# BAB II

# KAJIAN TEORI

## A. Peningkatan Mutu Pendidikan

### 1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu (*quality*) dewasa ini merupakan isu yang sangat penting dan hampir dibicarakan dalam setiap sektor kehidupan, di kalangan bisnis, pemerintahan, sistem pendidikan, dan sektor-sektor lainya. Oleh karena itu, mutu juga pendidikan mengandung arti yang tidak sama, namun perlu ada pengertian secara operasional sebagai suatu pedoman dalam pengelolaan pendidikan. Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).[1]

Mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.[2] Bagi setiap lembaga pendidikan, mutu merupakan agenda yang paling penting dan utama untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kalau diartikan bahwa mutu adalah kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dalam bidang pendidikan dimaksudkan adalah kepuasan yang didapat dari peserta didik dan orang tua sebagai masyarakat yang mampu memilih sebuah lembaga pendidikan. Memang mutu terkadang dalam pandangan seseorang tidak sama alias bertentangan dengan pandangan orang lain, artinya bahwa manusia pasti mempunyai pendapat yang tidak sama (*pepetah jawa mengatakan seje silit seje anggit lain pantat lain pendapat*). Ada

---

[1] *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), 783.

[2] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSod, 2008), 29.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

beberapa pakar bahwa mengartikan mutu adalah sebuah cara tentang mencari kepuasan pelanggan dengan berbagai kesimpulan tidak sama, akan tetapi bagaimana cara menciptakan institusi/lembaga pendidikan yang baik dan bermutu.

> Pemindahan beberapa konsep, misalnya kulutur dan kharisma (dan kita bisa menambahkan mutu), dari sudut praktis menuju penelitian akademik, adalah proses yang betul-betul aneh. Pada akhirya, saat konsep-konsep ini memasuki dunia akademik, mereka menjadi subyek yang dipaksa untu menjadi ilmiah dan jarang digunakan secara praktis. Dalam proses tersebut, konsep-konsep ini justru kehilangan gema emosionalnya, sehingga dapat diakatakan bhawa konsep-konsep tersebut gagal dalam mengekspresikan realitas yang semula diinginkan oleh para praktisi.[3]

Mutu juga sulit diartikan, karena hal ini disebabkan beragamnya standar mutu. Secara sederhana Ishikawa mengartikan mutu sebagai kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan di bidang pendidikan yang di maksud adalah kepuasan dari pelajar dan orang tua sebagai yang mengonsumsi jasa. Edward Sallis mengemukakan bahwa mutu adalah konsep yang absolut dan relatif.[4] Mutu yang absolut adalah mutu yang mempunyai idealisme tinggi dan berstandar tinggi. Dikarenakan mutu akan menjadikan simbol yang kuat bagi pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, sehingga *stakeholder* akan merasa bangga dan merasa puas, khususnya adalah orang tua dan peserta didik. Mutu sebagai konsep relatif sangat mengikuti keinginan pelanggan. Mutu juga akan ditentukan oleh spesifikasi standart yang telah ditetapkan oleh kebutuhan pelanggan. Mutu relatif adalah sebuah alat yang sudah ditetapkan oleh standar yang telah

[3] Sallis, *Total Quality*, 51.
[4] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dibuat. Oleh karenanya, konsep mutu yang absolut dan relatif harus dibuat dengan sifat baik, cantik, dan benar agar nantinya semua pelanggan puas dengan produk yang telah diberikan.

Dengan demikian, bahwa mutu pendidikan kalau dilihat dari Undang-undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional atau Sisdiknas, pasal 1 ( ayat 1 dan 4), bahwa " pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, akhlak mulia, pengendalian diri, kecerdasan, keperibadian, serta keterampilan yang diperlukan untuk dirinya, masyarakat, bangsa dan juga negara ".[5] Sehingga bangsa kita ini memerlukan pendidikan yang komprehensif, karena sekarang ini diperlukan kebijakan pendidikan untuk membenahi dan meningkatkan sistem pendidikan nasional.[6]

Dari pendapat diatas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa bicara mutu pendidikan bukanlah upaya sederhana, melainkan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan selalu berubah-ubah seiring dengan perubahan zaman. Oleh karena itu pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan mutu sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntunan kehidupan masyarakat. Selain itu, bahwa kemampuan lembaga pendidikan perlu menghasilkan

---

[5] Undang-undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 ( ayat 1 dan 4), 2.

[6] Riza Ali Faizin, "Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah", dalam *Antologi Kajian Islam*, Seri 23 (Surabya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2012), 85.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lulusan-lulusan yang terbaik sebagai bentuk wujud mutu pendidikan dan juga akan memberikan kontribusi kepada masyarakat secara luas.

**2. Filosofi Mutu Pendidikan**

Pendidikan merupakan salah satu yang sangat penting dalam kehidupan seseorang, artinya bahwa setiap manusia Indonesia berhak mendapatkannya dan diharapkan untuk selalu berkembang didalamnya. Pendidikan adalah suatu proses kehidupan dalam mengembangkan diri tiap individu untuk dapat hidup dan melangsungkan kehidupan. Sehingga menjadi kebutuhan penting bagi setiap orang yang terdidik. Manusia di didik menjadi orang yang berguna baik bagi Negara, Nusa dan Bangsa. Karena pertama kali pendidikan yang kita dapatkan adalah di lingkungan keluarga (Pendidikan Informal), lingkungan sekolah (Pendidikan Formal), dan lingkungan masyarakat (Pendidikan Nonformal).

Pendidikan mempunyai tanggung jawab besar untuk menyiapkan sumber daya manusia untuk pembangunan. Pembangunan selalu berkaitan erat dengan perkembangan jaman serta selalu memunculkan persoalan baru yang tidak pernah dipikirkan sebelumnya namun harus tetap disikapi dengan bijaksana. Mutu pendidikan dapat dilihat dua sisi yang sangat penting yaitu proses dan hasil. Maka diperlukan namanya strategi peningkatan mutu yaitu diperlukan namanya sarana prasarana yang profesional untuk mengadaptasi perubahan pendidikan.[7] Mutu dalam proses pendidikan melibatkan berbagai input seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi

[7] Munirul, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan", dalam *Antologi Kajian Islam*, Seri 16, (Surabaya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2010), 96.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana dan prasarana lembaga pendidikan, dukungan administrasi, berbagai sumber daya dan upaya penciptaan suasana yang fair dan nyaman untuk belajar. Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh lembaga pendidikan pada setiap kurun waktu tertentu.

Mutu pendidikan merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan kepada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi. Sehingga pendidikan yang bermutu bukan sekedar mempersiapkan peserta didik menjadi manusia yang besar, bermakna, dan bermanfaat dizamanya, tetapi juga dapat membekali peserta didik menghadap kepada Allah SWT, di alam yang teramat baik.[8]

Dengan adanya filosofi mutu pendidikan, maka perlu ditekankan yang terkait dengan peningkatan mutu pendidikan Islam, antara lain sebagai berikut:

**a. Derajat Nilai**

Lembaga pendidikan adalah sebuah organisasi yang mempunyai prinsip dan dasar untuk mewujudkan perkembangannya dalam rangka mencapai satu keinginan yang besar. Salah satu diantaranya lembaga pendidikan harus mempunyai visi dan misi yang jelas. Bahwa nilai adalah sebagai ekspresi dalam kepercayaan dan cita-cita institusi/lembaga yang singkat, padat, dan berisi. Pada dasarnya nilai itu harus mudah diingat dan dikomunikasikan oleh institusi pendidikan.

[8] Dede Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan demikian, bahwa nilai-nilai tersebut, harus mampu mewujudkan organisasi dan memberikan arah, serta tujuan yang konsisten. Maka untuk itu, nilai-nilai yang ada dalam sebuah institusi pendidikan harus disesuaikan dengan lingkungan. Lembaga pendidikan yang baik harus mampu beroperasi dan menancapkan hubungan yang kuat, baik pelanggan maupun konsumen. Sebuah lembaga pendidikan harus mampu menentukan nilai-nilai tersendiri, akan tetapi ada beberapa yang mencakup tentang nilai-nilai, antara lain sebagai berikut:

1) Kita mengutamakan para pelajar kita;
2) Kita bekerja dengan standar intregitas profesional tertinggi;
3) Kita bekerja sebagai tim;
4) Kita memiliki komitmen terhadap peningkatan yang kontinyu;
5) Kita memberikan kesempatan yang sama pada semua
6) Kita akan memberikan mutu pelayanan tertinggi.[9]

Dengan demikian, bahwa kalau diteliti melalui operasional lapangan nilai itu merupakan unsur implementasi dari pelanggan yang membuahkan kepuasan hasil/target yang dicapai. Maka dengan hasil itu, nilai kepuasan masyarakat merasa senang dengan mutu pendidikan yang diterapkan. Maka untuk itu, yang sangat penting sekali adalah menjaga mutu dan derajat nilai sebuah lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang baik adalah mampu mengukur dan menilai hasilnya.

Kalau kita melihat adanya standar mutu pendidikan dapat dirujuk dari standar nasional pendidikan yang telah menetapkan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di Indonesia, meliputi:

[9] Sallis, *TQM in Education*, 219.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
2) Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
3) Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah criteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
5) Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
6) Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
7) Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
8) Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.[10]

Kalau dilihat standar nilai mutu pendidikan, peneliti mengamati bahwa kemungkinan besar lembaga pendidikan pesantren bisa menerapkannya walaupun tidak semuanya. Dikarenakan pada saat sekarang ini pesantren masih membutuhkan proses yang sangat panjang berbenah diri dalam rangka untuk menata segala kebutuhan yang diperlukannya. Dengan demikian, maka untuk itu pesantren harus

[10] BSNP, 5-39.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mampu memunculkan dan mewujudkan nilai lebih, sehingga pesantren itu nantinya akan menjadikan pilihan utama bagi masyarakat.

