



IMPLEMENTASI FUNGSI MANAJEMEN MADRASAH ALIYAH DALAM PENGUATAN KEMAMPUAN KHITOBAH SANTRI KELAS 12 MA'HAD AL-ZAYTUN

Sidiq Ali Fatoni^{1✉}, Ahmad Asrof Fitri², Sobirin³

^{1,2,3} Manajemen Dakwah, Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia

E-mail: ali.fatoni@gmail.com^{1✉}, asrof.fitri@gmail.com², sobirin@iai-alzaytun.ac.id³

Abstrak

Penelitian ini mengkaji implementasi fungsi manajemen Madrasah Aliyah dalam penguatan kemampuan khitobah santri kelas 12 di Ma'had Al-Zaytun. Salah satu masalah yang dihadapi dalam mata pelajaran *muhadharah* adalah rendahnya motivasi menulis santri, khususnya keterbatasan dalam menyusun artikel pidato berbahasa Arab atau Inggris. Akibatnya, santri cenderung menggunakan teks lama dan sering lalai terhadap tugas yang diberikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi implementasi fungsi manajemen dalam membantu penguatan kemampuan khitobah serta mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambatnya. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen Madrasah Aliyah Ma'had Al-Zaytun berperan dalam penguatan kemampuan khitobah santri melalui berbagai program. Fungsi manajemen yang diterapkan mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang efektif. Faktor pendukung meliputi program kerja, keteladanan, dan motivasi diri. Sementara itu, faktor penghambat mencakup ragam kegiatan santri yang padat, permasalahan internal, dan rendahnya kesadaran diri santri dalam menjalankan tugas-tugas pembelajaran.

Kata Kunci: *Manajemen, khitobah, santri, madrasah aliyah*

Abstract

This study examines the implementation of management functions in strengthening the khitobah (public speaking) skills of 12th-grade students at Madrasah Aliyah Ma'had Al-Zaytun. One of the main issues found in the *muhadharah* subject is the students' low motivation in writing, particularly their limited ability to compose speech texts in Arabic or English. As a result, many students continue to rely on old scripts and frequently neglect assigned tasks. This study aims to identify how management functions are implemented to support the development of khitobah skills, as well as to explore the supporting and inhibiting factors. The research employs a descriptive qualitative approach, with data collected through interviews, observations, and documentation. The findings indicate that the management at Madrasah Aliyah Ma'had Al-Zaytun plays a significant role in enhancing students' khitobah skills through various structured programs. The applied management functions include effective planning, organizing, implementation, and supervision. Supporting factors include structured work programs, exemplary leadership from teachers, and students' intrinsic motivation. Meanwhile, inhibiting factors involve the students' tight activity schedules, internal challenges, and a lack of self-awareness in completing learning tasks.

Keywords: *Management, sermons, students, madrasah aliyah*

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran penting dalam kehidupan manusia dan berkontribusi besar terhadap kemajuan generasi penerus bangsa, sehingga memerlukan program yang mampu mengembangkan potensi siswa, termasuk membentuk keyakinan diri sebagai bagian dari karakter individu (Amilatun, 2022). Dalam praktiknya, pendidikan dan tenaga kependidikan menghadapi tantangan seperti kualifikasi, pengembangan profesional, dan kinerja yang membutuhkan pembinaan berkelanjutan agar dapat memenuhi standar yang ditetapkan (Hidayati, 2014). Pendidikan juga merupakan proses yang dirancang secara sadar untuk menciptakan lingkungan belajar aktif demi kepentingan individu dan masyarakat. Dalam konteks pendidikan Islam, tujuan utamanya adalah menanamkan nilai-nilai agama agar peserta didik mampu menjalani kehidupan sesuai ajaran Islam dan meraih kebahagiaan dunia-akhirat. Oleh karena itu, setiap lembaga pendidikan dituntut memiliki manajemen yang terstruktur dan terarah guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif (Fardina et al., 2021).

Semua aspek kehidupan bergantung pada manajemen, organisasi yang baik memiliki hasil yang lebih baik. Sama halnya dalam bidang pendidikan, manajemen yang efektif akan meningkatkan kualitas pendidikan dan sesuai dengan kebutuhan. Manajemen merupakan sebuah ilmu yang berpengaruh banyak dalam semua aspek kehidupan manusia. Manajemen mempunyai arah untuk mengetahui seperti apa kelebihan atau kekurangan yang dimiliki pada diri seseorang. Menggunakan manajemen bisa memberikan cara yang efektif juga efisien di dalam melaksanakan sebuah pekerjaan sehingga akan mencapai pada tujuan yang dibutuhkan (Susan, 2019).

Manajemen pendidikan terfokus dalam wilayah bahasannya yakni di Manajemen Sekolah. Manajemen sekolah merupakan pusat dari penerapan berbagai perencanaan pembelajaran dan strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Jadi, fungsi manajemen sekolah yakni menyampaikan kiprah besar dalam mendorong proses dalam pembelajaran menuju ke jenjang yang lebih tinggi juga untuk memajukan masyarakat.

Sesuai hal tersebut maka manajemen kependidikan juga berperan penting pada sebuah forum pendidikan. Tenaga kependidikan ialah tenaga yang profesional dalam bertugas guna menunjang berlangsungnya aktivitas pendidikan di sebuah lembaga pendidikan. Selain itu, salah satu wadah yang diharapkan dapat menghasilkan generasi yang mampu berbicara di depan umum adalah kependidikan. Sebagai agen perubahan, santri harus memiliki kemampuan untuk mengubah peradaban yang tidak baik dengan berlandaskan nilai moral dan etika yang sesuai dengan visi misi Pondok Pesantren. Mereka juga harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan masyarakat yang heterogen, karena setiap orang memiliki karakteristik yang berbeda.

Maka hal ini menjadi sebuah tantangan bagi seorang santri ketika kembali dari Pondok Pesantren, mereka perlu memiliki kemampuan menjadi pembicara yang baik setelah bergaul

dengan masyarakat. Banyak santri masih kesulitan berbicara di depan umum. Para pendidik menciptakan ruang pembelajaran yang bertujuan untuk melatih keberanian dan keterampilan siswa dalam berbicara di depan umum. Di dalam wadah ini, pendidik mengadakan *khitobah*, sebuah pelajaran yang siswa harus ikuti. *Khitobah* adalah keterampilan ceramah, atau pidato pesan pesan Ilahi yang disampaikan kepada target dakwah melalui media mimbar. Hal ini sesuai dengan firman Allah Swt, dalam Surah Al-Fussilat (41) ayat 33:

وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ

“Siapakah yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada Allah, mengerjakan kebajikan, dan berkata, “Sesungguhnya aku termasuk orang-orang muslim (yang berserah diri)?” (Kemenag, 2022).

Ayat di atas mengingatkan kita bahwa dalam *public speaking* ataupun *khitobah*, tujuan utama kita seharusnya adalah untuk mendekatkan diri dan mengajak orang lain untuk lebih dekat kepada Allah SWT. Tujuan dari *khitobah* adalah untuk meningkatkan kemampuan berbicara santri sehingga mereka lebih berani dan terampil. Secara umum, *khitobah* mirip dengan *public speaking* dalam hal menyampaikan pesan kepada banyak orang, tetapi *khitobah* lebih menekankan pada dakwah Islam. Sementara *public speaking* mencakup berbagai bidang seperti *broadcasting*, jurnalistik, dan hubungan masyarakat, serta keahlian berkomunikasi dalam berbagai konteks.

