberikan karakteristik khusus bagi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember untuk meningkatkan mutu pendidikan. Adapun rinciannya dapat dipaparkan sebagai berikut;

a) Layanan Intrakurikuler

Layanan intrakurikuler merupakan bentuk layanan utama di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember. Layanan ini merupakan layanan yang wajib ada dan harus diikuti oleh semua mahasiswa. Hal ini sebagaimana di sampaikan oleh salah satu anggota divisi taklim Gus Febri:

“ . ada dua jenis taklim/pembelajaran yang harus diikuti oleh semua santri, yang kehadirannya di sertai dengan presensi yaitu: yang pertama- *Ta'lim al-Afkar* yang pelaksanaannya dilakukan secara masal di 4 Blok (BA, BR, BSU dan BSS)

dengan nara sumber utama pengasuh dibantu oleh direktur dan sekretaris. Kegiatan ini di jadwalkan ba'da jama'ah subuh 4 hari dalam satu minggu (Senin-Kamis). Dan yang ke-dua- *Ta'lim Diniyah*, yang dilaksanakan secara klasikal di gedung D untuk putra dan di gedung G untuk putri sesuai dengan tingkatan kelas (*Ula, Wustho dan Ulya*). Kegiatan ini juga berlangsung sebanyak 4 kali (Ahad-Rabu) ba'da sholat magrib pukul 18.30 sd 20.00, baru setelah itu dilaksanakan jama'ah sholat isya'. Adapun materi pelajarannya sesuai dengan kurikulum yang di tetapkan.,...”

Nah, untuk pengelompokan kelas pada ta'lim diniyah teknisnya seperti apa?, lebih lanjut Gus Febri menyampaikan:

“...teknis pengelompokan kelasnya, di awal tahun ajaran baru pengurus menentukan tim penguji klasifikasi kelas, setelah terbentuk tim, penguji berembuk menentukan materi/bahan uji sekaligus standar penilaiannya, biasanya materinya baca tulis Al-Qur'an dan baca kitab kuning. Kemudian dilaksanakan ujian lisan, secara bertahap dalam beberapa hari. Kemudian pengurus devisi taklim merekap nilai dan memverifikasi rekap nilai dalam kelompok-kelompok kelas sesuai dengan kemampuan sampai jadi absensi kelas pembelajaran diniyah.,...” (Fabrian Firmanto, 2019)

Hal senada juga disampaikan oleh salah satu pengesuh Yai Mastur dalam sebuah wawancara peneliti di ndalemnya:

“...Sistem penerimaan mahasantri kita ini kan *peminatan*, jadi imputnya macem-macem, tidak teridentifikasi kemampuannya. Karena itu untuk mengetahui kemampuan riilnya ya... harus dites, langsung, secara lisan. Sehingga kami betul-betul tahu kemampuannya. Dengan jumlah santri yang hampir mencapai 800 ditahun ketiga kemarin, kami butuh beberapa hari untuk pemetaan kelas diniyah, ngoyo memang sampai malam, dengan jumlah penguji terbatas agar standar penilaian terjaga dan tidak banyak bergeser. Hal ini dilakukan supaya inputnya terukur, proses pembelajarannya mudah dan kelak di akhir pembelajaran tingkat keberhasilannya juga dapat terukur.,...” (Mastur, 2019)

Hasil pemetaan kemampuan mahasantri tersebut tergambar pada struktur pembagian jenjang kelas *ula, wustho dan 'ulya* dan perbedaan materi pelajaran yang di sediakan. Pada kelas *ula*, lebih di fokuskan pada penuntasan program utama BTQ-PPI, sedang pada kelas *wustho* dan *ulya* ditambahkan pembelajaran qowa'id (Nahwu-sharaf), fiqih dan hadist, sebagaimana tercermin dalam dokumen struktur kurikulum pembelajaran berikut ini:

NO	MATA PELAJARAN	KELAS ULA	KELAS WUSTHO	KELAS ULYA
1	Al-Qur'an (BTQ)	Pokok-pokok Ilmu Tajwid	Pokok-pokok Ilmu Tajwid	Pokok-pokok Ilmu Tajwid
2	Fiqh (PPI)	Fiqhul Wadhih	Taqrib	Fathul Qorib/Tahdzib
3	Nahwu-Sharaf	Teori Dasar + Amsilah Tasrifayah	Jurumiyah+Amsilah Tasrifayah	Imrithi+ Amsilah Tasrifayah
4	Hadist		Arba'in Nawawi	Bulughul Maram

Tabel 4.4. Struktur Kurikulum, pembelajaran diniyah Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember.