**b. Mutu Sebagai Konsep yang Absolut**

Mutu dalam pendidikan merupakan hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Perkembangan lembaga pendidikan dalam meraih status di tengah-tengah persaingan dalam dunia pendidikan yang semakin kuat. Sekarang ini diperlukan adanya sumber mutu dalam pendidikan, misalnya: sarana gedung yang baik, guru yang profesional sesuai dengan bidangnya, nilai moral yang tinggi, lulusan yang memuaskan, dorongan orang tua, SDM yang mumpuni, kepemimpinan yang baik dan efektif, kurikulum yang memadahi dan sebagainya.

Konsep mutu yang absolut dan relatif perlu diterapkan disebuah institusi yang mampu membawa perkembangan lembaga pendidikan yang bermutu. Mutu sebagai konsep yang absolut dapat dicontohkan dengan restoran yang mahal, mobil mewah. Sedangkan mutu dalam sifat baik cantik, dan benar merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan.[11] Mutu sebagai konsep absolut memungkinkan kepala sekolah untuk merumuskan standar maksimal, yang pada kenyataannya akan sulit untuk direalisasikan. Dalam pemahaman seperti ini, kepala sekolah akan berpikir bahwa sekolah yang dipimpin harus selalu menjadi sekolah unggulan baik bertaraf nasional maupun internasional. Mutu akan menjadi simbol status bagi pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, sehingga stakeholder/pemilik akan merasa bangga dan merasa puas, khususnya bagi

[11] Sallis, TQM, 51.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

orang tua peserta didik. Sebenarnya, bahwa mutu yang semacam ini mempunyai arti lebih tepat disebut dengan *'high quality'* atau *'top quality'* ('mutu tinggi').[12]

Maka jika dikaitkan dengan konteks pendidikan, konsep mutu adalah elit, karena belum banyak lembaga pendidikan yang dapat memberikan pengalaman pendidikan dengan 'mutu tinggi' kepada para peserta didik. Maka kalau dapat disimpulkan bahwa lembaga pendidikan harus mampu mempunyai angan-angan atau harapan-harapan yang tinggi. Paling tidak lembaga pendidikan mempunyai konsep yang jelas dalam menjalankan sebuah institusi, mungkin dapat menggunakan dua konsep tersebut diatas.

Kalau dilihat bahwa mutu sebagai konsep relatif adalah mengikuti keinginan pelanggan. Karena mutu ini ditentukan oleh spesifikasi standart yang telah ditetapkan dan selalu disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Untuk itu lembaga pendidikan minimal mampu merumuskan program-programnya terlebih dahulu, dalam arti jelas sesuai dengan target yang akan dicapai. Mutu dapat juga digunakan sebagai suatu konsep yang relatif.[13] Dengan kata lain bahwa definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang

---

[12] Sallis, *TQM in Education*, 52.

[13] Nasution, *TQM*, 150. Ada lima pilar utama dalam TQM yaitu ; 1) menggerakkan suatu organisasi, 2) produk yang dihasilkan, 3) proses yang dilakukan dalam menghasilkan produk, 4) organisasi yang digerakkan oleh seorang pemimpin, 5) serta adanya komitmen diantara para pemimpin didalam suatu organisasi. Istilah manajer dan pemimpin tidaklah pernah dicampuradukkan, karena kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen, manajer malaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, komunikasi, dan pengawasan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. Karena produk-produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna, biaya yang mahal dan tinggi. Sehingga, mutu harus mengerjakan apa yang seharusnya ia kerjakan, dan mengerjakan apa yang diinginkan pelanggan.

> Kalau dilihat definisi relatif tentang mutu tersebut memiliki dua aspek. *Pertama* adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi. *Kedua* adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. Cara pertama, penyesuaian diri terhadap spesifikasi, sering disimpulkan sesuai dengan tujuan dan manfaat. Mutu bagi produsen dapat diperoleh melalui produk atau layanan yang memenuhi spesifikasi awal yang telah ditetapkan dalam gaya yang konsisten. Para produsen menunjukkan bahwa mutu memiliki sebuah sistem, yang biasa disebut sistem jaminan mutu (*quality assurance system*), yang memungkinkan roda produksi menghasilkan produk-produk yang, secara konsisten, sesuai dengan standar atau spesifikasi tertentu. Sebuah produk dikatakan bermutu selama produk tersebut, secara konsisten, sesuai dengan tuntutan pembuatnya.[14]

Perlu diketahui bahwa konsep TQM adalah mutu sebagai sesuatu yang disukai oleh para pelanggan. Pelanggan adalah ibaratnya wasit terhadap mutu dan institusi sendiri tidak akan mampu bertahan tanpa mereka. Institusi pelaku TQM harus mampu menggunakan semua cara untuk mengeksplorasi kebutuhan pelanggannya.

Dengan demikian, bahwa peneliti memahami secara seksama dengan adanya konsep yang absolut dan relatif lembaga pendidikan pesantren akan mempunyai keunggulan yang luar biasa, karena pesantren mau tidak mau harus membuat suatu perubahan yang menjadikan tolak

[14] Sallis, *TQM in Education* , 54. Telah menyebutkan dalam definisinya, ibaratnya mobil Rover dan Rolls-Royce adalah produk yang memiliki mutu. Kemewahan, keindahan, eksklusifitas, dan harga tidak termasuk dalam kategori ini. Selama sebuah produk sesuai dengan spesifikasi dan standar pabriknya, maka produk tersebut adalah produk yang memiliki mutu. Pendapat tentang mutu yang sedemikian seringkali disebut dengan istilah, mutu sesungguhnya (*quality in fact*). Mutu sesungguhnya merupakan dasar sistem jaminan mutu yang dianggap sesuai dengan British Standards Institution dalam standar BS5750 atau standar inter-nasional identik dengan ISO9000.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ukur. Maka dengan tolak ukur itulah pesantren akan mempunyai daya tarik kepada masyarakat, yang mana lembaga pendidikan pesantren akan kelihatan secara jelas dan pasti dikarenakan mutu pendidikannya berkualitas manakala dapat diukur oleh masyarakat luas.

**c. Produk Mutu Pendidikan**

Secara umum 'mutu' dapat didefinisikan sebagai "karakteristik produk atau jasa yang ditentukan oleh *customer* dan diperoleh melalui pengukuran proses serta perbaikan yang berkelanjutan"[15] Pendapat ini lebih menekankan kepada pelanggan yaitu, apabila suatu pelanggan mengatakan sesuatu itu bermutu baik, maka barang/jasa tersebut dapat dianggap bermutu. Maka untuk itu, lembaga yang bermutu harus mampu memberikan pelayanan terhadap pelanggan/konsumen yang memuaskan, artinya kepuasan pelanggan sangat penting bagi lembaga pendidikan yang bermutu dan berkualitas.

Sebenarnya mutu dapat diartikan dengan cara yang berbeda-beda sesuai dengan sudut pandangan orang yang mengartikannya. berpendapat bahwa "kualitas merupakan konsep yang rumit", karena kualitas memiliki implikasi berbeda jika berkaitan dengan kualitas pendidikan.[16]

---

[15] Soewarso, 1996, 7.

[16] Pfeffer & Coote, 1991, 12. Sebagaimana yang dikutip Aan Komariah, secara esensial istilah mutu menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*product*) dan kinerjanya. Sedangan menurut B. Suryobroto, konsep "mutu" mengandung arti derajat (tingkat) keunggulan satu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang atau jasa, baik yang *tangible* maupun *intagible*. Dalam M. Fathurrohman, Implementasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam; Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik (Teori & Praktik) (Yogyakarta; Teras, 2012), 42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

TQM adalah sebuah usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan pelanggan. Dengan memuaskan pelanggan, bias dipastikan mereka akan kembali lagi dan memberitahu teman-temannya tentang layanan tersebut, karena didalam konsep mutu terpadu pelanggan adalah "Raja", yang semua keinginannnya harus dipenuhi dan dilayani dengan baik

> Pelajar atau peserta didik seringkali dianggap sebagai produk dari pendidikan. Dalam pendidikan kita sering mengatakan seolah-seolah pelajar adalah hasil dari pendidikan, khususnya dengan merujuk pada penerapan disiplin dan cara bersikap di institusi-institusi tertentu. Pendidikan seolah-olah merupakan sebuah jalur produksi. Masalah dari pertanyaan di atas adalah sulitnya menerapkan definisi tersebut dalam dunia pendidikan yang bersifat praktis. Ini biasanya juga dapat diterapkan adanya mutu dalam dunia pendidikan.[17]

Mutu merupakan produk yang sempurna, bernilai dan meningkatkan kewibawaan. Mutu dalam konteks pendidikan sangat penting, karena berkaitan dengan lembaga yang terdiri dari komponen peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan dan proses penyelenggaraan pendidikan. Sebagaimana Lynton Gray[18] mengungkapkan dalam beberapa diskusi tentang masalah ini, manusia tidak sama, dan mereka berada dalam situasi pendidikan dengan pengalaman, emosi, dan opini

---

[17] Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 124. Bahwa dalam peningkatan mutu pendidikan pada hakekatnya adalah suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepala sekolah/madrasah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personal madrasah maupun anggota masyarakat. Oleh karena itu, dengan diterapkannya manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah akan membawa perubahan terhadap manajemen pendidikan dari sistem sentralisasi ke desentralisasi.

[18] Lynton Gray, dalam Edward Sallis, 42. Bahwa menilai mutu pendidikan sangat berbeda dengan hasil produksi pabrik atau menilai sebuah jasa. Sehingga pelajar sebagai produk pendidikan yang dihasilkan selama dalam pendidikan, yang mana pelajar itu merupakan dari bagian penting dalam sebuah lembaga pendidikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang tidak bisa disama-ratakan. Di samping memberikan definisi tentang mutu, kita juga perlu untuk memahami perbedaan tiga gagasan lain tentang mutu. Ada perbedaan-perbedaan yang mendasar antara kontrol mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*) dan mutu terpadu (*total quality*).[19] Mutu adalah sebuah proses yang terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu yang dimaksud adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.[20]

Dengan demikian, bahwa jaminan mutu berbeda dari kontrol mutu, baik sebelum maupun ketika proses tersebut berlangsung. Penekanan ini bertujuan untuk mencegah terjadi kesalahan sejak awal proses produksi. Jaminan mutu di desain sedemikian rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mutu adalah sebuah cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan. Jaminan mutu lebih menekankan tanggungjawab tenaga kerja dibandingkan inspeksi kontrol mutu, meskipun sebenarnya inspeksi tersebut juga memiliki peranan dalam jaminan mutu. Mutu barang atau jasa yang baik dijamin oleh sistem, yang dikenal sebagai sistem jaminan mutu, yang memposisikan secara tepat bagaimana produksi seharusnya

---

[19] Ibid, 58.

