Edu-Riligia: Jurnal Kajian Pendidikan Islam dan Keagamaan
Vol.xx, 1 (April, 2022), pp.
ISSN: 2597-7377 EISSN: 2581-0251,

Peran Pemikiran Pembaharuan Nahdlatul Ulama dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam: Studi Kasus di SMA Ma'arif 1 Pamekasan

Fina Tamara El-Haris[1], Zainuddin Syarif[2], Mahfida Inayati[3]

[1] UIN Madura; finaelharis13@gmail.com
[2] UIN Madura; doktorzainuddinsyarif@gmail.com
[3] UIN Madura; mahfidainayati99@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords:

Pembaharuan NU; Manajemen Pendidikan Islam; Aswaja

Article history:

Received 2026-10-23
Revised 2026-10-25
Accepted 2026-10-30

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran pemikiran pembaharuan Nahdlatul Ulama (NU) dalam pengembangan manajemen pendidikan Islam di SMA Ma'arif 1 Pamekasan. Pembaharuan pendidikan NU dipahami sebagai upaya mempertahankan nilai-nilai Ahlus Sunnah wal Jamaah (Aswaja) sekaligus menyesuaikan pendidikan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan peserta didik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) dan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik, kemudian dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemikiran pembaharuan NU berperan dalam empat fungsi manajemen pendidikan, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Pada tahap perencanaan, sekolah mengintegrasikan visi ke-NU-an dengan kebutuhan peserta didik. Pengorganisasian dilakukan melalui pembagian tugas dan kerja kolektif yang profesional. Pelaksanaan pendidikan diarahkan pada pengembangan karakter, literasi, riset, kepemimpinan, dan keterampilan, sedangkan evaluasi dan supervisi digunakan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan. Keterbatasan dana dan lokasi sekolah menjadi tantangan yang perlu diatasi. Dengan demikian, pembaharuan NU mampu memadukan nilai keagamaan dengan manajemen pendidikan modern

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license.

Corresponding Author:
Fina Tamara El-Haris, **UIN Madura;** finaelharis13@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Nahdlatul Ulama (NU) merupakan organisasi yang berdiri sejak tahun 1926 dan dikenal berpegang teguh pada ajaran Ahlus Sunnah wal Jamaah (Aswaja), namun hal ini tidak menjadikannya statis dalam merespons perubahan zaman. Pembaharuan

pendidikan Islam ala NU tidak berangkat dari semangat meninggalkan tradisi, melainkan dari upaya reposisi dan reaktualisasi: pesantren dan madrasah dibenahi pada aspek yang sudah tidak relevan, sementara nilai-nilai lama yang masih bermanfaat tetap dipertahankan (Mahrus As'ad, 2014). Pola pembaharuan yang demikian membedakan NU dari gerakan pembaharuan Islam lain yang cenderung memutus hubungan dengan tradisi lokal.

Corak pembaharuan ini tidak muncul begitu saja. Pada awal abad ke-20, pendidikan Islam di Indonesia berada di antara tradisi pesantren dan sistem pendidikan modern. Pada saat yang sama, gerakan modernisasi Islam mendorong pembenahan pendidikan melalui kembali kepada Al-Qur'an dan hadis, penguatan semangat kebangsaan, serta penguatan organisasi sosial umat (Muhammedi, 2016). NU merespons situasi tersebut dengan jalan tengah, yakni pembenahan yang dilakukan secara bertahap dan selektif tanpa mencabut pesantren dari budayanya. Contohnya, KH. Abdul Wahid Hasyim memperkenalkan pelajaran umum dan pembaharuan metode pengajaran di lingkungan pesantren tanpa meninggalkan kajian kitab kuning (Umiarso & Asnawan (2018).

Pemikiran pembaharuan Nahdlatul Ulama tidak akan banyak berarti apabila tidak diterjemahkan ke dalam praktik manajerial yang konkret di satuan pendidikan. Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama (LP Ma'arif NU), sebagai badan otonom NU yang membawahi ribuan sekolah dan madrasah di seluruh Indonesia, menghadapi tantangan besar dalam menerjemahkan nilai-nilai ke-NU-an ke dalam sistem perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang efektif (Maulana Ridwa, 2020). Tantangan ini semakin nyata di sekolah-sekolah Ma'arif di daerah, termasuk di wilayah pedesaan dan pesisir seperti Pamekasan, Madura, yang memiliki karakteristik sosial-keagamaan yang kuat namun sering menghadapi keterbatasan sumber daya.