b) Layanan ekstrakurikuler

Layanan ekstrakurikuler/pengembangan diri merupakan bentuk layanan pembelajaran ma'had di luar jam belajar yang sudah ditentukan. Layanan intrakurikuler ini merupakan program layanan utama yang sifatnya wajib memilih. Beberapa kegiatan pilihan di tentukan oleh ma'had, yang kemudian disebut dengan kegiatan Bakat-Minat (Bak-Nat) sebagai bagian yang diberikan kepada mahasiswa untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Ada beberapa jenis pembinaan Bak-Nat yang di tawarkan antara lain: pengembangan bahasa untuk keteampilan *muhadlarah* bahasa arab, inggris dan bahasa daerah, seni hadrah, kaligrafi, olah raga dan lain-lain. Adapun formulasi pembagian waktunya sebagaimana tercermin dalam dokumen tabel kegiatan berikut:

**JADWAL KEGIATAN MA'HAD AL-JAMI'AH IAIN JEMBER
SEMESTER GANJIL TAHAUN AKADEMIK 2018/2019**

Jam	Kegiatan	Hari	Penanggung jawab
03.30-04.30	Qiyamul lail & Jama'ah subuh	Setiap hari	Murabby/Musyrif
04.30-05.30	Ta'limul Afkar - Aqidatul awam, lanjut Hujjah Risalah ASWAJA 'Izzul adab, dan Ta'limu al-Muta'allim	Senin-Selasa Rabu-Kamis	Pengasuh
04.30-05.30	Sobahullughah	Jum'at&Sabtu	Murabby/Musyrif
05.30-06.00	Olahraga, bersih-bersih	Setiap hari	Musyrif/ah
06.00-	Sarapan & Persiapan	Senin-	Mandiri

Jam	Kegiatan	Hari	Penanggung jawab
07.30	kuliah	Jum'at	
07.30-17.00	Perkuliahan regular	Hari efektif	IAIN Jember
17.00-17.30	Persiapan sholat magrib	Setiap hari	Mandiri
17.30-18.30	Sholat magrib & al-Aurad	Setiap hari	Pengasuh Murabby
18.30-20.30	BTQ (Ta'lim Diniyah)	Senin&Selasa	Mu'allim/ah
18.30-20.30	PPI (Ta'lim Diniyah)	Rabu&Kamis	Mu'allim/ah
18.30-20.30	Bakat-Minat	Jum'at&Sabtu	Pembimbing
20.30-22.00	Belajar bersama	Setiap hari	Murabby/Musyrif
22.00-03.30	Istirahat	Setiap hari	Mandiri

Gambar. 4.5 Jadwal kegiatan harian santri Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember

Berdasarkan wawancara dan dokumen diatas dapat diketahui bahwa pimpinan Institut berupaya untuk meningkatkan mutu proses pembelajaran di Ma'had al-Jami'ah dengan melaksanakan sistem pembelajaran dengan menetapkan target capaian pembelajaran. Hal ini tercermin dalam pengelolaan pembelajaran wajib yaitu Ta'lim afkar ba'da subuh dan Ta'lim diniyah ba'da magrib dengan standart waktu masing-masing (setara 2 SKS) dan dilakukan dalam 4 kali tatap muka perminggu. Sedang sisanya adalah digunakan untuk kegiatan ekstrakurikuler.

c) Layanan Administrasi

Salah satu layanan yang tak kalah pentingnya dalam upaya meningkatkan budaya mutu di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember adalah layanan adminsitratif Institut. Layanan ini sangat mendukung kelancaran kegiatan pendidikan di Ma'had al-Jami'ah dalam memberikan keberlangsungan proses pendidikan menjadi efektif dan efesien. Dalam hal ini bahwa yang bertanggung jawab terhadap layanan administratif di tingkat ma'had yaitu sekretaris (tata usaha) di bawah kendali direktur ma'had.

Layanan administratif di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember saat awal beroprasinya ma'had memang masih sangat darurat, hingga pertengahan tahun akademik 2016/2017 baru bisa memanfaatkan dua kamar tinggal santri di Blok Saifuddin Utara (BSU) sebagai sekretariat pelayanan administratif, dan baru di pertengahan tahun akademik 2018/2019, Ma'had difasilitasi institut untuk menempati kantor bersama Panitia Pembangunan Masjid Sunan Kalijogo, bertempat di sebagian aula gedung Blok Saifuddin Zuhri Selatan (BSS), dengan dilengkapi beberapa meja dengan dua unit computer dan beberapa almari. Dengan terwujudnya kantor semua layanan administratif berpusat di kantor tersebut.