[20] Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993)), 159. Dalam M. Fatfurrohman, *Implementasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2012), 44.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berperan sesuai dengan standar. Standar-standar mutu diatur oleh prosedur-prosedur yang ada dalam sistem jaminan mutu.

> Menurut Sallis, bahwa TQM (*Total Quality Manajemen*) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Dalam konsep mutu terpadu pelanggan adalah raja. Beberapa perusahaan, seperti Marks and Spencer, British Airways, dan Sainsburys. Konsep ini berbicara tentang bagaimana memberikan sesuatu yang diinginkan oleh pelanggan, serta kapan dan bagaimana mereka menginginkannya. Konsep ini disesuaikan dengan perubahan harapan dan gaya pelanggan dengan cara mendesain produk dan jasa yang memenuhi dan memuaskan harapan mereka. Dengan memuaskan pelanggan, bisa dipastikan bahwa mereka akan kembali lagi dan memberitahu teman-temannya tentang produk atau layanan tersebut. Ini disebut dengan istilah mutu yang menjual (*sell-on quality*). Persepsi dan harapan pelanggan tersebut diakui sebagai sesuatu yang bersifat jangka pendek dan bisa berubah-ubah. Demikian juga dengan organisasi, ia harus menemukan metode-metode yang tepat untuk mendekatkan diri dengan pelanggan mereka agar dapat merespon perubahan selera, kebutuhan, dan keinginan mereka.[21]

Produk mutu adalah suatu karakter atau batasan tertinggi dari suatu produk atau jasa layanan yang dapat memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, sudah selayaknya, jasa pelayanan pendidikan harus dapat menghasilkan mutu yang baik.[22]

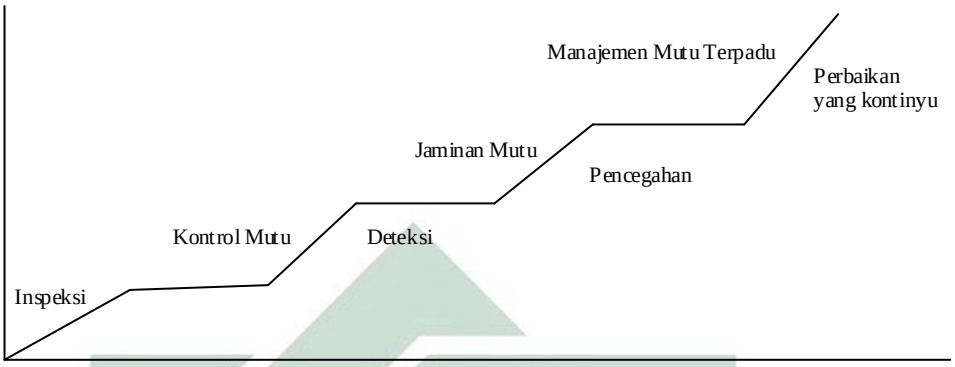
---

[21] Sallis, TQM, 60.

[22] Sallis, 243-244. Dalam kaitannya dengan konsep pendidikan yang bermutu, bahwa pendidikan adalah jasa yang berupa proses kebudayaan. Pengertian ini berimplikasi pada adanya masukan (input) dan keluaran (output). Masukan dapat berupa peserta didik, sarana prasarana seta fasilitas belajar lainnya termasuk lingkungan, sedangkan keluarannya adalah lulusan atau alumni, yang kemudian menjadi ukuran mutu, mengingat produk pendidikan merupakan jasa pelayanan, maka mutu jasa pelayanan pendidikan sangat tergantung sikap pemberi layanan di lapangan serta harapan pemakai jasa pendidikan. Hal ini berarti jasa pelayanan pendidikan tidak berwujud benda (*intangible*) secara langsung, namun secara kualitatif mutu jasa/pelayanan pendidikan dapat dilihat dari *soft indicator* seperti kepedulian dan perhatian pada keinginan /harapan dan kepuasan pelanggan jasa pendidikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**Gambar 2.1 Konsep Mutu**




Kalau dilihat dari gambar diatas, para pimpinan lembaga pendidikan pesantren terutama figur seorang kiai harus mampu memenej semaksimal mungkin dalam rangka persaingan antara lembaga pendidikan satu dengan lainnya untuk menarik minat masyarakat. Sebab-sebab umum rendahnya mutu pendidikan bisa disebabkan oleh beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah,[23] bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumberdaya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai.[24]

Manajemen mutu memiliki wewenang untuk menetapkan kebijakan atau mendesain ulang sebuah sistem. Maka perlunya perubahan, tapi implementasi perubahan tersebut hanya akan terjadi ketika manajemen sangat dibutuhkan. Sehingga perlu diadakan *planning* yang

[23] Pendidikan tanpa adanya kurikulum akan menjadi lemah. Oleh kerenanya, kelemahan kurikulum diharapkan mampu memecahkan berbagai persoalan bangsa, khususnya dalam bidang pendidikan, dengan mempersiapkan peserta didik, melalui perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi terhadap sistem pendidikan secara efektif, efesien, dan berhasil guna. Dalam E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi ; Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, (Bandung: Rosda Karya, 2003), vi.

[24] Sallis, *TQM in Education* , 104.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tepat kata Saefullah,[25] untuk menentukan akar dan penyebaran sebuah masalah, diperlukan sebuah upaya untuk mencari data-data kegagalan dan melakukan pemeriksaan secara teratur.

Di sisi lain, sebab-sebab khusus kegagalan, sering diakibatkan oleh prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati, meskipun kegagalan tersebut mungkin juga diakibatkan oleh kegagalan komunikasi atau kesalahpahaman. Kegagalan tersebut bisa juga disebabkan oleh anggota individu staf yang tidak memiliki skil, pengetahuan dan sifat yang dibutuhkan untuk menjadi seorang guru atau manajer pendidikan. Oleh karena itu, kata Muhaimin dkk, banyak permasalahan yang merupakan tantangan terhadap dunia Islam dewasa ini, maka masalah pendidikan mutu merupakan masalah yang paling menantang. Sehingga masa depan dunia Islam tergantung bagaimana dunia Islam menjawab tantangan ini.[26] Oleh sebab itu, khusus masalah mutu bisa mencakup kurangnya pengetahuan dan ketrampilan anggota, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perlengkapan.

Maka diperlukan namanya sistem yang merupakan suatu model berpikir atau cara memandang sekolah, misalnya dapat dipandang sebagai bagian dari rumah yang dipakai belajar siswa, sehingga kesannya sekolah itu dipandang sebagai satu kesatuan, inilah yang dikatakan perlunya manajer/pemimpin dalam meningkatkan mutu pendidikan.

---

[25] U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Puustaka Setia, 2012), 22.
[26] Muhaimin dkk, *Manajamen Pendidikan Islam ; Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* ( Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010), 19.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Seorang pemimpin yang memiliki tujuan-tujuan, keyakinan, dan komitmen tertentu demi sekolah atau univeritas, dan yang bisa mengkomunikasikannya dengan yang lain karena...apa yang menjadi keyakinan atau komitmen seorang pemimpin adalah lebih penting dari pada apa yang dilakukannya. Dengan perkataan lain, bahwa seorang pemimpin yang mengkomunikasikan dengan permasalahan dengan yang lain adalah lebih penting daripada gaya kepemimpinan itu sendiri". [27]

Oleh sebab itu, bahwa berkaitan dengan berlakunya PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional, maka salah satu dimensi kompetensi yang mendapat sorotan adalah kompetensi manajerial dari pimpinan sekolah/madrasah yang mencakup kemampuan menyusun rencana pengembangan sekolah/madrasah. [28]

Dengan demikian, bahwa peneliti menyimpulkan produk pendidikan merupakan paling utama karena apa santri itu merupakan produk yang harus di unggulkan atau dirawat sebaik mungkin. Lembaga pendidikan tanpa adanya santri tidak akan mungkin bisa jalan, maka bisa diibaratkan santri adalah raja. Maka untuk itu, raja berhak memilih kemanapun dia menimba ilmunya, oleh karena itu pesantren harus mampu membuat lembaga pendidikan yang profesional dalam segala bidang, agar nanti lulusannya bisa bermutu dan berkualitas.

**d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Service*)**

Kepuasan pelanggan (*customer service*) yaitu respon atau tanggapan yang diberikan para konsumen setelah terpenuhinya kebutuhan mereka akan sebuah produk ataupun jasa, sehingga para

---

[27] Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 66-68.
[28] Muhaimin dkk, *Manajamen Pendidikan Islam*, v.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konsumen memperoleh rasa nyaman dan senang karena harapannya telah terpenuhi. Selain itu kepuasan pelanggan juga sering dijadikan sebagai salah satu tujuan utama dari strategi pemasaran bisnis, baik bisnis yang dijalankan dengan memproduksi barang maupun bisnis jasa.

Keberhasilan strategi pemasaran suatu usaha dapat dicapai jika kepuasan pelanggan telah terpenuhi. Namun untuk memperoleh kepuasan pelanggan tidaklah mudah, karena tiap pelanggan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda–beda walaupun membutuhkan produk yang sama. Proses pemenuhan kepuasan pelanggan tidak hanya membutuhkan produk atau jasa yang berkualitas saja, namun juga membutuhkan adanya sistem pelayanan yang mendukung. Sehingga para pelanggan akan merasa senang dengan produk atau jasa yang dibutuhkan, serta nyaman dengan pelayanan yang diberikan.