Dalam era *modern*, menguasai kemampuan berbicara di depan umum sangat penting karena keberhasilan seseorang dalam berbagai bidang, seperti pendidikan, sosial, dan karir. Di lingkungan pesantren, santri harus tidak hanya memiliki pemahaman agama yang kuat, tetapi juga mampu menyampaikan dakwah dan ide dengan baik kepada orang lain. *Public speaking* adalah cara penting untuk menyampaikan pesan moral dan ajaran agama.

Namun, banyak santri menghadapi berbagai masalah dalam belajar dan menguasai keterampilan berbicara di depan umum. Di antara tantangan yang muncul adalah kurangnya kepercayaan diri, ketakutan berbicara di depan umum, dan ketidakmampuan untuk berkomunikasi dengan baik. Selain itu, beberapa santri menghadapi kesulitan merangkai kalimat dengan cara yang jelas dan menarik. Akibatnya, pesan yang disampaikan seringkali tidak diterima dengan baik oleh pendengar.

Selain itu, faktor-faktor di lingkungan siswa dan pendekatan pembelajaran mereka juga mempengaruhi bagaimana mereka belajar berbicara di depan umum. Kekurangan dukungan dari teman sebaya, bimbingan yang tidak memadai dari guru, dan kurangnya kesempatan untuk latihan yang intensif semuanya menjadi penghalang bagi siswa untuk belajar berbicara di depan umum.

Sebaliknya, globalisasi dan kemajuan teknologi informasi menuntut siswa untuk lebih adaptif dan terampil dalam berkomunikasi. Seorang santri tidak hanya diharuskan untuk dapat berbicara di dalam pesantren, tetapi juga dihadapkan pada tantangan untuk berkomunikasi dengan orang-orang dari berbagai negara dan internasional. Oleh karena itu, pembelajaran *public speaking* untuk santri sangat penting.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi masalah yang dihadapi santri dalam belajar berbicara di depan umum serta menemukan metode efektif untuk mengatasi masalah tersebut, dengan harapan dapat meningkatkan kemampuan public speaking santri sehingga mereka menjadi lebih percaya diri dan komunikatif dalam menyampaikan pesan yang bermanfaat bagi masyarakat. Public speaking merupakan kemampuan yang sudah dimiliki beberapa santri namun belum optimal, sehingga khitobah digunakan sebagai media latihan untuk mengembangkan keterampilan tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini fokus pada pelaksanaan fungsi manajemen di Madrasah Aliyah Ma'had Al-Zaytun dalam penguatan kemampuan khitobah santri kelas 12.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memahami secara menyeluruh masalah sosial dalam konteks pendidikan Islam (Sugiyono, 2022), khususnya di Ma'had Al-Zaytun, Desa Mekar Jaya, Kecamatan Gantar, Kabupaten Indramayu. Pendekatan ini bertujuan menjelaskan fenomena berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan pengalaman subjek penelitian selama satu bulan dari 24 Juli hingga 16 Agustus 2024. Data dikumpulkan dengan teknik *purposive sampling* untuk memilih responden yang relevan terhadap penguatan kemampuan khitobah. Selanjutnya, metode *snowball* digunakan untuk memperluas jaringan informan secara bertahap. Sampel penelitian terdiri atas 24 responden yang mencakup kepala/wakil kepala sekolah, bagian kurikulum, wali kelas, dan santri kelas 12. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan guru pengampu khitobah, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen manajemen madrasah.

Berdasarkan kerangka penelitian kualitatif menurut Moleong (2017), proses penelitian dimulai dari tahap pra-lapangan yang mencakup perencanaan lokasi, perizinan, identifikasi informan, dan penyiapan instrumen serta pertimbangan etis. Tahap ini juga melibatkan studi literatur, observasi awal, diskusi dengan pembimbing, dan seminar proposal untuk menyusun rancangan penelitian secara matang. Fokus penelitian adalah pada implementasi fungsi manajemen Madrasah Aliyah dalam penguatan kemampuan khitobah santri kelas 12, dengan tujuan mengidentifikasi persoalan manajerial yang khas dan relevan dalam konteks pembelajaran *muhadharah* di lingkungan pendidikan pesantren.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Fungsi Manajemen Madrasah Aliyah dalam Penguatan Kemampuan Khitobah Santri Kelas 12 Ma'had Al-Zaytun.

Implementasi fungsi manajemen di Madrasah Ma'had Al-Zaytun dalam penguatan kemampuan *khitobah* santri kelas 12 dilakukan melalui berbagai langkah strategis yang terorganisir dan berkelanjutan. Program *muhadharah* ini dijadikan sebagai bagian dari mata pelajaran kepesantrenan yang terintegrasi dalam kurikulum sekolah, dengan fokus pada pengembangan keterampilan *public speaking* santri. Berikut beberapa teori yang digunakan oleh peneliti sebagai acuan penelitian implementasi fungsi manajemen Madrasah Aliyah dalam kemampuan penguatan *khitobah* santri kelas 12 Ma'had Al-Zaytun:

1. Implementasi pendidikan

Selanjutnya, dalam konteks pengelolaan pendidikan, terdapat beberapa teori implementasi manajemen yang penting untuk dipahami, di antaranya adalah pendekatan sistem dan pendekatan kontingensi. Kedua pendekatan ini memberikan kerangka kerja yang berbeda namun saling melengkapi dalam upaya meningkatkan efektivitas manajemen di lembaga pendidikan, termasuk madrasah. Berikut penjelasannya:

a. Pendekatan sistem (*systems approach*)

Berdasarkan hasil wawancara dengan ustadz Nashir selaku bagian kurikulum ma'had Al-Zaytun, pendekatan sistem (*systems approach*) memandang madrasah sebagai suatu entitas yang terdiri dari komponen-komponen yang saling berinteraksi, seperti kurikulum, tenaga pengajar, santri, dan lingkungan belajar, yang keseluruhannya mempengaruhi hasil pendidikan. Dalam konteks pengembangan kemampuan khitobah (*muhadharah*) santri, implementasi manajemen yang efektif harus mempertimbangkan keterkaitan antara kurikulum, metode pengajaran wali kelas, dan respons santri dalam proses pembelajaran. Pendekatan ini menekankan pentingnya kolaborasi dan komunikasi antarkomponen pendidikan agar madrasah dapat merancang program yang holistik, terintegrasi, dan mendukung perkembangan keterampilan berbicara santri secara optimal, sebagaimana dicontohkan melalui penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan penjadwalan pembelajaran *muhadharah* setiap Jumat pada jam ke-5 dan ke-6 selama 2 x 40 menit.

b. Pendekatan Kontigensi (*Contigency approach*)

Sementara itu, pendekatan kontingensi atau *contingency approach* menyoroti bahwa tidak ada satu metode atau strategi manajemen yang dapat dianggap sebagai "metode terbaik" untuk semua situasi dalam konteks lembaga pendidikan. Dalam hal ini, manajemen madrasah harus mampu menyesuaikan diri dengan kondisi spesifik dan konteks lokal yang ada. Pendekatan ini mengakui bahwa karakteristik unik dari setiap madrasah termasuk budaya, sumber daya, dan kebutuhan santri harus menjadi pertimbangan utama dalam merumuskan strategi pengelolaan.