SMA Ma'arif 1 Pamekasan menjadi contoh menarik untuk dikaji karena posisinya sebagai lembaga pendidikan menengah di bawah naungan LP Ma'arif NU Pamekasan yang juga bersaing dengan sekolah negeri dan swasta lain di wilayah tersebut. Sekolah ini berdiri di tengah masyarakat yang mayoritas berlatar belakang petani dan santri, sehingga pengelolaannya menuntut pendekatan manajemen yang tidak sekadar administratif, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai keislaman ala NU seperti tawasuth (moderat), tasamuh (toleran), tawazun (seimbang), dan i'tidal (adil) yang menjadi ciri khas manhaj berpikir NU. Penelitian terdahulu tentang pengelolaan sarana dan prasarana di sekolah ini menunjukkan bahwa keterbatasan dana dan lokasi yang kurang strategis masih menjadi kendala, meskipun inventarisasi dan prosedur permintaan sarana telah berjalan cukup tertib (Fina Tamara E., 2024).

Praktik pendidikan di SMA Ma'arif 1 Pamekasan memperlihatkan adanya upaya menggabungkan pendidikan karakter, pengembangan keterampilan, literasi, kepemimpinan, dan inovasi pembelajaran. Program seperti *Weekend Class Action*

(WECA), riset mini, pelatihan jurnalistik, latihan dasar kepemimpinan siswa (LDKS), serta pengembangan program agribisnis menunjukkan bahwa orientasi pendidikan tidak berhenti pada transfer pengetahuan keagamaan, tetapi diarahkan pada kemampuan peserta didik untuk menghadapi persoalan nyata.

Dari sisi kajian terdahulu, penelitian tentang NU dan pendidikan sejauh ini bergerak pada dua ranah utama. Ranah pertama adalah gagasan dan sejarah, yaitu pemikiran pembaharuan pendidikan NU, tokoh-tokohnya, dan konteks kemunculannya (Muhammedi, 2016). Kajian tentang gerakan pembaharuan Islam sebelum dan sesudah kemerdekaan, misalnya, menempatkan pemikiran NU dalam rangkaian perjuangan kebangsaan (M. I. F. Rusdi dan N. Hasaniyah, 2024). Ranah kedua adalah kelembagaan, yaitu peran dan strategi LP Ma'arif NU dalam menyelenggarakan pendidikan (Ridwan, 2013). Adapun pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam telah dibahas sebagai faktor yang memengaruhi citra lembaga (Mukhlison Effendi dan Sulistyorini, 2021), tetapi belum dikaitkan secara eksplisit dengan nilai pembaharuan NU. Penelitian yang menyentuh SMA Ma'arif 1 Pamekasan secara langsung pun masih terbatas pada aspek tertentu, seperti sarana dan prasarana. Dengan demikian, masih terdapat celah penelitian: belum banyak kajian yang menelusuri secara berurutan bagaimana nilai pembaharuan NU hadir dalam perencanaan hingga evaluasi di satu sekolah Ma'arif.

Untuk mengisi celah tersebut, kajian ini menggunakan fungsi-fungsi manajemen pendidikan sebagai kerangka analisis. Manajemen pendidikan lazim dipahami sebagai rangkaian fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan atau evaluasi yang saling berkaitan (Nanang Fattah, 2004). Dalam konsep manajemen berbasis sekolah, kemandirian dan partisipasi warga sekolah menjadi kunci pengelolaan (Mulyasa, 2003), dan prinsip ini sejalan dengan semangat musyawarah dalam tradisi NU. Kerangka ini memungkinkan nilai pembaharuan NU yang bersifat abstrak diterjemahkan menjadi gejala yang dapat diamati pada setiap fungsi manajemen.