Adanya kepuasan pelanggan ternyata juga dapat mempengaruhi omset penjualan yang dihasilkan. Jika pelanggan merasa puas akan suatu produk maka permintaan akan meningkat dan omset penjualan pun ikut naik, sebaliknya jika pelanggan tidak merasa puas maka permintaan akan menurun begitu juga dengan omset penjualannya. Hal penting lainnya yang harus diperhatikan yaitu, pelanggan yang kurang puas dengan suatu produk tidak akan membeli ataupun menggunakan lagi produk yang kita tawarkan. Selain itu pelanggan yang kurang puas juga dapat menceritakan kepada konsumen lain tentang keburukan produk yang mereka dapatkan, sehingga dapat menimbulkan citra buruk di kalangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

para konsumen. Salah satu tujuan TQM adalah untuk merubah institusi yang mengoperasikan sebuah tim yang ikhlas, tanpa konflik dan kompetisi internal, untun meraih tujuan tunggal, yaitu memuaskan pelanggan.[29]

Karakteristik mutu jasa lebih sulit untuk didefinisikan dari pada mendefinisikan mutu produk, karena karakteristik mutu jasa mencakup beberapa elemen subyek yang penting. Sebab-sebab terjadi mutu produk yang jelek dan rusak tidak sama dengan sebab-sebab yang ada pada jasa. Produk sering rusak disebabkan oleh kesalahan bahan dan komponen yang jelek, desain produk yang rusak atau mungkin tidak sesuai dengan spesifikasi. Mutu jasa yang jelek, di satu sisi, biasanya secara langsung dinisbatkan pada kelakuan atau sifat pekerja. Mereka berkelakuan dan bersikap sedemikian rupa disebabkan oleh kurangnya perhatian atau kesopanan. Ketidak-acuhan dan kurangnya pelatihan atau perhatian, kerapkali merupakan alasan utama yang menyebabkan terjadinya kerusakan jasa. Karakteristik sikap dan mutu jasa harus dimunculkan dalam pikiran ketika mendiskusikan mutu pendidikan.[30]

Ada beberapa yang harus diperhatikan oleh lembaga pendidikan mengenahi pelanggan tersebut :

1) Mengerti apa yang sesungguhnya diinginkan oleh pelanggan;
2) Memperhatikan terhadap kepuasan pelanggan;
3) Memahami harapan pelanggan dengan menjawab 4 kunci pertanyaan, yaitu ;

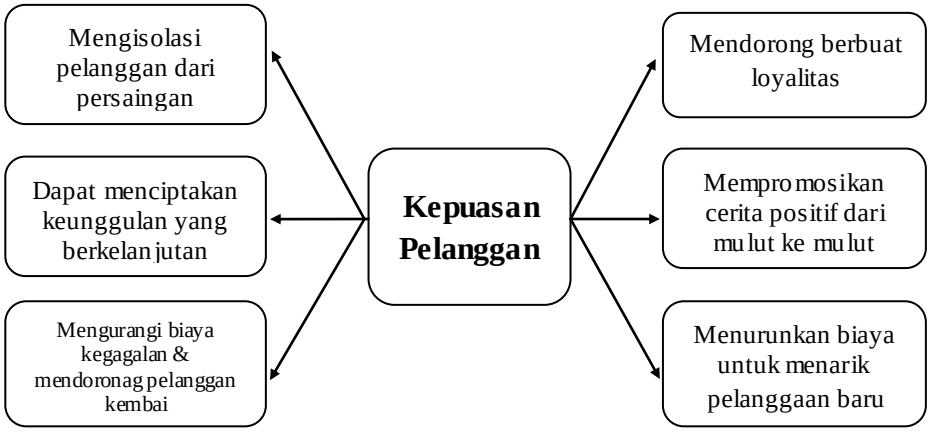
[29] Sallis, TQM *in Education*, 69.
[30] Sallis, *TQM in Education* , 63.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a) Produk atau pelayanan macam apa yang diharapkan oleh pelanggan;
b) Tingkat kualitan yang bagaimana dibutuhkan untuk memuaskan harapan pelanggan;
c) Apa sebenarnya pentingnya dari setiap ciri pelayanan atau produk tersebut;
d) Bagaimana para pelanggan puas dengan kualitas pada suatu tingkatan kini.[31]

Perlu diketahui, bahwa peneliti mampu menggaris bawahi adanya lembaga pendidikan sekarang ini perlu memberikan kepuasan pelanggan. Artinya pesantren harus membuat manajemen yang baik dan maksimal, karena masyarakat atau pelanggan perlu diberi keistimewaan berupa pendidikan yang bermutu dalam arti pelanggan biar merasa kerasan dan betah di pesantren. Sekarang ini diperlukan pesantren yang membuat peningkatan mutu pendidikan yang bisa diterima oleh seluruh lapisan masyarakat. Dengan demikian, kepuasan pelanggan yang menjadi kunci utama dalam sebuah lembaga pendidikan, sehingga dengan kepuasan pelanggan itu nantinya akan mewujudkan pesantren yang berkualitas dan bermutu bagi masyarakat secara luas.

**Gambar 2.2 Skema Kepuasan Pelanggan**




[31] Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen Kepemimpinan Dalam Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 113.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**e. Layanan Mutu**

Perlu diketahui institusi pedidikan sebagai pelayan, harus dapat memberikan kontribusi, meliputi pemberian beasiswa, penilaian dan bimbingan bagi para pelajar, para orang tua, dan para sponsor mereka. Lembaga pendidikan sayogya memberikan kepuasan pelanggan terdiri dari bermacam-macam golongan. Karena tujuan mutu adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, maka hal penting yang perlu diperjelas adalah kebutuhan dan keinginan siapa yang harus dipenuhi. Disinilah perlunya peran *stakeholder*, seperti guru, siswa, tata usaha/karyawan, orang tua siswa, komite sekolah/madrasah tokoh masyarakat, dalam rangka untuk mengembangkan lembaga pendidikan.[32]

Peningkatan lembaga pendidikan yang berkualitas paling tidak dapat menunjukkan peningkatan yang terus menerus (*kontinyu*), yang didasarkan atas keinginan, kebutuhan, dan harapan pengguna pendidikan (internal dan eksternal). Sehingga tujuan pelayanan pendidikan dapat diwujudkan jika menggunakan tiga prinsip, yaitu ; 1) memfokuskan pelanggan pada pengguna/pelanggan (*costomer focus*), 2) peningkatan kualitas pada proses (*process improvement*), 3) melibatkan semua komponen pendidikan (*total involment*).[33] Dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Peningkatan Kualitas Yang Kontinyu**

[32] Muhaimin dkk, *Manajamen Pendidikan Islam*, vii.
[33] Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen Kepemimpinan Dalam Islam*, 112.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

| Peningkatan Kualitas Yang Kontinyu | | |
|---|---|---|
| Fokus Pelanggan | Peningkatan Kualitas Proses | Keterlibatan Penuh |

Di tingkat inilah penting membicarakan gagasan tentang 'pelanggan' dalam konteks pendidikan. Bagi beberapa pendidik, istilah'pelanggan' jelas sekali memiliki nada komersial yang tidak dapat diaplikasikan dalam pendidikan. Mereka lebih suka menggunakan istilah klien. Klien, dengan konotasi jasa profesional yang menyertainya dianggap istilah yang jauh lebih tepat dibanding pelanggan. Sementara itu, yang lainnya ada yang menolak seperti itu dan menurut mereka akan lebih tepat jika menggunakan istilah pelajar atau murid. Selain itu, ada juga yang mencoba membuat perbedaan antara istilah 'klien' yang biasanya menerima jasa pendidikan, seperti beasiswa dengan 'pelanggan' yang membayar untuk mendapat pendidikan. Dalam buku ini, pelanggan digunakan sebagai istilah untuk kedua bentuk istilah di atas dan terpisahkan ke dalam beberapa jenis. 'Pelanggan utama' yaitu pelajar yang secara langsung menerima jasa, 'pelanggan kedua' yaitu orangtua, gubernur atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi, dan "pelanggan ketiga" yaitu pihak yang memiliki peran penting, meskipun tak langsung, seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Keragaman pelanggan tersebut membuat seluruh institusi pendidikan harus lebih memfokuskan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perhatian mereka pada keinginan para pelanggan dan mengembangkan mekanisme untuk merespon mereka. Hal penting untuk didefinisikan secara jelas adalah sifat jasa yang diberikan oleh institusi kepada pelanggannya. Satu hal yang perlu diingat adalah kesuksesan pelajar adalah kesuksesan institusi pendidikannya.

Perbedaan juga perlu dibuat, bahwa pelanggan eksternal dan internal dalam institusi pendidikan. Ketika fokus utama dari sekolah, perguruan tinggi atau universitas adalah pelanggan eksternalnya pelajar, orang tua, dan lain-lain penting untuk diingat bahwa setiap orang yang bekerja dalam masing-masing institusi tersebut turut memberikan jasa bagi para kolega mereka pelanggan internal. Salah satu tujuan TQM adalah untuk merubah institusi yang mengoperasikannya menjadi sebuah tim yang ikhlas, tanpa konflik dan kompetisi internal, untuk meraih sebuah tujuan tunggal, yaitu memuaskan pelanggan.

**Tabel 2.2 Pelanggan Pendidikan[34]**

| | | |
|---|---|---|
| Pendidikan (nilai tambah yang Diberikan kepada pelajar) | = | Jasa |
| Pelajar | = | Pelanggan atau Klien Eksternal Utama |
| Orangtua/Kepala Daerah/Sponsor | = | Pelanggan Eksternal Kedua |
| Pemerintah/Masyarakat /Bursa Kerja | = | Pelanggan Eksternal Ketiga |
| Guru/Staf | = | Pelanggan Internal |

Kalau peneliti mengamati, bahwa lembaga pendidikan yang Oleh karenanya, bahwa pelayanan yang ada di lembaga pendidikan harus

[34] Edward Sallis, *TQM*, 70.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditingkatkan sebaik mungkin agar terjaga mutunya. Dengan demikian, lembaga pendidikan khususnya pesantren harus segera berbenah diri dalam segala bentuk apapun terutama pelayan prima sangat menunjang sekali dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan pesantren yang berkualitas dalam segala bidang. Lembaga pendidikan harus mampu memposisikan diri sebagai industri jasa (*service*) dan menekankan pada pencairan secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan (*customer*).