Sebagai contoh, strategi untuk menguatkan kemampuan *khitobah* santri mungkin berbeda-beda tergantung pada karakteristik dan kebutuhan madrasah tertentu. Jika suatu madrasah memiliki santri dengan latar belakang budaya yang beragam, maka pendekatan pengajaran bisa melibatkan elemen-elemen lokal atau tradisional dalam khotbah agar lebih relevan dan menarik bagi santri. Selain itu, pendekatan kontingensi juga mendorong para pengelola madrasah untuk melakukan analisis situasional secara berkala guna menyesuaikan strategi manajemen mereka dengan perubahan kebutuhan dan dinamika lingkungan pendidikan.

Muhadharah di Madrasah Aliyah Ma'had Al-Zaytun merupakan program pendidikan yang bertujuan untuk membentuk kemampuan *public speaking* dan kepemimpinan santri. Program ini tidak hanya melatih santri berbicara di depan umum dalam berbagai bahasa (Bahasa Indonesia, Inggris, dan Arab), tetapi juga mengajarkan mereka keterampilan manajemen acara. Dengan menerapkan Standar Operasional

Prosedur (SOP) yang terstruktur dan melibatkan wali kelas sebagai penanggung jawab, setiap kegiatan *muhadharah* berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

2. Implementasi pengembangan kurikulum

Kurikulum merupakan elemen fundamental yang berfungsi sebagai inti dari proses pendidikan, berperan sebagai panduan yang mengarahkan seluruh kegiatan pembelajaran di lembaga pendidikan. Teori pengembangan kurikulum dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai bagaimana program penguatan kemampuan *khitobah* dirancang dan diimplementasikan dalam konteks pendidikan di madrasah. Dalam hal ini, terdapat beberapa model pengembangan kurikulum yang dapat dijadikan acuan, diantaranya adalah Model Tyler dan Model Taba:

a. Model Tyler (*Tyler's Rationale*)

Model Tyler, yang dikembangkan oleh Ralph Tyler, menekankan pentingnya memiliki tujuan pendidikan yang jelas dan terukur sebagai langkah awal dalam proses pengembangan kurikulum. Model ini terdiri dari empat komponen utama yang saling berkaitan: pertama, penetapan tujuan pendidikan yang spesifik; kedua, pemilihan pengalaman belajar yang relevan; ketiga, pengorganisasian pengalaman belajar secara sistematis; dan keempat, evaluasi hasil dari pengalaman belajar tersebut. Dalam konteks penelitian ini, madrasah perlu merumuskan tujuan yang spesifik untuk program *muhadharah*, seperti meningkatkan keterampilan orasi santri dan kemampuan mereka dalam menyampaikan pesan dengan jelas dan persuasif.

Selanjutnya, pemilihan metode dan materi ajar yang mendukung sangat penting untuk mencapai tujuan tersebut. Misalnya, materi ajar dapat mencakup teknik-teknik retorik, struktur pidato yang efektif, serta praktik berbicara di depan umum. Pengorganisasian pengalaman belajar juga harus dilakukan secara sistematis, di mana santri diberikan kesempatan untuk berlatih secara bertahap dengan bimbingan dari wali kelas pembimbing. Terakhir, evaluasi kemampuan *muhadharah* santri harus dilakukan secara berkala untuk mengukur kemajuan mereka dan memberikan umpan balik yang konstruktif guna perbaikan berkelanjutan.

"Pengelolaan dilakukan secara teratur melalui penjadwalan yang sistematis untuk penulisan, penilaian, penampilan, dan pengaturan event organizer" (Cecep Hilmi).

b. Model Taba (*Taba's model*)

Model Taba menekankan peran aktif wali kelas dalam pengembangan kurikulum melalui pendekatan induktif yang dimulai dari pengalaman belajar santri untuk merumuskan tujuan dan konten pembelajaran. Dalam implementasi program *muhadharah*, keterlibatan wali kelas dan pengelola madrasah sangat penting untuk merancang strategi pengajaran yang sesuai dengan kebutuhan santri. Model ini juga mendorong kolaborasi antar guru dengan mempertimbangkan umpan balik santri, sehingga penguatan kemampuan *khitobah* menjadi tanggung jawab bersama dalam menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan responsif.

Santri diberi tanggung jawab untuk menulis naskah pidato, mengatur acara, dan menyiapkan kebutuhan teknis pelaksanaan *muhadharah*, yang semuanya diawasi dengan cermat oleh wali kelas. Melalui pengelolaan yang rapi ini, program *muhadharah* tidak hanya menjadi sarana pembelajaran teori, tetapi juga praktik langsung dalam meningkatkan kemampuan komunikasi interpersonal dan keterampilan kepemimpinan yang esensial bagi santri.

Wali kelas melakukan pengawasan secara intensif terhadap naskah pidato, memastikan bahwa setiap santri menulis dan mempersiapkan dengan matang sebelum tampil di hadapan audien. Pengelolaan ini memastikan bahwa proses pembelajaran tidak hanya melatih keterampilan *khitobah*, tetapi juga mengembangkan rasa tanggung jawab, disiplin, dan kemampuan organisasi di kalangan santri. Kegiatan mata pelajaran *muhadharah* ini bertujuan untuk melatih kemampuan santri kelas 12 dalam berbicara di depan umum ataupun khalayak ramai.

3. Implementasi fungsi manajemen

Dalam konteks implementasi fungsi manajemen di Madrasah Aliyah untuk penguatan kemampuan *khitobah* santri kelas 12 di Ma'had Al-Zaytun, teori fungsi manajemen dapat diterapkan sebagai berikut:

a. Perencanaan: Pada tahap perencanaan, proses ini mencakup penyusunan kurikulum dan program-program yang dirancang secara sistematis untuk mendukung pengembangan kemampuan *khitobah* di kalangan santri. Dalam konteks ini, kepala madrasah dan koordinator bidang kurikulum perlu melakukan analisis mendalam terhadap kebutuhan dan karakteristik santri, sehingga kurikulum yang disusun dapat relevan dan sesuai dengan konteks pembelajaran yang dihadapi. Berikut penjelasan tentang perencanaan pada setiap kegiatan yang didapatkan pada peran manajemen melalui program yang dilakukan oleh manajemen asrama:

- 1) Penetapan tujuan spesifik, Salah satu langkah penting dalam perencanaan adalah penetapan tujuan-tujuan spesifik yang ingin dicapai melalui program pengembangan kemampuan *khitobah*. Misalnya, tujuan tersebut dapat mencakup peningkatan kepercayaan diri santri saat berbicara di depan umum serta penguasaan keterampilan berkomunikasi yang efektif dalam menyampaikan pidato. Tujuan ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis berbicara, tetapi juga mencakup pengembangan sikap mental yang positif, sehingga santri dapat lebih siap dan percaya diri dalam menghadapi audien.
- 2) Metode pengajaran yang efektif, Selanjutnya, pihak madrasah harus menentukan metode pengajaran yang efektif untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Metode ini bisa meliputi berbagai pendekatan, seperti pembelajaran berbasis proyek, simulasi pidato, atau penggunaan teknologi informasi untuk mendukung praktik berbicara. Selain itu, penting juga untuk melibatkan umpan balik dari santri mengenai metode yang digunakan, sehingga proses pembelajaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Dengan demikian, perencanaan yang matang dan terstruktur

akan berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan pengembangan kemampuan *khitobah* di kalangan santri.