Urgensi kajian ini terletak pada kebutuhan untuk memahami bagaimana nilai pembaharuan NU, yang selama ini lebih banyak dibahas dalam ranah pemikiran keagamaan dan sejarah organisasi, dapat dioperasionalkan dalam kerangka manajemen pendidikan modern. Kajian tentang manajemen pendidikan Islam berbasis NU masih relatif jarang dihubungkan secara eksplisit dengan fungsi-fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*), padahal justru di titik itulah pembaharuan pemikiran dapat diukur dampaknya secara nyata di lapangan.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan untuk (1) menjelaskan nilai-nilai pembaharuan pendidikan NU dan relevansinya dengan manajemen pendidikan Islam; (2) menganalisis penerapan nilai tersebut dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi di SMA Ma'arif 1 Pamekasan; serta (3)

merumuskan implikasi praktis bagi pengelolaan sekolah di lingkungan LP Ma'arif NU.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) dan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berusaha memahami secara mendalam pemikiran, pengalaman, kebijakan, serta praktik pengelolaan pendidikan (Naidin Syamsuddin dkk, 2023). Lokasi penelitian adalah SMA Ma'arif 1 Pamekasan di Kabupaten Pamekasan, Madura. Lokasi dipilih karena sekolah ini berada dalam lingkungan pendidikan Ma'arif NU dan memiliki berbagai program pengembangan pendidikan yang relevan dengan tema pembaharuan manajemen pendidikan Islam.

Sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi langsung terhadap pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan di sekolah. Informan meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik yang dipilih secara purposif, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam proses pengelolaan pendidikan. Data sekunder diperoleh dari dokumen sekolah, seperti visi dan misi, struktur organisasi, program kerja, kalender pendidikan, laporan kegiatan, dokumen evaluasi, dan dokumentasi kegiatan siswa (Muhammad Hasan, 2022).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara. Pertama, wawancara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi mengenai pemahaman pihak sekolah terhadap nilai-nilai NU dan penerapannya dalam pengelolaan pendidikan. Kedua, observasi untuk melihat secara langsung praktik manajemen dan kegiatan pendidikan di lingkungan sekolah. Ketiga, dokumentasi untuk melengkapi data hasil wawancara dan observasi.

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana model Miles, Huberman, dan Saldaña (Mile & Huberman, 2014). Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dikelompokkan berdasarkan tema penelitian, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik, yaitu membandingkan informasi dari beberapa informan serta mencocokkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumen sekolah.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Pembaharuan Pendidikan NU

Pembaharuan pendidikan Nahdlatul Ulama tidak dapat dipahami semata-mata sebagai perubahan metode pembelajaran atau penggunaan teknologi dalam pendidikan. Dalam tradisi NU, pembaharuan lebih tepat dipahami sebagai proses mempertahankan nilai-nilai Aswaja sekaligus menyesuaikannya dengan perkembangan masyarakat. Dengan cara pandang ini, lembaga pendidikan NU tetap mempertahankan identitas keagamaannya tanpa menutup diri dari ilmu pengetahuan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan masyarakat.

Pendidikan NU mengalami transformasi dari pendekatan yang cenderung religius-konservatif menuju pendekatan yang religius, rasional, dan sosiologis. Transformasi tersebut menunjukkan bahwa pendidikan NU mampu beradaptasi dengan perubahan sosial tanpa kehilangan karakter agamanya (Mujahid, 2023). Pembaharuan itu bukan proses meninggalkan tradisi, melainkan reinterpretasi dan pengembangan tradisi agar tetap relevan.

Pembaharuan tersebut dapat dikaitkan dengan nilai-nilai Aswaja, khususnya tawassuth, tawazun, tasamuh, dan i'tidal. Tawassuth mengarahkan lembaga untuk bersikap moderat; tawazun menekankan keseimbangan; tasamuh mendorong keterbukaan dan penghargaan terhadap perbedaan; sedangkan i'tidal menekankan keadilan dan tanggung jawab. Keempat nilai ini dapat diterapkan bukan hanya dalam pembelajaran keagamaan, tetapi juga dalam tata kelola lembaga pendidikan (Arna Gusnia, dkk, 2026).