**f. Standarisasi Mutu**

Menurut Engkoswara dan Yahya Umar merangkum indikator-indikator sekolah bermutu dan tidak bermutu yang diadaptasi dari beberapa ahli,[35] antara lain sebagai berikut :

**Tabel 2.3 Sekolah bermutu dan tidak bermutu**

| Sekolah Bermutu | Sekolah Tidak Bermutu |
|---|---|
| 1. Masukan yang tepat<br>2. Semangat kerja tinggi<br>3. Gairah motivasi belajar tinggi<br>4. Penggunaan biaya, waktu, fasilitas, tenaga yang profesional<br>5. Kepercayaan berbagai pihak<br>6. Tamatan yang bermutu<br>7. Keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat | 1. Masukan yang banyak<br>2. Pelaksanaan kerja santai<br>3. Aktivitas belajar santai<br>4. Boros pemakaian sumber-sumber<br>5. Kurang peduli terhadap lingkungan<br>6. Lulusan hasil "katrol"<br>7. Keluaran tidak produktif |

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, bahwa mutu difokuskan tiga faktor untuk meningkatkannya, yaitu: (1) kecukupan

[35] Engkoswara , *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 310.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumber-sumber pendidikan dalam arti mutu tenaga kependidikan, biaya, dan sarana belajar; (2) mutu proses belajar yang mendorong siswa belajar efektif; dan (3) mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap, keterampilan dan nilai-nilai.[36]

**3. Pentingnya Mutu Pendidikan dalam Menghadapi Persaingan Global**

Sampai sekarang ini kalau dilihat begitu besar penduduk bangsa Indonesia dan mayoritas muslim. Maka dengan adanya perkembangan bangsa yang begitu pesat yang di dukung banyaknya pesantren mampu membantu potensi masyarakat sangat besar dalam rangka untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM). Dengan adanya SDM yang kuat, pesantren sangat besar memberikan kontribusi kepada masyarakat, terutama dalam pengembangan ekonomi rakyat dan sekaligus pemberdayaan SDM. Maka untuk itu, dalam rangka mewujudkan pesantren yang berdaya saing tinggi di era global ini, maka pesantren harus mampu mempunyai skill atau keahlian yang banyak dibutuhkan oleh masyarakat.

> Lembaga pendidikan Islam juga mempunyai tantangan yang sangat besar dalam meningkatkan mutu pendidikan seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan IPTEK yang ada pada saat ini. Dampak dari pertumbuhan dan perkembangan tersebut adalah terjadinya persaingan yang semakin tinggi pada semua aspek kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, sekolah, madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi Islam harus mampu merespon kebutuhan dan tuntutan masyarakat baik secara nasional maupun internasional, sehingga bisa bersaing pada tataran global.[37]

---

[36] Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Guru* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 1999), 25.

[37] Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 190-191.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan demikian, bahwa melihat pentingnya mutu pendidikan dalam menghadapi persaingan global, maka pesantren harus berbenah diri dalam rangka untuk mengadakan suatu perubahan diantaranya bagaimana cara memenej pesantren yang menjadi pilihan utama oleh masyarakat, serta mampu menjawab kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks.

Oleh karena itu, dengan semakin besar kebutuhan masyarakat, maka lembaga pendidikan harus mampu membuat sebuah perubahan yang drastis agar tidak ketinggalan dengan bangsa lain, maka sekarang ini pesantren harus merubah manajemen mutu pendidikan untuk menghadapi tantangan globalisasi.

Tantangan globalisasi semakin besar, maka pesantren harus mempunyai manzet yang kuat agar tidak terjadi pergeseran yang menimpa di lembaga pendidikan Islam, oleh karena itu harus mampu mewujudkan IMTAQ dan IPTEK ditengah-tengah pesantren. Dengan adanya hal tersebut, maka persaingan yang begitu ketat dan cepat, pesantren harus secepatnya melakukan perubahan manajemen dalam rangka untuk menjaga mutu pendidikan. Mutu pendidikan harus dimulai dari sistem manajemennya, mulai dari pola kepemimpinan, budaya, kultur dan sebagainya.

Dalam hal ini, karena pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam harus memerankan dirinya sebuah lembaga yang membawa perubahan, karena pesantren juga sebagai figur. Namun demikian, bahwa kalau dilihat sekarang ini, banyak pesantren yang belum mampu menghadapi tantangan global apalagi yang terkait dengan sains dan teknologi. Disinilah, bahwa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pesantren yang sekarang ini, masih banyak yang terfokus dengan bidang keagamaan. Kenyataannya adalah produk pesantren dalam dunia luar terdapat tiga hal, yaitu :

a) Lulusan pesantren belum mampu mengikuti perkembangan dunia luar;
b) Lulusan pesantren belum banyak dimengerti oleh masyarakat luas terutama pada lapangan kerja;
c) Sumber daya manusia masih lemah;
d) Legalitas lulusan pesantren belum kuat.[38]

Dengan demikian, bahwa pesantren saat sekarang ini masih banyak memfokuskan pada pendidikan keagamaan, karena hal yang menjadi masalah ketika lulus dari pesantren, mereka tidak mempunyai daya saing ketika dibanding dengan lulusan lembaga pendidikan lainnya. Biasanya santri itu mempunyai ketrampilan dari berbagai bidang, misalnya santri mempunyai keahlian khot/imlak, pidato, tahlil dan lain sebagainya. Oleh karenanya, dengan ketrampilan yang dimiliki oleh santri mampu mengahadapi kebutuhan masyarakat dan itulah hasil yang dimiliki oleh santri selama di pesantren akhirnya mampu menghadapi persaingan di era global.

Untuk itu, pesantren dituntut melakukan perbaikan atau perbaikan atas dasar filosofi pendidikan pesantren. Maka yang penting bagaimana pesantren itu berkembang dengan adanya IMTAQ dan IPTEK yang keduanya itu merupakan kebutuhan masyarakat global. Karena disini lain adalah untuk memperkokoh karakter agama dan bangsa. Pesantren sekarang ini harus mampu menegakkan nilai-nilai keagamaan untuk mencetak

[38] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akhlakul karimah. Disisi lainnya, pesantren mampu mengembangkan sains dan teknologi dalam rangka untuk meningkatkan daya saing ummat. Persaingan itu sangat ditentukan oleh pesantren yang mempunyai fleksibilitas dalam menghadapi tantangan dan kebutuhan masyarakat yang global. Karena itu, sains dan teknologi merupakan kata kunci sukses yang harus ditanggapi secara positif oleh pesantren, sehingga pengaruhnya sangat besar dalam kebijakan pengembangan kurikulum pendidikan pesantren. Karena eksistensi pesantren telah lama mendapat pengakuan dari masyarakat. Kiprah pesantren cukup besar dalam ikut mencerdaskan kehidupan bangsa serta memberikan sumbangsih yang cukup signifikan dalam penyelenggaraan pendidikan.[39]

Bukan hanya kurikulum yang bisa membawa pengembangan pesantren ke depan tetapi *stakeholder* pesantren sangat penting untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Dengan adanya stakeholder yang mumpuni tetapi elemen-elemen yang lain juga penting dalam rangka untuk menunjang peningkatan mutu pendidikan pesantren. Oleh karena itu, standar mutu pendidikan pesantren harus diarahkan pada sistem pendidikan, yaitu *input*, *process*, dan *output* pendidikan pesantren. Dengan demikian, bahwa adanya *input* pendidikan pesantren, yaitu terkai situasi dan kondisi lingkungan pesantren, misalnya wali santri, masyarakat, pemerintah. Input SDM pondok pesantren, yaitu ustadz-ustadzah, tenaga kependidikan dan lainnya. Input misi dan kebijakan pimpinan pesantren yang terkait dengan

[39] Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren; Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan* (Yogyakarta: Teras, 20140), 6-7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengembangan pendidikan pesantren, dan juga tentang bahan dan metode, strategi, media, sistem pembelajaran pesantren, sekaligus input sarana dan prasarana yang mendukung adanya kegiatan KBM pendidikan pesantren. Bermutunya sebuah lembaga pendidikan akan dihasilkan dari input pendidikan pesantren, sehingga peran *stakeholder* secara menyeluruh akan menghasilkan output pendidikan yang bermutu pula.

Semangat kerja *stakeholder* merupakan evaluasi pendidikan pesantren yang akan menjadi penetapan standar mutu pendidikan. Dengan demikian dengan standar mutu pendidikan itu akan menjadikan landasan untuk peningkatan mutu pendidikan pesantren dalam rangka menghadapi di zaman era globalisasi.

Dengan demikian, dengan adanya standar mutu pendidikan pesantren akan mampu menghadapi daya saing di era global, ke depan pesantren akan menjadi berkualitas atau bermutu, sehingga pesantren sebagai pilihan utama untuk menempatkan anak yang menjadi generasi anak bangsa yang berakhlakul karimah.

**4. Budaya Mutu Pendidikan**

Perkembangan zaman begitu cepat, dengan adanya perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) semakin canggih dan terus mengglobal sehingga berdampak kehidupan manusia di muka bumi ini. Semakin berkembangnya IPTEK tersebut manusia dituntut untuk semakin maju pula. Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu prioritas pembangunan di bidang pendidikan nasional dewasa ini dan mendatang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Prioritas ini didasarkan pada kebijaksanaan sebelumnya yang lebih menekankan kepada perluasan dan kesempatan belajar sehingga mutunya sedikit terabaikan. Selain itu, tentunya tuntutan terhadap mutu pendidikan semakin kuat sejalan dengan perkembangan dan pertumbuhan di setiap sektor kehidupan di masa kini dan mendatang.