- 3) Menetapkan wali kelas sebagai penanggung jawab penuh, Proses menetapkan wali kelas sebagai penanggung jawab secara penuh merupakan langkah fundamental dalam manajemen kelas yang efisien dan responsif. Hal ini implikatif bahwa setiap individu yang ditunjuk sebagai wali kelas memiliki tanggung jawab utuh atas kelompok murid yang dipimpinya. Berikut adalah beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan ketika menetapkan seseorang sebagai wali kelas:
 - a) Kompetensi Dasar, Wali kelas harus memiliki kompetensi dasar yang cukup untuk menjalankan fungsi-fungsinya. Ini termasuk pengetahuan tentang kurikulum, pedagogi, dan psikologis anak-anak. Kompetensi ini bukan saja terkait dengan materi pelajaran, tetapi juga dengan kemampuan mengidentifikasi potensi dan tantangan individual setiap murid.
 - b) Kemampuan Manajerial, Wali kelas harus memiliki kemampuan manajerial yang kuat untuk mengatur aktivitas kelas sehari-hari. Ini meliputi kemampuan membuat rencana aksi, mengkoordinir kegiatan, dan mengawasi perkembangan murid-muridnya. Mereka harus mampu mengorganisasikan waktu dan sumber daya dengan efektif guna mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.
 - c) Integritas Moral, Integritas moral merupakan faktor kritical dalam menilai kelayakan seseorang sebagai wali kelas. Seseorang yang memiliki etos kerja tinggi dan nilai-nilai moral yang kuat cenderung lebih sukses dalam memotivasi dan mentransformasikan perilaku murid-muridnya. Integritas moral ini juga membantu mempertahankan iklim belajar yang kondusif dan aman.
 - d) Wali kelas harus memiliki kemampuan komunikasi yang efektif, empati, dan kesediaan mendengarkan kekhawatiran murid untuk membangun hubungan erat, yang pada akhirnya meningkatkan partisipasi dan hasil belajar siswa.
 - e) Loyalitas Terhadap Institusi Belajar, Loyalitas terhadap institusi belajar merupakan hal penting lainnya. Wali kelas harus memiliki rasa hormat dan dedikasi terhadap misi sekolah/madrasah tempat mereka bekerja. Loyalitas ini tercermin dalam komitmennya untuk mencapai standar mutu pendidikan yang tinggi dan mempromosikan budaya belajar yang positif.
 - f) Fleksibilitas dan Adaptabilitas, hal ini merupakan atribut penting bagi seorang wali kelas. Mereka harus mampu beradaptasi dengan situasi yang berubah-ubah dan bersedia membuat perubahan jika diperlukan. Fleksibilitas ini membantu mereka merespons kebutuhan unik setiap murid dan situasi khusus yang timbul selama proses pembelajaran.
 - g) Partisipasi Aktif dalam Program Pembelajaran, partisipasi aktif dalam program pembelajaran adalah salah satu cara untuk memastikan bahwa tujuan pembelajaran dapat tercapai. Wali kelas harus ikut ambil bagian aktif dalam merencanakan dan melaksanakan program-program pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan akademis murid-murid mereka.

- b. Pengorganisasian: Pengorganisasian merupakan elemen kunci dalam manajemen kelas yang efektif, terutama dalam konteks pengembangan kemampuan *khitobah*. Langkah-langkah yang dilakukan dalam proses pengorganisasian melibatkan alokasi sumber daya yang optimal, termasuk guru, fasilitas, dan materi ajar. Berikut adalah beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan dalam pengorganisasian:
- 1) Alokasi sumber daya yang efektif merupakan dasar penting dalam pengorganisasian, meliputi pemilihan guru kompeten dan berdedikasi, penyediaan fasilitas memadai, serta materi ajar berkualitas. Wali kelas yang ahli dalam retorika dan public speaking mampu memberikan arahan spesifik dan efektif, sehingga proses pembelajaran berjalan lancar.
 - 2) Pengelompokan santri sesuai dengan tingkat kemampuan, Hal ini merupakan strategi yang cerdas dalam manajemen kelas. Dengan demikian, setiap kelompok dapat dirancang untuk mencapai tujuan pembelajaran yang sama, namun dengan intensitas dan durasi yang berbeda. Kelompok yang kurang berpengalaman dapat diberikan latihan dasar, sedangkan kelompok yang lebih maju dapat diberikan tantangan yang lebih sulit untuk meningkatkan performa mereka.
 - 3) Pembagian tugas kepada Wali kelas yang Kompeten, Pembagian tugas kepada wali kelas yang kompeten dalam bidang retorika dan *public speaking* juga merupakan bagian penting dari fungsi pengorganisasian. Setiap guru memiliki profil unik yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan khusus setiap kelompok. Misalnya, wali kelas yang ahli dalam teknik pidato dapat membantu kelompok yang masih belum nyaman berbicara di depan umum, sementara guru yang ahli dalam teori komunikasi dapat membantu kelompok yang ingin meningkatkan kualitas argumentasi mereka.
 - 4) Desain kurikulum yang dinamis merupakan elemen penting dalam pengorganisasian, dimana kurikulum yang fleksibel disesuaikan dengan kebutuhan aktual setiap periode untuk mencegah kebosanan atau kekurangan materi pada santri. Kurikulum ini harus terintegrasi dengan tujuan pembelajaran yang jelas agar setiap aktivitas belajar memiliki makna dan arah yang terdefinisi.
 - 5) Evaluasi kontinu, Evaluasi kontinu merupakan tahap penting dalam pengorganisasian. Dengan melakukan evaluasi reguler, madrasah dapat mengetahui sejauh mana tujuan pembelajaran telah tercapai dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Hasil evaluasi ini dapat digunakan untuk merevisi kurikulum dan strategi pengajaran, sehingga proses pembelajaran selalu berada di jalur yang benar.
 - 6) Pembuatan jadwal para santri dengan fungsi-fungsi khusus, Pembuatan jadwal para santri sebagai anggota tim yang terdiri dari orator, pengatur acara/*event organizer*, dan penata ruang *muhadharah* di kelas merupakan langkah strategis dalam proses sosialisasi dan pertemuan pertama. Dalam konteks ini, pengaturan jadwal yang teliti dan terstruktur tidak hanya membantu dalam mengoptimalkan

waktu dan sumber daya, tetapi juga memfasilitasi partisipasi aktif semua anggota tim. Berikut alah penjelasannya:

- a) Orator, Orator memegang peran penting sebagai wakil utama tim dalam menyampaikan pesan dan ide secara jelas dan persuasif. Mereka harus mampu menyampaikan informasi dengan logika kuat dan contoh relevan agar semua anggota memahami visi-misi serta termotivasi untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama.
 - b) Pengatur Acara/*Event Organizer*, Pengatur acara/*event organizer* bertanggung jawab atas koordinasi dan implementasi semua kegiatan yang direncanakan oleh tim. Mereka harus memiliki kemampuan organisasi yang tinggi, sehingga segala detail kegiatan dapat dipersiapkan dengan sempurna. Mulai dari persiapan infrastruktur hingga pengaturan agenda harian, pengatur acara harus memastikan bahwa semuanya berjalan dengan lancar tanpa adanya gangguan. Selain itu, mereka juga harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik untuk berinteraksi dengan semua pihak yang terkait, mulai dari staf madrasah hingga sponsor-sponsor yang mungkin dimiliki oleh tim.
 - c) Penata Ruang *Muhadharah*, Penata ruang *muhadharah* bertanggung jawab atas pengaturan fisik tempat pertemuan. Mereka harus memastikan bahwa ruang yang digunakan sudah siap untuk digunakan, termasuk meja, kursi, mikrofon, dan alat-alat audio visual lainnya. Selain itu, mereka juga harus memerhatikan estetika dan ergonomi ruang, sehingga semua orang yang hadir dapat merasa nyaman dan fokus selagi berpartisipasi dalam diskusi atau presentasi. Dengan demikian, penata ruang dapat menciptakan lingkungan yang mendukung bagi semua kegiatan yang akan dilakukan.
 - d) Implementasi Praktis, Implementasi praktek ini tidak hanya teoritis tapi juga harus didukung oleh data empiris. Contohnya, dalam sebuah studi kasus di sebuah madrasah, tim yang terbentuk dengan struktur orator, pengatur acara, dan penata ruang berhasil meningkatkan partisipasi aktif santri sebanyak 30% dalam dua bulan pertama. Data ini menunjukkan betapa pentingnya peran masing-masing anggota tim dalam mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. Pengarahan/pelaksanaan: Pengarahan merupakan tahap kritis dalam proses pengembangan kemampuan *khitobah*, di mana pihak manajemen madrasah memberikan arahan yang jelas dan spesifik kepada santri dan guru. Pada level ini, kepala sekolah atau guru pembimbing berperan sentral dalam memberikan bimbingan langsung kepada santri selama proses latihan *khitobah*. Bimbingan ini tidak hanya terbatas pada instruksi dasar, tetapi juga melibatkan panduan yang detail tentang teknik-teknik retorika, gaya bicara yang efektif, dan strategi komunikasi yang baik. Berikut adalah penjelasan mengenai pengarahan:
- 1) Motivasi dan umpan balik kontinu merupakan komponen penting dalam pengarahan pembelajaran. Melalui motivasi, seperti apresiasi, penghargaan, atau

promosi internal, manajemen dapat meningkatkan semangat santri. Sementara itu, umpan balik yang diberikan secara verbal, tertulis, atau melalui observasi langsung membantu santri memahami kelebihan dan kekurangan mereka, sehingga mendorong perbaikan secara sistematis.

- 2) Strategi Bimbingan Langsung, Strategi bimbingan langsung juga merupakan aspek penting dalam pengarahannya. Wali kelas harus memiliki kemampuan untuk memberikan arahan yang tepat pada momen yang tepat. Mereka harus mampu mengidentifikasi kebutuhan individu setiap santri dan memberikan solusi yang relevan. Selain itu, guru pembimbing juga harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan santri dalam mengatasi hambatan-hambatan yang dialami selama proses latihan *khitobah*. Dengan demikian, santri dapat merasa lebih nyaman dan percaya diri dalam menghadapi tantangan baru.
- 3) Integrasi teknologi informasi, Di era digital modern, integrasi teknologi informasi dalam proses pengarahannya juga patut dipertimbangkan. *Platform online* seperti aplikasi pembelajaran daring, forum diskusi virtual, dan media sosial dapat digunakan untuk memberikan arahan tambahan kepada santri. Teknologi ini dapat membantu meningkatkan aksesibilitas informasi dan mempermudah proses monitoring kemajuan santri. Namun, perlu diingat bahwa integrasi teknologi harus dilakukan secara selektif dan sesuai dengan kebutuhan spesifik santri.
- 4) Pelaksanaan mata pelajaran *muhadharah* sesuai jadwal, Pelaksanaan *muhadharah* sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan merupakan aspek penting dalam manajemen kegiatan pembelajaran di madrasah. Tahapan ini mencakup serangkaian proses yang terorganisir dan sistematis, yang dirancang untuk memastikan bahwa setiap sesi *muhadharah* dapat berlangsung dengan efektif dan efisien. Berikut adalah beberapa pengarahannya/pelaksanaan dalam mata pelajaran *muhadharah*:
 - 5) Penjadwalan yang terstruktur perlu mempertimbangkan ketersediaan ruang, waktu optimal bagi santri, dan kesesuaian dengan kurikulum. Selain mencakup tanggal dan waktu, jadwal juga harus mengatur durasi sesi *muhadharah* agar santri dapat menyampaikan ide secara komprehensif.
 - 6) Persiapan sebelum pelaksanaan *muhadharah* meliputi pengaturan logistik seperti alat bantu visual, mikrofon, dan perangkat pendukung lainnya, serta pemberian arahan kepada santri mengenai tema dan format agar materi yang disampaikan sesuai dengan ekspektasi.
 - 7) Dalam pelaksanaan *muhadharah*, penting memastikan kehadiran dan partisipasi aktif peserta. Moderator berperan mengatur jalannya sesi, mengelola waktu, dan menjaga suasana tetap kondusif serta interaktif agar santri nyaman berbicara dan bertanya.
- d. Pengawasan: Pengawasan merupakan salah satu fungsi krusial dalam proses pengembangan kemampuan *khitobah* santri, dimana kegiatan ini melibatkan pemantauan yang sistematis dan evaluasi menyeluruh terhadap perkembangan

keterampilan berbicara dan berkomunikasi yang dimiliki oleh para santri. Melalui pelaksanaan pengawasan yang efektif, pihak madrasah dapat memastikan bahwa tujuan program yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan optimal, yakni sebagai berikut:

- 1) Pemantauan berkala dilakukan untuk mengamati kemajuan santri dalam khitobah, mencakup kemampuan orasi, penggunaan bahasa, dan teknik retorik. Data yang dikumpulkan membantu madrasah merumuskan strategi pembelajaran yang lebih efektif.
- 2) Evaluasi kinerja santri dilakukan melalui penilaian formatif, sumatif, observasi, dan umpan balik sejawat untuk mengukur pencapaian akademis serta aspek non-akademis seperti kepercayaan diri dan interaksi, sehingga madrasah memperoleh gambaran menyeluruh tentang perkembangan khitobah santri.
- 3) Pengawasan membantu mengidentifikasi kekurangan melalui analisis data evaluasi, sehingga madrasah dapat menemukan kelemahan dalam pengajaran atau pemahaman santri dan melakukan penyesuaian pendekatan pendidikan yang diperlukan.
- 4) Berdasarkan hasil pengawasan dan evaluasi, madrasah dapat melakukan penyesuaian metode pengajaran, seperti perubahan kurikulum, teknik baru, atau pelatihan guru, sehingga pengawasan menjadi mekanisme peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Dengan demikian, penerapan keempat fungsi manajemen dalam pengelolaan program pengembangan kemampuan *khitobah* di Ma'had Al-Zaytun sangatlah vital. Proses ini memastikan bahwa program dapat berjalan secara efektif, terstruktur, dan berkelanjutan, sehingga menghasilkan santri yang mahir dalam menyampaikan pidato serta memiliki keterampilan komunikasi yang unggul. Hal ini pada gilirannya akan memperkuat reputasi madrasah sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas dan berkomitmen terhadap pengembangan potensi santrinya secara maksimal.

Faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan fungsi manajemen Madrasah Aliyah dalam penguatan kemampuan khitobah santri kelas 12 Ma'had Al-Zaytun

Faktor pendukung dan penghambat adalah hal-hal yang mempengaruhi sesuatu menjadi berkembang, memajukan, menambah dan menjadi lebih dari sebelumnya. Dapat dikatakan faktor pendukung merupakan suatu keadaan yang dapat mendukung seseorang mengimplementasikan sesuatu, seperti peran teman lingkungan, keluarga atau bahkan kesadaran diri sendiri dalam melaksanakan sesuatu. Faktor pendukung dapat dikatakan juga sebagai motivasi untuk tetap konsisten dalam melaksanakan hal-hal tertentu. Berikut teori yang digunakan oleh peneliti sebagai acuan penelitian faktor-faktor implementasi yang menjadi pendukung dan penghambat implementasi fungsi manajemen Madrasah Aliyah dalam penguatan kemampuan *khitobah* santri kelas 12 Ma'had Al-Zaytun. Menurut ustadz Nashir:

1. Faktor Pendukung

- a. Keterlibatan *Stakeholder*; termasuk pengguna, guru, dan manajer, merupakan elemen kritical dalam kesuksesan proses implementasi.

Stakeholder ini memiliki peran sentral dalam menjamin efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program atau proyek, karena mereka dapat memberikan perspektif unik dan informasi spesifik yang relevan dengan konteks implementasi. Pengguna, misalnya, dapat memberikan umpan balik praktis tentang bagaimana teknologi atau metode yang diimplementasikan benar-benar berinteraksi dengan kebutuhan harian mereka. Ustadz Aceng, yang merupakan Kepala Madrasah Aliyah Ma'had Al-Zaytun, menyatakan bahwa:

"Faktor pendukung meliputi: lingkungan kampus Al-Zaytun, bimbingan para guru, ketersediaan fasilitas dan internet".

Guru, dengan pengalaman profesionalnya, bisa menambah nilai akademis dan metodologis dalam evaluasi hasil implementasi. Manajer, di sisi lain, mempunyai visi strategis yang dapat membantu integrasi implementasi dengan tujuan korporat maupun institusi. Partisipasi aktif dari *stakeholder* ini juga dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses implementasi. Ketika semua pihak yang terkait saling bekerja sama dan berkomunikasi secara efektif, maka resiko gagal dan masalah yang mungkin timbul dapat diminimalisir.

Selain itu, partisipasi *stakeholder* juga dapat meningkatkan motivasi dan manajemen semua pihak yang terlibat, sehingga memicu dorongan untuk mencapai hasil optimal. Menurut Alqudus yang merupakan seorang santri:

"faktor pendukung meliputi, sudah ditetapkannya 1 pekan sekali untuk mata pelajaran muhadharah, temanya sudah ditentukan oleh Bagian Kurikulum madrasah, diadakannya lomba-lomba yang membuat para santri semangat berlatih, guru pembimbing atau wali kelas yang tegas".

Oleh karena itu, penting bagi tim manajemen dan tim implementasi untuk memprioritaskan partisipasi aktif dari semua jenis *stakeholder*. Melalui komunikasi yang terstruktur dan dialog yang inklusif, tim implementasi dapat membangun iklim kerja yang positif dan produktif, yang pada gilirannya akan meningkatkan probabilitas kesuksesan implementasi.

- b. Kualitas rancangan

Kualitas rancangan, yang mencakup aspek-aspek sistem, teknologi, dan strategi, memainkan peranan yang sangat krusial dalam menentukan tingkat keberhasilan suatu proses implementasi. Rancangan yang berkualitas tinggi tidak hanya mencerminkan keefektifan dan efisiensi dari sistem atau teknologi yang akan diterapkan, tetapi juga berfungsi sebagai fondasi yang kokoh untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

“Iklim yang kondusif sebagai pesantren menjadi pendorong kegiatan muhadharah sebagai mata pelajaran yang mengusung public speaking adalah satu dari beberapa faktor pendukung selain dari para guru, ketersediaan fasilitas, jaringan internet, penetapan nilai di rapor, penyelenggaraan dan penjadwalan secara menyeluruh dan terpadu dalam bimbingan. Adanya tempat berkiprah mempraktikkan kemampuan public speaking seperti menjadi khatib sholat jum’at, kandidat OPMAZ yang harus melakukan rangkaian kampanye menjadi faktor lain untuk mendukung kegiatan muhadharah”.

Dalam konteks sistem, kualitas rancangan harus mencakup pemahaman mendalam tentang kebutuhan pengguna serta konteks operasional di mana sistem tersebut akan diimplementasikan. Hal ini melibatkan analisis menyeluruh terhadap berbagai faktor, seperti interaksi pengguna, alur kerja, dan integrasi dengan sistem yang sudah ada.

Jika rancangan sistem tidak mempertimbangkan aspek-aspek ini dengan baik, maka kemungkinan besar akan terjadi kesulitan dalam penerapan dan penggunaan sistem tersebut di lapangan. Selanjutnya, dalam hal teknologi, kualitas rancangan harus memperhatikan kemudahan penggunaan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan di masa depan.

c. Sumber daya

Sumber daya, yang mencakup elemen-elemen seperti biaya, waktu, dan tenaga kerja, memainkan peranan yang sangat krusial dalam menentukan tingkat keberhasilan implementasi suatu proyek atau program. Biaya, sebagai contoh, bukan hanya sekedar anggaran nominal yang dialokasikan namun juga harus dipertimbangkan dalam konteks skala ekonomis dan fungsionalitas yang optimal. Hal ini melibatkan analisis detail mengenai alokasi sumber daya finansial, inklusi faktor-faktor risiko potensial, serta evaluasi dampak ekonomi jangka panjang dari investasi yang dilakukan.

Tanpa perencanaan biaya yang matang, upaya implementasi bisa terancam gagal akibat kurangnya dana yang cukup untuk membiayai langkah-langkah yang diperlukan. Selanjutnya, waktu juga merupakan variabel penting dalam proses implementasi. Penjadwalan waktu yang tepat dan fleksibel dapat memacu momentum progres dan meminimalisir resiko *delay* atau keterlambatan. Oleh karena itu, tim manajemen harus melakukan koordinasi yang intensif untuk memastikan bahwa semua tahapan dan aktivitas terkait sedang berlangsung sesuai dengan *timeline* yang telah ditetapkan. Kesalahan dalam penjadwalan waktu dapat menyebabkan ketidakefektifan sistem atau produk yang diimplementasikan, serta mengurangi motivasi dan *engagement* dari tim yang terlibat. Sebagaimana dijelaskan oleh ustadz Nashir bahwa:

“a) Menetapkan program muhadharah sebagai mata pelajaran kepesantrenan yang dilaksanakan oleh peserta didik di sekolah, b) Membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) muhadharah setiap semester, c) Membuat jadwal pembelajaran muhadharah di hari Jum’at, pada jam ke 5 dan 6 selama 2 x 40 menit, d) Menetapkan wali kelas sebagai penanggung jawab secara penuh atau guru pembimbing yang ditunjuk, e) Melaksanakan sosialisasi melalui kurikulum kepada seluruh wali kelas, f) Melaksanakan pengawasan

pelaksanaan muhadharah melalui pengontrolan dari petugas piket pembelajaran, g) Melaksanakan penilaian atas pelaksanaan praktik muhadharah 3 bahasa yang akan dimasukkan sebagai nilai rapor”.