Pada paparan data di atas dapat dipahami bahwa layanan atau kegiatan administrasi di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember melingkupi semua aspek kebutuhan yang terkait dengan kegiatan Ma'had Al-Jami'ah. Pada konteks di atas terungkap bahwa untuk meningkatkan mutu pengelolaan administrasi ma'had maka pimpinan Institut terus berupaya setahap demi setahap untuk meningkatkan layanan administratif pada Ma'had al-Jami'ah, baik dari segi fasilitas maupun personal SDM.

2. Mutu Sarana dan Prasarana Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember

Peningkatan sarana prasarana pendidikan merupakan bagian dari upaya menciptakan mutu di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember. Upaya pimpinan Institut Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember untuk meningkatkan sarana pendidikan dilakukan secara bertahap dari tahun ke tahun. Cita-cita untuk dapat mensantrikan semua mahasiswa baru dapat tinggal di ma'had sebagaimana UIN Maliki Malang pada tahun akademik ke empat ini belum dapat diwujudkan. Dengan berbagai keterbatasan hingga saat ini Institut baru dapat menyediakan asrama tinggal mahasantri pada kisaran 1.000.

Hal ini terungkap dari pernyataan Rektor dalam obrolan santai saat peneliti berkunjung kerumah beliau di Condoro:

“...Yaa kita harus bersyukur sudah dapat mewujudkan ma'had. Awalnya nekat, bahwa kita harus memulai dengan segala keterbatasan sarana-prasarana, -lek ngurus pondok memang kudu onok tirakatae-, dan kenyataannya secara bertahap awalnya kita hanya mampu mengasramakan berapa...? 450 mahasantri, tahun ke dua 650, di tahun ke tiga sambil mempersiapkan sarannya Blok Saifuddin Selatan (BSS) kita berani mengasramakan 800 mahasantri, dan setelah cukup

normal di tahun ke empat kita coba maksimalkan fungsi 3 gedung asrama itu untuk dapat dan layak ditinggali oleh 1.000 mahasantri. Kedepan cita-cita kami dapat meniru Malang. (Babun Suharto, 2019)

Dari hasil observasi peneliti, saat ini Ma'had Al-Jami'ah telah memiliki sarana-prasarana antara lain:

1. Tiga gedung asrama tinggal, yaitu:

- a) Blok Abu Bakar (BA) Asrama lama, terdiri dari 2 lantai, dapat menampung 124 santri. Asrama ini memiliki Musholla, ruang pengurus dan 8 kamar mandi. Terdapat tambahan teras yang juga difungsikan sebagai perluasan musholla, diinformasikan bahwa penambahan itu baru terwujud pada awal tahun ketiga 2018/2019.
- b) Blok Saifudin Zuhri Utara-Selatan (BSU/BSS), terdiri dari 4 lantai, dapat menampung sekitar 550 mahasantri, terdapat 2 aula cukup luas, dan di masing-masing lantai terdapat musholla, dan kamar mandi.
- c) Blok Robi'ah Adawiyah/Rusunawa (BR), terdiri dari 4 lantai, dapat menampung sekitar 270 mahasantri, hanya pada gedung ini tidak terdapat musholla dan aula. Jadi murni di desain untuk kamar tinggal, standart kementerian PUPR.

2. Ma'had diberi izin untuk menggunakan kelas-kelas pada gedung institut yaitu gedung D milik Fakultas Syari'ah, untuk kegiatan taklim diniyah mahasantri putra. Dan gedung G untuk kegiatan pembelajaran diniyah mahasantri putri.
3. Terdapat 3 ndalem yang disediakan untuk pengesuh pada masing-masing Blok.
4. Terdapat fasilitas kantin di lingkungan ma'had
5. Dua kamar santri yang difungsikan sebagai sekretariat oprasional para devisi di BSS
6. Satu ruang kantor untuk pusat pelayanan administrasi dan pengendalian management ma'had
7. Beberapa titik sumur untuk pemenuhan kebutuhan air, dan barusaja berhasil mewujudkan satu sumur artesis yang dibiayai oleh dana infaq santri.

8. Beberapa titik musholla yang digunakan untuk sholat berjama'ah, namun kondisinya tidak memadai untuk menampung mahasantri, dan akhirnya pada awal tahun akademik ke tiga Prof. Babun bersama para pimpinan bertekat untuk membangun Masjid Sunan Kalijaga, murni dengan dana swadaya, yang nantinya akan digunakan sebagai pusat kegiatan kema'hadan.
9. Beberapa sarana olah raga mahasantri putri juga disiapkan antara lain; ruang koridor dalam asrama BSU dan BSS, depan Asrama BR dan lain-lain. Sementara untuk putra dapat memanfaatkan sarana-sarana olah raga milik institut yaitu GOR dibelakang gedung Ma'had Saifudin Zuhri, atau lapangan depan FTIK/Perpus.