Berdasarkan hasil penelitian di SMA Ma'arif 1 Pamekasan, konsep pembaharuan pendidikan NU terlihat dalam upaya sekolah mempertahankan pendidikan berbasis nilai keagamaan sekaligus mengembangkan program yang menyesuaikan kebutuhan peserta didik dan perkembangan zaman. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pembaharuan dipahami sebagai upaya menjadikan pendidikan Islam tetap relevan tanpa melepaskan identitas ke-NU-an. Pemahaman ini kemudian tercermin dalam proses manajemen sekolah, mulai dari perencanaan hingga evaluasi.

Perencanaan (Planning): Antara Visi Ke-NU-an dan Kebutuhan Nyata Sekolah

Perencanaan merupakan tahap awal dalam manajemen pendidikan karena menentukan arah dan prioritas program yang akan dilaksanakan (Anggun Setiani & Mutammam, 2026). Dalam pendidikan NU, perencanaan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target administratif, tetapi juga perlu memperhatikan visi kelembagaan, nilai keagamaan, kebutuhan peserta didik, serta perubahan lingkungan sosial.

Berdasarkan hasil wawancara, perencanaan program di SMA Ma'arif 1 Pamekasan dilakukan dengan mempertimbangkan visi dan misi sekolah serta kebutuhan peserta didik. Perencanaan tidak sepenuhnya bersifat *top-down*, tetapi melibatkan unsur sekolah melalui rapat dan koordinasi. Keterlibatan berbagai pihak

ini menunjukkan upaya membangun manajemen yang partisipatif. Dalam perspektif nilai NU, pola tersebut dapat dikaitkan dengan semangat musyawarah dan tasamuh: perencanaan tidak ditentukan oleh keputusan pimpinan semata, tetapi mempertimbangkan pengalaman dan masukan guru serta pihak lain yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan (Usep Suherman, dkk, 2024).

Hal yang menarik adalah upaya menghubungkan visi keagamaan sekolah dengan kebutuhan nyata peserta didik. Program pendidikan tidak hanya diarahkan pada penguasaan materi pelajaran, tetapi juga memberi ruang bagi pengembangan literasi, riset, kepemimpinan, keterampilan, dan kemampuan beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Kondisi ini menunjukkan penerapan prinsip tawazun: sekolah berusaha menyeimbangkan pendidikan keagamaan dan pendidikan umum, penguatan karakter dan pengembangan kompetensi, serta upaya mempertahankan tradisi dan merespons perubahan.

Dengan demikian, visi ke-NU-an tidak berhenti sebagai identitas kelembagaan, tetapi diterjemahkan menjadi pertimbangan dalam menentukan arah pengembangan sekolah. Pembaharuan NU dalam perencanaan terlihat dari kemampuan sekolah membaca kebutuhan zaman tanpa menghilangkan karakter pendidikan Islam.

Pengorganisasian (Organizing): Struktur yang Menghidupkan Kolektivitas Kiai dan Manajer

Pengorganisasian merupakan proses pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab agar program pendidikan berjalan efektif (Alfaina & Mutammam, 2026). Dalam lembaga pendidikan yang berada dalam tradisi NU, pengorganisasian memiliki karakter yang menarik karena terdapat pertemuan antara kultur kepemimpinan keagamaan dan tuntutan manajemen modern (Mahsyur & Akmansyah, 2020). Kultur pendidikan NU secara historis berkaitan erat dengan figur kiai sebagai tokoh keagamaan dan pemimpin masyarakat. Namun, perkembangan lembaga pendidikan modern menuntut pembagian kerja yang lebih profesional (Andy, 2022). Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan pengelola yayasan memiliki fungsi masing-masing.

Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan SMA Ma'arif 1 Pamekasan menunjukkan adanya pembagian tugas antara pimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan unsur lainnya. Pembagian tugas ini menunjukkan bahwa kultur kepemimpinan keagamaan tidak harus berlawanan dengan prinsip manajemen modern. Figur pemimpin tetap berperan memberi arah dan menjaga identitas lembaga, sementara pelaksanaan teknis dikelola melalui struktur organisasi yang jelas.

Dalam konteks ini, istilah "kolektivitas kiai dan manajer" dapat dipahami sebagai hubungan antara kepemimpinan berbasis nilai dan pengelolaan profesional.