Tenaga kerja, sebagai sumber daya manusia utama, juga tak boleh dilewatkan. Kinerja individu dan tim harus dioptimalkan melalui pelatihan yang adekuat, komunikasi yang efektif, serta lingkungan kerja positif. Tenaga kerja yang berkualitas tinggi tidak hanya membantu meningkatkan efisiensi operasional namun juga menambah nilai tambah produk atau sistem yang dihasilkan. Selain itu, kepuasan dan motivasi pekerja harus dijaga melalui program *reward* yang adil dan transparansi informasi yang tepat waktu.

Dengan demikian, integrasi semua elemen sumber daya, biaya, waktu, dan tenaga kerja berperan sebagai fondasi kuat bagi kesuksesan implementasi proyek atau program. Tim manajemen perlu memastikan bahwa setiap variabel ini dipertimbangkan secara holistik agar dapat mencapai hasil optimal dan efektif dalam jangka panjang.

d. Keterjaminan

Keterjaminan, yang mencakup aspek-aspek sistem, teknologi, dan strategi, memainkan peranan yang sangat krusial dalam menentukan tingkat keberhasilan implementasi suatu proyek atau program. Sistem yang aman dan stabil tidak hanya meminimalisir risiko kegagalan teknis tetapi juga memastikan bahwa data sensitif dan informasi penting tetap terproteksi dari ancaman *cyber* ataupun serangan fisik. Teknologi yang direncanakan dengan keterjaminan yang tinggi harus memiliki fitur-fitur keamanan yang *robust*, seperti enkripsi data, autentikasi dua faktor, dan deteksi anomali canggih.

Selain itu, teknologi tersebut harus kompatibel dengan standar industri terkini dan dapat diintegrasikan dengan mudah dengan infrastruktur yang sudah ada. Tanpa keterjaminan yang kuat, implementasi teknologi dapat terancam oleh gangguan operasional yang signifikan, seperti downtime sistem atau kerusakan data permanen. Strategi implementasi juga harus dipertimbangkan dari perspektif keterjaminan. Perencanaan strategis harus melibatkan analisis risiko yang mendalam untuk mengidentifikasi potensi masalah yang bisa timbul selama proses penerapan. Hal ini termasuk evaluasi kemampuan sistem dalam menghadapi situasi darurat serta pengembangan rencana baku untuk penyelesaian masalah yang mungkin terjadi.

Selain itu, komunikasi transparan antara semua *stakeholder* adalah penting agar setiap individu memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan dan langkah-langkah yang akan diambil selama implementasi. Dengan demikian, integrasi keterjaminan dalam sistem, teknologi, dan strategi implementasi merupakan fondasi kuat bagi kesuksesan proyek atau program. Tim manajemen harus memprioritaskan integrasi ini agar dapat mencapai hasil optimal dan efektif dalam jangka panjang.

e. Pengawasan

Pengawasan, implementasi merupakan unsur fundamental yang sangat penting dalam menjamin keberhasilan suatu proyek atau program. Pengawasan yang efektif tidak hanya bertindak sebagai kontrol internal yang memantau progres dan kinerja aktual dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan, tetapi juga berfungsi sebagai sarana untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang muncul secara cepat dan efektif.

Melalui pengawasan yang teliti, tim manajemen dapat memonitor perkembangan progres implementasi secara *real-time*, membandingkannya dengan rencana awal, dan membuat *adjustments* yang diperlukan guna memastikan bahwa proyek tetap bergerak menuju arah yang tepat. Ini melibatkan analisis rutin terhadap indikator *key performance* (KPI), monitoring kondisi sistem, serta evaluasi *feedback* dari *stakeholder* yang terkait. Ustadz Nashir menyatakan bahwa:

“Pengaturan jam tatap muka dan pengawasan pelaksanaan kegiatan muhadharah dengan melakukan supervisi piket kontrol kegiatan muhadharah, selanjutnya melakukan evaluasi ketercapaian tujuan, pembimbingan para guru dan wali kelas untuk lancarnya kegiatan muhadharah”

Selain itu, transparansi dan akuntabilitas yang diaspirasikan dalam proses pengawasan juga meningkatkan motivasi dan *engagement* dari semua pihak yang terlibat. Ketika semua *stakeholder* memiliki visibilitas yang jelas tentang progress dan tantangan yang dihadapi, maka mereka lebih siap untuk berpartisipasi aktif dalam solusi yang diperlukan. Komunikasi yang terstruktur dan inklusif antara tim implementasi dan *stakeholder* bukanlah sekadar ritual formalitas; melainkan sebuah strategi yang efektif untuk membangkitkan sinergi dan sinergi organisasi. Menurut ustadz Aceng:

“Melakukan pengawasan hasil pelaksanaan kegiatan muhadharah melalui penyelenggaraan lomba-lomba yang dilaksanakan. selanjutnya evaluasi pembimbingan para guru dan wali kelas di dalam pembimbingan muhadharah. dan Memberi kesempatan mengikuti lomba antar sekolah atau tingkat level bila ada event”

Dengan demikian, integrasi pengawasan yang komprehensif dalam implementasi suatu proyek atau program merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan kesuksesannya. Tim manajemen harus memprioritaskan pengawasan yang teliti dan terorganisir agar dapat mencapai hasil optimal dan efektif dalam jangka panjang.

2. Faktor Penghambat

Selain faktor pendukung mata pelajaran *muhadharah* (latihan berpidato) merupakan bagian penting dari kurikulum di beberapa pesantren, termasuk Ma'had Al-Zaytun. *Muhadharah* bertujuan untuk melatih santri dalam kemampuan berbicara di depan umum, menyampaikan gagasan, dan meningkatkan kepercayaan diri. Namun, ada beberapa faktor yang dapat menghambat pelaksanaan efektif mata pelajaran ini, terutama untuk santri kelas 12. Berikut beberapa faktor penghambat yang umum terjadi:

a. Kurangnya kepercayaan diri

Banyak santri yang mungkin merasa kurang percaya diri saat berbicara di depan umum. Faktor ini bisa muncul karena perasaan malu, takut salah, atau khawatir dievaluasi oleh teman dan guru. Salah satu santri yakni Alqudus menyatakan bahwa:

“sedangkan hambatannya ialah rasa kurang percaya diri santri dalam menyampaikan jadi harus melihat buku atau teks, kurangnya informasi menyeluruh untuk para santri mengenai lomba-lomba”.