Dari paparan diatas bahwa komitmen pimpinan dalam mewujudkan tersedianya sarana-prasarana untuk kepentingan Ma'had Al-Jami'ah, cukup mendapatkan perhatian, meski lamban, tapi ikhtiyar-ikhtiyar itu terus di upayakan. Dalam sebuah wawancara peneliti dengan koordinator kerumahtanggaan dinyatakan:

“Terkait dengan pemenuhan sarana-prasarana yang dibutuhkan oleh ma'had, memang tidak muncul dalam RKA/KL. Sehingga untuk memenuhi kebutuhan tersebut misalnya, sarana-sarana perkantoran dan kesekretariatan seperti kebutuhan furnitur kantor dan ATK ma'had langsung mengajukan ke umum, demikian juga terkait dengan kelengkapan-kelengkapan yang lain. Tetapi untuk pemenuhan kebutuhan-kebutuhan insidentil seperti lampu, keran, alat-alat kebersihan, termasuk perbaikan-perbaikan kerusakan yang butuh penanganan cepat, kami menggunakan dana infaq dari mahasantri, bahkan termasuk perbaikan yang tidak mendapatkan respon dari umum, misalnya pengecatan blok BA, perluasan musholla BA, pengecoran jalan menuju BR, pengeboran sumur artesis, penambahan beberapa titik penerangan dan lain-lain, juga kami penuhi dengan menggunakan dana infaq mahasantri” (Amin Fadlillah, 2019)

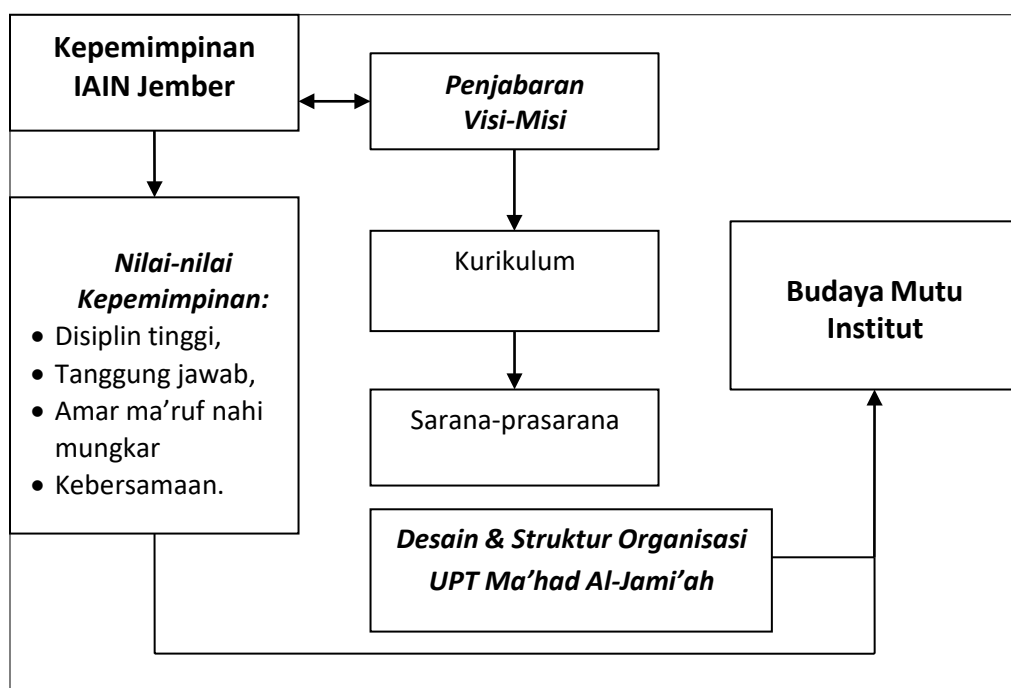
Bagi Institut, demikian juga UPT Ma'had, tersedianya sarana/prasaran yang memadai akan memungkinkan untuk memberikan pelayanan pendidikan yang optimal kepada mahasiswa dan santri ma'had. Dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan mutu proses pembelajaran untuk meningkatkan mutu lulusan.