Dalam lembaga pendidikan terdapat budaya dalam meningkatkan kualitas pendidikan, maka budaya mengandung beberapa aspek, yaitu :

a. Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya, seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok;
b. Budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian;
c. Budaya berisi kebiasaan dan tradisi;
d. Dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu;
e. Budaya mengarahkan perilaku; kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya sesuai dengan norma;
f. Budaya masing-masing organisasi bersifat unik.[40]

Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan kini sebenarnya telah, sedang dan akan terus dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan. Mulai dari peningkatan kualitas pendidikan pra sekolah, dasar, menengah sampai dengan perguruan tinggi. Salah satu upaya yang dewasa ini sedang disosialisasikan dan dianggap tepat adalah melalui Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Esensi dari TQM adalah suatu filosofi dan menunjuk pada perubahan budaya dalam suatu organisasi (pendidikan), serta dapat menyentuh hati dan

[40] M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 179.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pikiran orang menuju mutu yang diidamkan. Sebagian besar ilmuan sosial yang melakukan studi tentang organisasi setuju bahwa budaya itu berasal atau bahkan terdiri dari kepercayaan atau nilai yang mendasar. Kepercayaan dan nilai ini biasanya diciptakan dan diekspresikan oleh pemimpin dan di tularkan pada anggotanya.

Nilai dan kepercayaan yang membangun budaya TQM meyakinkan bahwa anggota organisasi kerjasama untuk menyelesaikan kerja mereka dengan tujuan utama: Kualitas untuk pelanggan. Apabila TQM berguna untuk membangun elemen integral dari budaya organisasi, Seperangkat nilai dan kepercayaan merupakan bagian terpenting dari budaya tersebut. Dalam membentuk budaya organisasi, kepercayaaan dan nilai saling mendukung dan melengkapi satu sama lain. Agar dapat dimengerti dengan baik, budaya TQM ini dibagi menjadi delapan elemen penting yaitu sebagai berikut :

a) Etika
b) Integritas (kejujuran)
c) Kepercayaan
d) Pelatihan (*training*)
e) Kerja tim (*team work*)
f) Kepemimpinan (*leadership*)
g) Penghargaan (*recognition*)
h) Komunikasi[41]

TQM telah diciptakan untuk menggambarkan sebuah filsafat yang menjadikan mutu sebagai tenaga penggerak di belakang kepemimpinan, desain, perencanaan, dan inisiatif perbaikan. Untuk hal itu, TQM membutuhkan bantuan dari kedelapan elemen kunci di atas. Elemen-elemen

[41] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ini selanjutnya dapat dikelompokkan lagi ke dalam empat bagian berdasarkan fungsinya dalam membentuk struktur bangunan TQM. Keempat bagian tersebut adalah:

1. Pondasi meliputi ; etika, integritas dan kepercayaan
2. Batu Bata meliputi ; pelatihan, kerja tim, dan kepemimpinan
3. Campuran Semen Pengikat meliputi komunikasi
4. Atap meliputi Penghargaan

Penerapan budaya mutu dalam pendidikan merupakan lembaga pendidikan sebagai organisasi merupakan salah satu sistem yang tidak dapat terhindar dampak dari kemajuan tersebut, dengan demikian maka disetiap lembaga pendidikan dituntut untuk dapat mengantisipasi berbagai perubahan-perubahan tersebut.

Keberadaan TQM yang digunakan dalam penerapan di dunia bisnis menuai hasil yang sangat signifikan, sehingga TQM memiliki daya tarik tersendiri, untuk bisa diaplikasikan pada objek-objek kelembagaan atau organisasi yang lain, baik dalam bidang politik, sosial, termasuk dalam dunia pendidikan. Hal ini dalam rangka efektivitas dan hasil yang baik sebagai target yang diidam-idamkan.

Secara filosofis manajemen pendidikan seperti ini menekankan pada kepuasan pelanggan, layaknya sebuah perusahaan yang selalu mengutamakan kepuasan pelanggan *(customer).* Yakni, institusi memberikan pelayanan *(service)* kepada pelanggan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan apa yang diinginkannya. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tentunya haruslah bermutu sehingga dapat memuaskan pelanggan. Dengan demikian institusi selalu dituntut untuk memperbaiki kualitas mutu pendidikan demi tercapainya mutu yang baik dan kepuasan pelanggan.

Pelanggan dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu pelanggan dalam *(internal customer)*dan pelanggan luar *(external customer)*. Yang termasuk pelanggan dalam di dunia pendidikan adalah pengelola institusi pendidikan seperti guru, staff dan penyelenggara institusi. Adapun pelanggan luarnya adalah mayarakat (pelajar), pemerintah dan dunia pendidikan. Jadi, suatu institusi pendidikan dikatakan bermutu apabila kepuasan pelanggan dalam dan pelanggan luar telah terpenuhi.

Oleh karena itu, untuk memposisikan instusi pendidikan seperti industri jasa, maka harus memenuhi standar mutu *Total Quality Management*, serta harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Secara operasional mutu dapat ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya semua spesifikasi yang telah ditetapkan dan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa.

## B. Pondok Pesantren

### 1. Pengertian Pesantren

Pesantren berarti, "asrama tempat santri atau tempat murid-murid belajar mengaji…"[42]Akar kata pesantren berasal dari kata "santri", yaitu istilah yang pada awalnya digunakan bagi orang-orang yang menuntut ilmu agama di lembaga pendidikan tradisional Islam di Jawa Tengah dan

[42] Tim Penyusun Kamus, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 878.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Madura. Kata "santri" mendapat awalan "pe" dan akhiran "an", yang berarti tempat para santri menuntut ilmu. Dalam pengertian sempit, santri adalah seorang pelajar sekolah agama, sedangkan pengertian yang lebih luas dan umum, santri mengacu pada seorang anggota bagian penduduk Jawa yang menganut Islam dengan sungguh-sungguh, rajin shalat, pergi ke masjid pada hari Jum'at dan sebagainya.[43] Sedangkan pesantren berarti lembaga keagamaan, yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam.[44]

Nurcholis Madjid mengajukan dua pendapat yang dapat dipakai sebagai acuan untuk melihat asal-usul perkataan santri. Pendapat pertama mengatakan bahwa santri berasal dari kata *sastri* dari bahasa Sanskerta, yang artinya melek huruf. Pendapat kedua menyatakan bahwa kata santri berasal dari bahasa Jawa cantrik, artinya seseorang yang mengabdi kepada seorang Guru. Misalnya seseorang yang ingin menguasai keahlian atau kepandaian dalam pewayangan, menjadi dalang atau menabuh gamelan, ia akan mengikuti seseorang yang sudah ahli di bidang pewayangan tersebut. Pola hubungan guru-cantrik kemudian diteruskan. Pada proses evolusi selanjutnya, istilah guru-cantrik berubah menjadi guru-santri. Karena guru dipakai secara luas, untuk guru yang terkemuka kemudian digunakan kata

[43] Ali Anwar, *Pembaharuan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri* (Jogjakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 23.
[44] HM. Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 80.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kiai, yang mengandung arti tua atau sacral, keramat dan sakti. Pada perkembangan selanjutnya, dikenal istilah kiai-santri.[45]

Sedangkan menurut Johns, sebagaimana dikutip Dhofier, bahwa pesantren berasal dari Bahasa Tamil yang berarti guru mengaji. Sedangkan C.C. Berg, juga dikutip oleh Dhofier, mengatakan pesantren berasal dari bahasa India *shastra* yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama, dan buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.[46] Robson, sebagaimana dikutip dalam bukunya Asrohah, berpendapat bahwa kata santri berasal dari bahasa Tamil *sattiri* yang diartikan orang yang tinggal di sebuah rumah miskin atau bangunan secara umum.[47]

Pondok pesantren adalah gabungan dari pondok dan pesantren. Istilah pondok, mungkin berasal dari kata *funduk*, dari bahasa Arab yang berarti rumah penginapan atau hotel. Akan tetapi didalam pesantren Indonesia, khususnya pulau Jawa, lebih mirip dengan pemondokan dalam lingkungan padepokan, yaitu perumahan sederhana yang dipetak-petak dalam bentuk kamar-kamar yang merupakan asrama bagi santri. Sedangkan istilah pesantren secara etimologi asalnya pe-santri-an yang berarti tempat santri. Santri atau murid mempelajari agama dari seorang Kiai atau Syaikh di pondok pesantren.[48] Pondok pesantren adalah lembaga keagamaan, yang

---

[45] Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 19-20.
[46] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1983), 18.
[47] Hanun Asrohah, *Pelembagaan Pesantren: Asal-Usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa* (Jakarta: Bagian Proyek Peningkatan Informasi Penelitian dan Diklat Keagamaan, 2004), 30.
[48] Mulyanto Sumardi, *Sejarah Singkat Pendidikan Islam di Indonesia 1945-1975* (Jakarta: Dharma Bhakti, 1977), 38.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberikan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama dan Islam.

Pondok pesantren adalah salah satu bentuk lembaga pendidikan dan keagamaan yang ada di Indonesia. Secara lahiriyah, pesantren poada umumnya merupakan suatu komplek bangunan yang terdiri dari rumah kyai, masjid, pondok tempat tinggal para santri dan ruangan belajar. Di sinilah para santri tinggal selama beberapa tahun belajar langsung dari kyai untuk mendalami ilmu agama.[49] Meskipun dewasa ini pondok pesantren telah tumbuh dan berkembang secara bervariasi.[50]

Pondok pesantren juga berarti suatu lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada umumnya pendidikan dan pengajaran tersebut diberikan dengan cara non klasikal, tetapi dengan sistem bandongan dan sorogan. Dimana kiai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang tertulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedangkan santri terdiri dari dua kategori, yaitu santri mukim dan santri kalong.[51]

---

[49] Menurut Dr. Ali Musri Semjan Putra, MA, yang mengutip dalam Kitab Manaqib Asy-Syafi'i, 470, Kitab Ahkamul Qur'an, 39, Kitab Tafsir Ibnu Katsir, 4/203, dan Kitab Tafsir Jalalain, 771. Memberikan pemahaman terhadap agama harus sesuai dengan standarisasi yang berlaku dalam Islam, agar tidak terbalik dalam berjalan, kita ingin maju tapi malah mundur jadinya, maju dalam pemikiran tadi mundur dalam keimanan. Salah satu standar dalam Islam adalah berpegang teguh kepada al-Qur'an, al-Sunnah, Ijma' dan Qiyas. قال المزني يقول سمعت الشا فعي يقول " من تعلم القران عظمت قيمته artinya; Berkata al-Muzany: aku mendengar Syafi'i berkata: " Barang siapa yang mempelajari al-Qur'an telah tinggi kedudukannya". Ternyata dalam al-Qur'an telah memberikan motivasi dalam hidup sesuai tuntunan dalam al-Qur'an, walaupun orang itu ahli dalam ilmu matematika, fisika, kimia, biologi dan lain sebagai. Artinya orang-orang tersebut berpegang teguh kepada agama sebagai standarisasi dalam hidupnya tidak meninggalkan agamanya.