Kepemimpinan tidak hanya mengandalkan kewibawaan personal, tetapi juga membutuhkan sistem kerja, koordinasi, pembagian tugas, dan akuntabilitas. Nilai tasamuh tampak dari keterbukaan terhadap masukan dan kerja sama antarpihak, sedangkan prinsip tawazun tercermin dari upaya menjaga keseimbangan antara otoritas pimpinan dan partisipasi anggota organisasi.

Pengorganisasian di SMA Ma'arif 1 Pamekasan menunjukkan bahwa pembaharuan manajemen pendidikan Islam tidak berarti menghilangkan kultur kepemimpinan yang berkembang dalam tradisi NU. Kultur tersebut dapat dipadukan dengan sistem organisasi modern sehingga menghasilkan pola kepemimpinan yang berbasis nilai sekaligus profesional.

Pelaksanaan (Actuating): Kepemimpinan yang Menerjemahkan Nilai ke Praktik

Pelaksanaan merupakan tahap ketika perencanaan dan struktur organisasi diterjemahkan menjadi kegiatan nyata. Pada tahap ini, keberhasilan pembaharuan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dan guru mengubah nilai menjadi perilaku dan program yang dapat dirasakan peserta didik (Imam, 2026).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pelaksanaan pendidikan di SMA Ma'arif 1 Pamekasan tidak hanya berfokus pada pembelajaran di kelas. Sekolah juga memberi ruang bagi kegiatan yang berkaitan dengan literasi, riset, kepemimpinan, keterampilan, dan pengembangan karakter. Program seperti riset mini, pelatihan jurnalistik, pengembangan kepemimpinan siswa, serta kegiatan berbasis proyek menunjukkan bahwa sekolah berusaha mengembangkan peserta didik secara menyeluruh. Peserta didik tidak hanya diposisikan sebagai penerima materi, tetapi juga sebagai individu yang perlu memiliki kemampuan berpikir kritis, berkomunikasi, bekerja sama, dan menyelesaikan masalah.

Dalam perspektif pembaharuan NU, pola tersebut memperlihatkan integrasi antara pendidikan keagamaan dan kebutuhan pendidikan modern. Nilai tawazun tercermin dalam keseimbangan antara aspek spiritual, intelektual, sosial, dan keterampilan (Gusnia). Program agribisnis, misalnya, menghubungkan pendidikan dengan latar belakang sosial-ekonomi masyarakat sekitar sehingga pembelajaran terasa dekat dengan kehidupan peserta didik.

Kepemimpinan sekolah memegang peran penting dalam proses ini. Pemimpin tidak hanya memberi instruksi, tetapi menerjemahkan visi sekolah ke dalam kebijakan dan menciptakan kondisi yang memungkinkan guru berinovasi. Pelaksanaan program juga membutuhkan keteladanan, sebab nilai seperti disiplin, tanggung jawab, toleransi, dan kerja sama lebih mudah diterima peserta didik apabila ditunjukkan dalam perilaku sehari-hari guru dan pimpinan. Dengan demikian, *actuating* di SMA Ma'arif 1 Pamekasan tidak hanya berupa kegiatan menggerakkan sumber daya manusia, tetapi juga proses menerjemahkan nilai ke dalam budaya

sekolah. Di sinilah pembaharuan pendidikan NU memperoleh bentuk yang lebih konkret.

Evaluasi (Controlling): Supervisi sebagai Instrumen Pembaharuan Berkelanjutan

Evaluasi atau *controlling* berfungsi memastikan bahwa program yang direncanakan berjalan sesuai tujuan. Dalam manajemen pendidikan, evaluasi tidak semata-mata digunakan untuk mencari kekurangan, tetapi menjadi dasar perbaikan berkelanjutan (Abdul Kholiq, dkk, 2023).

Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi di SMA Ma'arif 1 Pamekasan dilakukan melalui rapat evaluasi, pemantauan kegiatan, evaluasi pembelajaran, dan supervisi terhadap pelaksanaan program. Pola ini menunjukkan bahwa sekolah tidak memandang program sebagai sesuatu yang final. Hasil pelaksanaan digunakan untuk mengetahui program yang berhasil, mengidentifikasi kendala, dan menentukan langkah perbaikan. Dalam perspektif pembaharuan NU, pola ini berhubungan dengan prinsip i'tidal: evaluasi membutuhkan sikap objektif, adil, dan bertanggung jawab. Program yang belum berhasil tidak serta-merta dianggap gagal, tetapi dianalisis penyebabnya dan diperbaiki.