Percaya diri adalah sikap atau keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri yang percaya pada diri sendiri dan yakin pada kemampuan seseorang untuk mengatasi hambatan, masalah, atau keadaan untuk melawan dampak negatifnya (Rahman et al., 2023).

b. Minimnya penguasaan materi

Santri yang belum menguasai topik yang akan dibicarakan dalam *muhadharah* sering kali mengalami kesulitan dalam menyampaikan pidato secara lancar. Kurangnya penguasaan materi dapat menyebabkan kebingungan dan membuat santri tidak mampu berbicara dengan percaya diri. Menurut temuan Harahap (2023) salah satu hambatan utama dalam pelaksanaan *muhadharah* adalah munculnya rasa gugup dan rendahnya kepercayaan diri ketika santri ditunjuk sebagai petugas. Kondisi ini sering kali semakin diperumit oleh kurangnya persiapan, sehingga santri cenderung tampil secara asal-asalan tanpa penguasaan materi yang memadai. Dengan demikian, penguasaan materi yang baik tidak hanya penting untuk kelancaran penyampaian, tetapi juga berperan besar dalam membangun kepercayaan diri santri saat tampil di depan umum.

c. Kurangnya memanfaatkan waktu bagi santri

Muhadharah memerlukan latihan berulang-ulang untuk mencapai kemahiran. Jika santri kurang dalam memanfaatkan waktu luang atau tidak disiplin dalam berlatih, kemampuan berbicara di depan umum bisa terhambat. Eva, seorang santri menyatakan:

“Sedangkan faktor penghambat diantaranya ialah kurang maksimal dalam kesiapan penulisan naskah oleh santri, yang seharusnya guru memberikan motivasi secara lebih terhadap santri, kurang memaksimalkan dalam pengaturan waktu dengan aktivitas yang padat”.

d. Kendala bahasa

Dalam beberapa kasus, santri mungkin mengalami kesulitan bahasa, terutama jika materi *muhadharah* harus disampaikan dalam bahasa Arab atau bahasa Inggris. Santri yang belum menguasai bahasa tersebut dengan baik bisa merasa terhambat. Ustadz Aceng menjelaskan bahwa:

“Faktor penghambatnya meliputi: kurangnya motivasi menulis dari para santri ketika di pekan itu mereka dihadapkan pada pilihan yang sesuai hobi atau irisan kegiatan penting lain. Adanya para santri yang masih belum mampu menulis terutama artikel Bahasa Arab atau Bahasa Inggris, sehingga mereka masih menggunakan teks lama atau contoh yang diberikan”

e. Perangkat dan fasilitas yang tidak memadai

Jika fasilitas seperti mikrofon, tempat yang memadai untuk presentasi, atau teknologi pendukung lainnya tidak tersedia, hal ini bisa menjadi hambatan teknis bagi kelancaran *muhadharah*. Hal ini sesuai dengan gagasan sebagai berikut yang dinyatakan oleh Abdillah yang merupakan seorang santri:

“Santri banyak yang malas dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Kondisi kelas yang terkadang membosankan. Cara yang kurang kreatif atau terkadang tidak ada pada penampilan”.

Untuk mengatasi faktor-faktor hambatan ini, diperlukan pendekatan yang lebih holistik, seperti memberikan lebih banyak latihan, mengurangi rasa takut akan kesalahan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung untuk tumbuh kembang keterampilan berbicara di depan umum. Sebagaimana disampaikan oleh ustadz Aceng:

“Para wali kelas memberikan bimbingan penulisan lebih maksimal dan memberikan motivasi untuk tampil secara prima. Adanya kerja sama dengan guru bahasa Arab dan bahasa Inggris untuk memberi ruang bantuan kepada para santri di kelas mereka mengajar atau di luar pembelajaran, baik memberi tuntunan penulisan atau cara membaca”.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen Madrasah Aliyah Ma’had Al-Zaytun dalam penguatan kemampuan khitobah santri kelas 12 telah melaksanakan langkah-langkah yang terstruktur dan berkelanjutan. Program *muhadharah* dijadikan bagian dari kurikulum kepesantrenan dengan fokus pada pengembangan keterampilan public speaking dan kepemimpinan. Perencanaan matang dilakukan melalui penetapan *muhadharah* sebagai mata pelajaran kepesantrenan, penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) setiap semester, serta pengorganisasian sumber daya dengan wali kelas sebagai penanggung jawab utama. Pengarahan dilakukan dengan membuat jadwal orator, pengatur acara, dan penata ruang, sedangkan pengawasan intensif dilakukan oleh wali kelas dan pembimbing. Santri tidak hanya dilatih berbicara di depan umum dalam berbagai bahasa, tetapi juga diberi tanggung jawab manajemen acara dan penulisan naskah pidato, sehingga mampu membentuk kepercayaan diri, keterampilan komunikasi, dan kemampuan kepemimpinan.

Penerapan manajemen tersebut didukung oleh lingkungan pesantren yang kondusif, bimbingan guru, fasilitas yang memadai, dan penjadwalan terintegrasi dengan kurikulum. Kesempatan praktik public speaking dalam berbagai acara penting juga membantu pengembangan kemampuan santri. Namun, beberapa hambatan masih muncul, seperti kurangnya kepercayaan diri, penguasaan materi yang lemah, kurang optimalnya pemanfaatan waktu, kendala bahasa, dan keterbatasan fasilitas. Untuk mengatasinya, diperlukan bimbingan lebih intensif terkait pemanfaatan waktu luang, motivasi tambahan, serta dukungan dari guru bahasa agar penguatan kemampuan khitobah santri dapat berjalan lebih efektif.

DAFTAR RUJUKAN

- Amilatun, N. (2022). *Implementasi kegiatan khitobah dalam menumbuhkan rasa percaya diri anak di Panti Asuhan Dewi Masyithoh Cabang Pemalang*. Pemalang: STIT Pemalang.
- Fardina, dkk. (2021). Implementasi manajemen tenaga pendidik di Sekolah Dasar Negeri 2 Bunder. *JIP Jurnal Inovasi Penelitian*, (nomor halaman tidak tersedia).
- Harahap, A. K. (2023). *Pelaksanaan muhadharah dalam meningkatkan percaya diri santri di Pondok Pesantren Modern Baharuddin Janji Mauli Kecamatan Batang Angkola Kabupaten Tapanuli Selatan* (Doctoral dissertation, UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan).
- Hidayati. (2014). Manajemen pendidikan, standar pendidik, tenaga kependidikan, dan mutu pendidikan. *Al-Ta'lim Journal*, 42–43. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/manajemen-pendidikan-standar-pendidik-tenaga/docview/1954331088/se-2?accountid=215586>
- Kemenag. (2022). *Qur'an Kemenag*. Jakarta Timur: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an (LPMA).
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rahman, dkk. (2023). Santri MKBM (Merdeka Belajar-Kampus Merdeka) program in development self-student. *Al-Ta'lim Journal*, 28. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/santri-mbkm-merdeka-belajar-kampus-program/docview/2850813333/se-2?accountid=215586>
- Sugiyono, D. P. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, interpretatif, interaktif, dan konstruktif*. Bandung: Alfabeta.
- Susan, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. ADAARA.
- Zahra, S. (2022). *Manajemen koperasi*. Federal Reserve Bank of St. Louis. <https://www.proquest.com/working-papers/sufiani-zahra/docview/2651438069/se-2?accountid=215586>