[50] Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi*,81.

[51] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 2011), 89.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan menurut Zamakhsyari Dhofier, bahwa pesantren brasal dari kata santri, yang dengan awalan *pe* di depan dan akhiran *an* berarti tempat para santri. Lebih lanjut beliau mengutip dari pendapat profesor Johns dalam "Isam in South Asia", bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil, yang berarti guru ngaji. Sedang menurut C.C Berg, bahwa istilah santri berasal dari istilah *shastri* yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-bku suci agama Hindu . Kata *shastri* berasal dari kata *shastra* yang berarti buku-bku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.[52]

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan mempunyai ciri-ciri umum dan khusus.[53] Ciri-ciri tersebut itulah yang membedakan antara pendidikan pondok pesantren dengan pendidikan lainnya.

---

[52] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren ; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1983), 18, dan lihat Depdikbud Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), 783, bahwa santri adalah orang yang mndalami agama Islam, dan bandingkan Soeganda Poerbakawatja, *Ensiklopedia Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung 1978), 223, bahwa santri berarti orang yang belajar agama Islam dan pesantren berarti tempat orang berkumpul untuk belajar agama Islam.

[53] Dalam HM. Ridlwan Nasir, Mencari Tipologi, 82 bahwa ciri-ciri umum, ditandai adanya:

1. Kyai (abuya, encik, ajengan, tuan guru,) sebagai sentral figur, yang biasanya juga disebut pemilik.
2. Asrama (kampus atau pondok) sebagai tempat tinggal para santri , dimana masjid sebagai pusarnya.
3. Adanya pendidikan dan pengajaran agama melalui sistem pengajian (weton, sorogan, dan bandongan), yang sekarang sebagian sudah brkembang dengan sistem klasikal atau madrasah. Pada umumnya kegiatan tersebut sepenuhnya di bawah kedaulatan dan *leadership* seorang atau bebrapa orang kyai.

Sedangkan ciri khususnya ditandai dengan sifat karismatik dan suasana kehidupan keagamaan yang mendalam (Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1986), 18-34.

Sedangkan HA. Mukti Ali memberikan ciri-ciri umum sebagai berikut:

1. Kyai, yang mengajar dan memdidik.
2. Santri, yang belajar dari kyai.
3. Masjid, tempat untuk menyelenggarakan pendidikan, shalat berjama'ah dan sebagainya.

Pondok, tempat untuk tinggal para santri, Ada juga yang lebih sederhana lebih sederhana lagi, bahwa masjid itu selain menjadi tempat belajar juga tempat tidur. Sedangkan ciri khususnya , bahwa di pondok pesantren ditekankan pendidikan dan pengajaran agama Islam (HA. Mukti Ali,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sementara dalam sejarahnya, pondok pesantren dikenal sebagai suatu lembaga pendidikan Islam yang tertua di Indonesa. Keberadaan Pondok pesantren dengan segala aspek kehidupan dan perjuangannya ternyata memiliki nilai strategis dalam membina insan yang berkualitas iman, ilmu, dan amal.[54] Secara fisik, sebuah pesantren biasanya terdiri dari unsur-unsur berikut: di pusatnya ada sebuah masjid atau langgar, surau yang dikelilingi bangunan tempat tinggal kyai[55] (dengan serambi tamu, ruang depan, kamar tamu), asrama untuk pelajar (santri) serta ruangan-ruangan belajar. Pesantren sering berada di perbatasan pedesaan dan terpisah, dibatasi dengan pagar. Mereka kebanyakan menguasai lahan pertanian sendiri, yang sering dihibahkan oleh penduduk desa untuk tujuan-tujuan agama (wakaf). Kesenjangan dalam tingkat keanekaragaman organisasi amat besar dan dapt ditunjukkan berdasarkan komponen-komponen pranata-

---

"Pondok Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional " dalam Pembangunan Pendidikan dalam pandangan Islam, (Surabaya : IAIN Sunan Ampel, 1986), 73-74. Dalam HM. Ridlwan Nasir, 83.

[54] Dalam Islam, ilmu itu merupakan persoalan pokok dalam ajarannya. Al-Qur,an dan hadits Nabi sering menyebutkan pentingnya ilmu, sebagaimana ditegaskan dalam surat Al Mujadilah ayat 11 : " ...Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu jpengetahuan beberapa derajat ...". Dan hadits Nabi yang diriwayatkan oleh Imam Muslim dan Abu Hurariah: "Dan barangsiapa yang menempuh jalan untuk menuju ilmu, maka Allah akan mempermudah baginya jalan ke surga".
Ilmu dalam Islam merupakan sarana (instrumen atau metode untuk memahami dan memberi kejelasan dari petunjuk agama yang global dalam al-Qur'an sebagai klaim Allah dan hadits Nabi, serta memperoleh kejelasan tentang alam semesta yang terbentang sebagai ciptaan Allah untuk dikomunikasikan kepada manusia dan difungsikan dalam kehidupan dalam rangka menyemurnakan iman, Islam dan ihsan.

[55] Kedudukan Kiai adalah pemegang pesantren yang menawarkan kepada perubahan sosial keagaman baik yang menyangkut masalah interpretasi agama dalam kehidupan sosail maupun perilaku keagamaan santri, yang kemudian menjadi rujukan masyarakat. Kiai selain merupakan salah satu unsur dasar yang membentuk lembaga pondok pesantren, juga berada pada posisi sentral dalam komunitas pesantren, karena ia dianggap sebagai pemilik, pengelola, pengajar kitab kuning sekaligus menjadi imam (pemimpin). Ini berarti tradisi keagamaan pesantren yang berkembang dalam komunitas itu telah mampu membangun subkulturnya sendiri yang cenderung terkesan tertutup dan eksklusif. Padahal pesantren merupakan bagian integral dan kultur masyarakat sekitarnya termasuk sistem pendidikan yang berlaku didalamnya. Lebih dalam Sukamto, Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren, (Jakarta: Pustaka LP3ES,1999), 6-7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pranatanya yang membentuk pesantren. Dari sini terjadi kristalisasi jenis-jenis yang nyata dari organisasi pesantren sebagai berikut: a. Jenis A: yaitu pesantren yang paling sederhana; b. Jenis B: yaitu memiliki semua komponen pondok pesantren yang "klasik".; c. Jenis C: yaitu bentuk klasik yang diperluas dengan suatu madrasah; d. Jenis D: yaitu klasik yang diperluas dengan suatu madrasah ditambah dengan program tambahan seperti ketrampilan; e. Jenis E: yaitu pesantren modern yakni di samping sektor pendidikan ke-Islaman klasik juga mencakup semua tingkat sekolah formal dari Sekolah Dasar (Madrasah Ibtidaiyah) sampai tingkat Perguruan Tinggi.

Pembagian jenis yang disebut di atas memberikan suatau gambaran singkat tentang tingkat keanekaragaman pranata sesuai dengan spektrum komponen suatu pesantren, ada lima klasifikasi , yaitu:

a. Pondok Pesantren *salaf*/Klasik: yaitu pondok pesantren yang di dalamnya terdapat sistem pendidikan *salaf (weton dan sorogan)*, dan sistem klasikal (madrasah) *salaf;*
b. Pondok Pesantren Semi Berkembang: yaitu pondok pesantren yang didalamnya terdapat sistem pendidikan *salaf* (*weton* dan *sorogan*), dan sistem klasikal (madrasah) swasta dengan kurikulum 90% agama dan 10% umum.
c. Pondok Pesantren Berkembang: yaitu pondok pesantren seperti semi berkembang, hanya saja sudah lebih bervariasi dalam bidang kurikulumnya, yakni 70% agama dan 30% umum. Disamping itu jugadiselenggarakan madrasah SKB Tiga Menteri dengan penambahan *diniyah*.
d. Pondok pesantren *khalaf*/modern: yaitu seperti bentuk pondok pesantren berkembang, hanya saja sudah lebih lengkap lembaga pendidikan yang ada di dalamnya, antara lain diselenggarakannya sistem sekolah umum dengan penambahan *diniyah* (praktek membaca kitab *salaf*), perguruan tinggi (baik umum maupumn agama), bentuk koperasi dan dilengkapi dengan *takhasus* (bahasa Arab dan Inggris).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Pondok Pesantren Ideal : yaitu sebagaimana bentuk pondok pesantren modern hanya saja lembaga pendidikan yang ada lebih lengkap, terutama bidang ketrampilan yang meliputi pertanian, teknik, perikanan, perbankan, dan benar-benar memperhtikan kualitas nya dengan tidak menggeser ciri khusus kepesantrenannya yang masih relevan dengan kebutuhan masyarakat/perkembangan zaman. Dengan adanya bentuk tersebut diharapkan alimni pondok pesantren benar benar berpredikat *khalifah fil arḍ*.[56]

Pondok pesantren yang ideal adalah pondok pesantren yang mampu mengantisipasi adanya pendapat yang mengatakan bahwa alumni pondok pesantren tidak berkualitas. Oleh sebab itu, sasaran utama yang diperbaharui adalah mental, yakni mental manusia dibangun hendaknya diganti dengan mental membangun.[57]

**2. Tipologi Pesantren**

Pesantren sebagai tempat para untuk santri menuntut ilmu setidaknya tipologi ada dua kelompok. *Pertama,* tipologi pesantren dibuat berdasarkan elemen yang dimiliki. *Kedua,* tipologi pesantren didasarkan pada lembaga pendidikan yang diselenggarakannya.