Supervisi juga berfungsi mengembangkan profesionalisme guru. Melalui supervisi, kepala sekolah dapat mengetahui kebutuhan guru, memberi masukan, dan mendorong peningkatan kualitas pembelajaran. Kajian lain menunjukkan bahwa supervisi yang memadukan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif berkontribusi pada kredibilitas tenaga pendidik (St. Maizah, dkk, 2023). Pendekatan kolaboratif terutama sejalan dengan budaya musyawarah dalam tradisi NU. Dengan demikian, evaluasi dapat menjadi instrumen pembaharuan: siklusnya bukan hanya perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, tetapi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, perbaikan, dan perencanaan berikutnya (Sitti Sangadah dkk, 2026). Pembaharuan tidak dipahami sebagai kegiatan sekali jadi, melainkan proses yang terus berlangsung; sekolah belajar dari pengalaman dan menjadikan hasil evaluasi sebagai dasar mengembangkan program berikutnya.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Penerapan nilai pembaharuan NU dalam manajemen sekolah tidak berlangsung tanpa hambatan. Penelitian terdahulu tentang pengelolaan sarana dan prasarana di SMA Ma'arif 1 Pamekasan menunjukkan bahwa inventarisasi barang dan prosedur permintaan sarana telah berjalan cukup tertib, tetapi keterbatasan dana dan lokasi sekolah yang kurang strategis masih menjadi kendala (Fina tamara E. 2024).

Kendala tersebut perlu dibaca bersama program-program yang dijalankan sekolah. Kegiatan seperti riset mini, pelatihan jurnalistik, dan agribisnis membutuhkan sarana, pembiayaan, dan pendampingan yang berkelanjutan. Tanpa dukungan itu, program inovatif berisiko berhenti sebagai kegiatan insidental dan

tidak berkembang menjadi budaya sekolah. Di titik ini, nilai tasamuh dan semangat gotong royong dalam tradisi NU dapat berfungsi sebagai modal sosial, yakni dukungan jaringan NU, yayasan, wali murid, dan masyarakat sekitar yang mayoritas berlatar belakang petani dan santri.

Faktor pendukung utama yang tampak dalam penelitian ini adalah kesesuaian antara visi ke-NU-an sekolah dan program yang dijalankan, pola perencanaan yang partisipatif, serta budaya evaluasi yang menjadikan hasil kegiatan sebagai bahan perbaikan. Adapun faktor penghambat yang perlu diperhatikan adalah keterbatasan sumber daya dan tantangan menjaga agar nilai Aswaja tidak hanya hadir sebagai identitas simbolik, tetapi juga terukur dalam praktik manajerial sehari-hari.

Sintesis: Nilai Pembaharuan NU dalam Empat Fungsi Manajemen

Tabel 1 merangkum keterkaitan antara fungsi manajemen, nilai Aswaja, dan wujudnya di SMA Ma'arif 1 Pamekasan sebagaimana diuraikan pada subbagian sebelumnya.

Tabel 1. Nilai Pembaharuan NU dalam Fungsi Manajemen Pendidikan di SMA Ma'arif 1 Pamekasan

Fungsi manajemen	Nilai Aswaja yang menonjol	Wujud di SMA Ma'arif 1 Pamekasan	Indikator yang dapat diamati
Perencanaan	Tawazun, tasamuh (musyawarah)	Program disusun dari visi-misi dan kebutuhan peserta didik melalui rapat dan koordinasi; muncul program WECA, riset mini, jurnalistik, LDKS, dan agribisnis	Dokumen visi-misi dan program kerja; keterlibatan guru dalam rapat perencanaan
Pengorganisasian	Tasamuh, tawazun	Pembagian tugas antara pimpinan, guru, tenaga kependidikan, dan pengelola yayasan; pimpinan menjaga arah dan identitas, sedangkan pelaksanaan teknis lewat struktur organisasi	Struktur organisasi dan uraian tugas; pola koordinasi antarunsur
Pelaksanaan	Tawazun, tawassuth	Kegiatan literasi, riset, kepemimpinan, keterampilan, dan karakter; keteladanan guru dan pimpinan	Program kegiatan siswa; praktik keseharian di sekolah
Evaluasi	I'tidal	Rapat evaluasi, pemantauan kegiatan, evaluasi pembelajaran,	Dokumen evaluasi; tindak lanjut hasil supervisi

Fungsi manajemen	Nilai Aswaja yang menonjol	Wujud di SMA Ma'arif 1 Pamekasan	Indikator yang dapat diamati
		dan supervisi sebagai dasar perbaikan program berikutnya	

Sumber: diolah penulis dari hasil penelitian.