Dalam sebuah wawancara bersama bidang kerumahtanggaan, Gus Waris, dalam rangka melengkapi sarana/prasarana pendidikan maka Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember mempunyai program dan harapan untuk sedapatnya dipenuhi kebutuhan sebagai berikut:

1. Perawatan gedung BSS dan BSU bagian dalam dengan melakukan pengecatan dan lain-lain.

2. Pemasangan kanopi pada teras gedung BSS, BSU dan BR sehingga dapat difungsikan sebagai tempat parkir kendaraan mahasiswa.
3. Penyediaan tempat jemuran untuk mahasiswa yang tinggal di gedung BSS dan BSU.
4. Pemasangan tralis cendela kaca bagian luar pada lantai satu gedung Saifudin Zuhri, demi menjaga keamanan mahasiswa.
5. Untuk mengatasi problem kebutuhan air, dibutuhkan lagi pengeboran sumur khususnya untuk blok BR yang selama ini masih mengandalkan air dari tandon institut, karna sumur proyek PUPR tidak dapat difungsikan.
6. Penyediaan jaringan internet pada wilayah ma'had
7. Dan lain-lain. (Abd.Waris, 2019)

Pada paparan dokumen, observasi dan wawancara diatas dapat dipahami bahwa upaya-upaya Pimpinan Institut dan pengelola Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember, khususnya untuk meningkatkan sarana/prasarana pendidikan terus dilakukan. Hal ini sebagai upaya pimpinan Institut untuk meningkatkan mutu pendidikan di Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember, demi tercapainya sasaran peningkatan kualitas mutu kelembagaan secara umum dalam pencapaian amanat visi-misi IAIN Jember. Upaya tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar. 4.6. Diagram Konteks implementasi Kepemimpinan Pimpinan Institut dalam

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data dan hasil penelitian serta pembahasan temuan hasil penelitian, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember merupakan Unit kelembagaan yang meningkatkan mutu. Terbukti sejak beroprasinya Ma'had Al-Jamiah pada bulan Agustus Tahun akademik 2016/2017, hingga sekarang tetap eksis dan terus berupaya meningkatkan mutu outputnya dengan upaya-upaya riil yang dilakukan oleh pimpinan Institut bersama pengelola Ma'had.
2. Melalui visi, misi Institut yang telah di tetapkan, pimpinan Institut dengan kepemimpinannya, maka strategi yang digunakan melalui nilai-nilai kepemimpinan yang diteladankan berupa nilai-nilai kedisiplinan, nilai tanggung jawab, nilai amar ma'ruf nahi mungkar dan nilai kebersamaan, dapat mengefektifkan organisasi Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember untuk meningkatkan fungsinya sebagai unit lembaga yang meningkatkan mutu kelembagaan dalam pencapaian Visi-misinya.
3. Dalam mengimplementasikan terwujudnya mutu kelembagaan, pimpinan Institut menciptakan kreatifitas, ide-ide dan pendekatan baru dalam memberikan layanan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, layanan administrasi dan pemenuhan sarana prasarana.

Merujuk pada fokus penelitian, paparan data, temuan-temuan penelitian dan pembahasan maka hasil penelitian ini dapat penulis sampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi pimpinan Institut perlu memberikan perhatian pada pengembangan mutu secara terorganisir, sistemik dan berkesinambungan. Pimpinan Institut dalam menjabarkan visi dan misi sesungguhnya tidak cukup hanya dengan mensosialisasikannya tanpa mengevaluasi penerapannya oleh pengelola dan warga Ma'had Al-Jami'ah IAIN Jember.
2. Dalam mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan pimpinan Institut harus mengorganisir pengelola dan warga Ma'had Al-Jami'ah untuk betul-betul konsen pada peningkatan mutu akademik dan mengembangkan program kurikulumnya tidak hanya pada target penuntasan BTQ-PPI nya saja, tetepi menjadikan Ma'had sebagai pembinaan para talent yang membawa nama besar IAIN Jember dalam pencapaian prestasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan,. 2009. *Manajemen Dan Kepemimpinan Transfomasional Kekepalasekolahan*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Depertemen Agama Republik Indonesia. 1995. *Al-Qur'an dan terjemahnya*, (Bandung, Gema Risalah Press
- Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja
- Profil Ma'had al-Jami'ah IAIN Jember, (Dokumen laporan kegiatan ma'had, tahun akademik 2016/2017 dan 2017/2018)
- RENSTRA Pendidikan Provinsi Jawa Timur Tahun 2009-2013 (Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur, 2009), 11
- Baharuddin. 2002. *Manajemen Pendidikan, Wacana, Proses dan Aplikasinya di Sekolah*, Malang: UM Malang
- Rivai, Veithzal, Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sumber: Dokumen kurikulum pada Devisi Taklim Ma'had Al_jami'ah IAIN Jember th. 2018-2019
- Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.