Tabel 1 memperlihatkan bahwa satu nilai dapat muncul pada lebih dari satu fungsi. Tawazun, misalnya, hadir dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan, sedangkan i'tidal paling jelas tampak pada evaluasi. Artinya, nilai Aswaja bekerja sebagai prinsip lintas fungsi, bukan sebagai modul terpisah. Konsekuensinya, pengembangan manajemen berbasis nilai NU tidak cukup dengan menambah program keagamaan; ia menuntut agar setiap keputusan manajerial dapat ditelusuri dasar nilainya.

Satu catatan analitis perlu diberikan. Agar nilai tidak berhenti sebagai identitas, sekolah perlu menerjemahkannya menjadi indikator yang dapat diamati, misalnya keterlibatan guru dalam rapat perencanaan untuk tasamuh, atau tindak lanjut tertulis atas hasil supervisi untuk i'tidal, kemudian mendokumentasikannya dalam prosedur kerja sekolah. Dengan cara itu, keberlanjutan pembaharuan tidak bergantung pada individu tertentu, tetapi pada sistem kelembagaan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, pemikiran pembaharuan NU berperan dalam pengembangan manajemen pendidikan Islam di SMA Ma'arif 1 Pamekasan melalui penerapan nilai-nilai Aswaja dalam fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Pembaharuan dilakukan dengan tetap mempertahankan identitas keagamaan sekaligus menyesuaikan pendidikan dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan zaman. Hal ini tampak dari perencanaan yang partisipatif, pengorganisasian yang profesional dan kolektif, pelaksanaan program yang mengembangkan kompetensi peserta didik, serta evaluasi yang digunakan untuk perbaikan berkelanjutan. Keterbatasan dana dan lokasi sekolah menjadi tantangan yang perlu diatasi. Dengan demikian, pemikiran pembaharuan NU mampu memadukan nilai keagamaan dengan manajemen pendidikan modern.

5. SARAN

Pertama, pengelola sekolah disarankan merumuskan indikator dan prosedur kerja yang secara eksplisit memuat nilai Aswaja pada setiap fungsi manajemen, serta mendokumentasikannya agar nilai tersebut terukur. Kedua, LP Ma'arif NU di tingkat cabang perlu memperkuat pendampingan tata kelola dan jejaring pendanaan bagi sekolah binaan yang menghadapi keterbatasan sumber daya. Ketiga, penelitian

selanjutnya dapat membandingkan beberapa sekolah Ma'arif atau menelaah dampak penerapan nilai tersebut terhadap hasil belajar dan karakter peserta didik.

REFERENCES

Andy. *Pesantren dan Kepemimpinan Kiai*. Tulungagung: Akademia Pustaka, 2022.

As'ad, Mahrus. "Pembaruan Pendidikan Islam Nahdlatul Ulama." *Nizham* 3, no. 02 (2014): 51–87.

Effendi, Mukhlison, dan Sulistyorini. "Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Citra Lembaga di Lembaga Pendidikan Islam." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (2021).

El-Haris, Fina Tamara, Zeinal Abidin, St. Maizah, Abdul Aziz, dan Mahfida Inayati. "Pemanfaatan Penyaluran Sarana Prasarana untuk Menunjang Pembelajaran di SMA Ma'arif 1 Pamekasan." *Hijri: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman* 13, no. 1 (2024): 84–96.

Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.

Gusnia, Arna, Dudun Bahrul H, dan Fanasita Filiang. "Implementasi Prinsip Tawasuth, Tawazun, dan Tasamuh dalam Kegiatan Keagamaan di Ponpes Al-Manshuriyah Plered-Purwakarta." *RISOMA: Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan* 4, no. 1 (2026): 153–59. https://doi.org/10.62383/risoma.v4i1.1475.

Hasan, Muhammad, dkk. *Metode Penelitian Kualitatif*. Tahta Media Group, 2022.

Kholiq, Abdul, Muhammad Imam Khosyiin, dan Lailatul Nisakhul Hasanah. "Controlling dalam Menilai Hasil Pekerjaan dan Evaluasi Pendidikan." *Cermin Jurnal* 2, no. 2 (2023): 59–64.

Kurniawan, Danang. "Strategi Pengembangan Madrasah Ibtidaiyah oleh Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Bantul." Skripsi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013.

Mahsyur, Moh., dan Muhammad Akmansyah. "Konsep Pengorganisasian dalam Perspektif Islam." *Ijtimaiyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam* 13, no. 1 (2020): 31–52.

Maizah, St., Zeinal Abidin, dan Mahfida Inayati. "Implementasi Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Kredibilitas Tenaga Pendidik Melalui Pendekatan Direktif, Non-Direktif dan Kolaboratif." *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal* 2, no. 1 (2023): 134–40.

Mendrofa, Iman Jujur, Ahmad Susanto, Yusdiana, Busran Bumbunga, dan Mulyana Safwandy Nugroho. *Manajemen Pendidikan*. Sumatra Barat: Azzia Karya Bersama, 2026.

Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Ed. ke-3. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014.

Muhammedi. "Modernisasi Pendidikan Islam Indonesia: Pengalaman Nahdlatul Ulama." *Jurnal Tarbiyah* 23, no. 2 (2016): 211–33. https://doi.org/10.30829/tar.v23i2.113.

Mujahid. "Transformation of Nahdlatul Ulama (NU) Islamic Education: From a Religious-Conservative Approach to a Religious-Rational-Sociological Concept in the Modern

Era." *Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2023): 191–96. https://doi.org/10.14421/jpi.2023.122.191-196.

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.

Musallamah, Alfaina Mafazah, dan Mutammam. "Peran Perencanaan dan Pengorganisasian dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Kajian Literatur Manajemen Pendidikan." *Didaktik: Jurnal Ilmiah FKIP Universitas Mandiri* 12, no. 3 (2026). https://doi.org/10.36989/didaktik.v12i03.18460.

Ridwan, Maulana. "Peranan Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama dalam Penyebaran Pendidikan Islam di Indonesia." *Fikrah* 4, no. 1 (2020): 53–63. https://doi.org/10.32832/fikrah.v4i1.20539.

Rusdi, M. I. F., dan N. Hasaniyah. "Gerakan Pembaharuan Islam Pra dan Pasca Kemerdekaan Indonesia: Gerakan dan Pemikiran Nahdlatul Ulama (NU)." *JAMBE: Jurnal Sejarah Peradaban Islam* 6, no. 1 (2024).

Sangadah, Siti, Farid Al Fani, dan Meti Fatimah. "Supervisi Pendidikan: Bukan Sekadar Pengawas, Melainkan Jembatan Transformasi Kualitas Guru dan Sekolah." *Tsaqofah: Jurnal Penelitian Guru Indonesia* 6, no. 1 (2026): 680–97.

Setiani, Anggun, dan Mutammam. "Analisis Fungsi Perencanaan dalam Manajemen Pendidikan sebagai Upaya Peningkatan Mutu Sekolah." *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research* 4, no. 3 (2026): 980–91.

Suherman, Usep, Esya Mulyani, dan Eliva Sukma Cipta. "Konsep Perencanaan dalam Manajemen Pendidikan." *JOTTER: Journal of Teacher Training and Educational Research* 1, no. 3 (2024): 109–16.

Syamsuddin, Naidin, Ganda Agustina Hertati Simbolon, dan Surni. *Dasar-Dasar Metode Penelitian Kualitatif*. Lombok: Yayasan Hamjah Diha, 2023.

Umiarso, dan Asnawan. "KH. Abdul Wahid Hasyim Pembaru Pesantren dari Reformasi Kurikulum, Pengajaran hingga Pendidikan Islam Progresif." *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* 13, no. 2 (2018): 431–54.