Dengan mendasarkan kepada elemen yang dimiliki, Ziemek berkesimpulan bahwa pesantren pada akhir abad ke 20 M dapat dibedakan menjadi lima tipologi.[58] Tipologi yang diajukan oleh Ziemek itu diikuti oleh

---

[56] HM. Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi*, 88.

[57] HA. Mukti Ali, *Beberapa Masalah Pendidikan di Indonesia*, (Yogjakarta: Yayasan Nida, 1971), 19. Dalam Ridlwan, *Mencari Tipologi*, 88.

[58] Pola pertama tediri dari masjid dan rumah kiai. Pondok pesantren seperti ini masih bersifat sederhana, dimana kyai mempergunakan masjid atau rumahnya sendiri untuk tempat mengajar. Dalam pondok pesantren tipe ini santri hanya datang dari daerah sekitar pesantren itu sendiri. Pesantren jenis ini khas untuk kaum sufi (pesantren tarekat) yang memberikan pengajaran bagi anggota tarekat. Pesantren jenis ini tidak memiliki pondokan sebagai asrama sehingga para santri tinggal bersama di rumah kyai. Pesantren ini merupakan pesantren paling sederhana yang hanya mengajarkan kitab dan sekaligus merupakan tingkat awal mendirikan pesantren. Pola kedua, terdiri dari masjid, rumah kyai, dan pondok menginap para santri yang datang dari daerah-daerah yang jauh. Pesanren jenis kedua ini sudah dilengkapi dengan pondokan dari kayu atau bambu yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Endang Soetari AD dan Ridlwan Nasir.[59] Dengan mendasarkan pada lembaga pendidikan yang diselenggarakan, kini pesantren dibedakan menjadi tiga atau dua tipologi. Abd. Muin dkk, misalnya, membagi ke dalam tiga tipologi, *salafiyah, khalafiyah,* kombinasi. Sedangkan Husni Rahim, Abd. Rahman Assegaf, dan Wardi Bakhriar membagi pesantren kedalam dua tipologi, *salafiyah dan khalafiyah*.[60]

Pesantren *salafiyah,* menurut Husni Rahim, adalah pesantren yang menyelenggarakan sistem pendidikan Islam non-klasikal dengan metode bandongan dan sorogan dalam mengkaji kitab-kitab klasik (kuning) yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama pada abad pertengahan.

---

terpisah dari rumah kiai.Pesantren ini memiliki semua komponen yang dimiliki pesantren "klasik", seperti masjid dan tempat belajar yang terpisah dari pondokan . Pola ketiga, terdiri dari masjid, rumah kiai dan pondok dengan pembelajaran sistem wetonan dan sorogan, pondok pesantren tipe ketiga ini telah menyelenggarakan pendidikan formal seperti madrasah yang memberikan pelajaran umum dan berorientasi pada sekolah-sekolah pemerintah. Pola keempat, Pondok pesantren tipe keempat ini selain memiliki komponen-komponen pisik seperti pola ketiga, memiki lahan pertanian, kebun, empang, dan peternakan dan juga menyelenggarakan kursus-kursus teknik pertanian dan lainnya, seperti menjahit, elektro yang sederhana, perbengkelan dan pertukangan kayu. Pesantren tipe ini juga memiliki pula tempat untuk pendidikan keterampilan seperti kerajinan, perenbengkelan, toko koperasi,sawah, ladang, dan sebagainya. Pola kelima, pondok pesantren yang telah berkembang dan bisa disebut pondok pesantren modern. Disamping masjid, rumah kyai/ustad, pondok, madrasah dan atau sekolah umum, terdapat pula bangunan-bangunan fisik lain seperti: (1) perpustakaan, (2) dapur umum, (3) ruang makan, (4) kantor administrasi, (5) toko, (6) rumah penginapan tamu (orang tua santri atau tamu umum, (7) ruang operation dan sebagainya. Jenis pesantren kelima adalah pesantren yang memiliki komponen pesantren klasik yang dilengkapi dengan sekolah formal mulai tingkat SD sampai Universitas. Seperti pesantren keempat, jenis ini memiliki program keterampilan dan usaha-usaha pertanian dan kerajinan termasuk didalamnya fungsi mengelola pendapatan, seperti koperasi. Program-program pendidikan yang berorientasi pada lingkungan mendapat prioritas, dimana pesantren mengambil prakarsa dan mengarahkan kelompok-kelompok swadaya di lingkungannya. Pesantren juga menggalang komunikasi secara intensif dengan pesantren-pesantren kevil, yang didirikan dan dipimpin oleh alumninya. Baca Manfred Ziemek, Pesantren dalam perubahan Sosial, terjemahan Butche B. Soendojo dari *Pesantren Islamic Bildung in Sozialen Wandel* (Jakarta: P3M,1983), 104-107. Dalam Ali Anwar, *Pembaharuan Pendidikan Pesantren Lirboyo Kediri*, 24-25.

[59] M. Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan* (Yogjakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 97-88.

[60] Husni Rahim, *Madrasah dalam politik Pendidikan di Indonesia* (Jakara: Logos Wacana Ilmu, 2005), 76, Abd. Rahman Assegaf, *Politik Pendidikan Nasional: Pergeseran Kebijakan Pendidikan Agama Islm dari Proklamasi ke Reformasi* (Yogjakarta: Kurnia Kalam, 2005), 185-186, dan Wardi Bkhtiar dkk.,"Perkembangan Pesantren di Jawa Barat," (Bandung: Balai Penelitian IAIN Bandung, 1990), 22. Dalam Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, 26.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan pesantren *khalafiyah* adalah pesantren yang telah mengadopsi sistem pendidikan klasikal dengan kurikulum tertata, mengintegrasikan pengetahuan umum.[61]

Assegaf berpendapat bahwa ciri pesantren *salafiyah* adala non-klasikal, tradisional dan mengajarkan murni agama Islam, sedangkan pesantren yang berpola *khalafiyah* mempunyai lembaga pendidikan klasikal, modern, dan memasukkan mata pelajaran umum dalam madrasah yang dikembangkannya. Aktifitas pesantren tradisional difokuskan pada *tafaqquh fi ad-dīn*, yakni pendalaman pengalaman, perluasan, dan penguasaan khazanah ajaran Islam. Sedangkan pesantren yang telah memasukkan pelajaran umum di madrasah yang dikembangkannya atau membuka sekolah umum, dan tidak hanya mengajarkan kitab Islam klasik, disebut dengan pesantren *khalafiyah* atau modern.

Berbeda dengan pendapat diatas, Wardi Bakhtiar memasukkan madrasah diniyah sebagai lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren *salafiyah*. Menurutnya, pesantren *salafiyah*, yaitu pesantren yang mengajarkan kitab-kitab Islam klasik, Sistem madrasah diterapkan untuk mempermudah teknik pengajaran sebagai pengganti metode sorogan. Pada pesantren ini tidak diajarkan pengetahuan umum sedangkan pesantren *khalafiyah*, selain memberikan pengajaran kitab Islam klasik juga membuka sistem sekolah umum dilingkungan dan di bawah tanggung jawab pesantren.

[61] Rahim, Madrasah dalam Politik,76. Ibid, 26.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian ini, menggunakan tiga tipologi pesantren sebagaimana diajukan oleh Abd. Mu'in di atas, yaitu *salafiyah*, khalafiyah, dan kombinasi. Pesantren salafiyah disini dicirikan sebagai pesantren yang memfokuskan pada *tafaqquh fi ad-din*, pengkajian kitab-kitab klasik, dengan metode bandongan, sorogan, maupun klasikal. Pengkajian kitab-kitab dengan metode klasikal yang sering disebut lembaganya dengan madrasah diniyah ini dimasukkan menjadi bagian dari ciri pesantren *salafiyah* karena lembaga itu menurut UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 Pasal 30 ayat (4) dimasukkan sebagai bagian dari pendidikan keagamaan,[62] tidak dikelompokkan ke dalam sekolah umum yang berciri khas Islam. Pesantren *khalafiyah* adalah pesantren yang telah mengadopsi sistem pendidikan klasikal dengan kurikulum yang tertata dan mengintegrasikan pengetahuan umum, baik dalam bentuk madrasah sebagai sekolah umum yang berciri khas Islam maupun sekolah umum itu sendiri. Salah satu ciri pesantren, yait mengajarkan kitab-kitab klasik dengan metode bandongan, sorogan, maupun klasikal, ditiadakan dari kategori pesantren *khalafiyah* ini. Perpaduan ciri-ciri- pesantren *salafiyah* dan *khalafiyah* di dalam penelitian ini disebut dengan pesantren kombinasi.

Tipologi yang peneliti gunakan di atas sedikit berbeda dengan tipologi yang digunakan oleh Departemen Agama. Ketika memberikan keterangnan terhadap tabel pondok pesantren, Departemen Agama membagi pesantren ke dalam tiga tipologi, yaitu *salafiyah*, *khalafiyah* dan asriyah,

[62] UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, 12.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan kombinasi. Pesantren *salafiyah* diberi batasan dengan pesantren yang hanya menyelenggarakan atau mengutamakan pengajian kitab dan tidak menyelenggarakan pendidikan formal. Pesantren *khalafiyah* atau asriyah adalah pesantren yang hanya menyelenggarakan atau mengutamakan pengajian kitab da tidak menyelenggarakan pendidikan formal. Pesantren *khalafiyah* atau asriyah adalah pesantren yang hanya menyelenggarakan atau mengutamakan pendidikan formal. Sedangkan pesantren kombinasi adalah pesantren yang menyelenggarakan pedidikan formal dan pengajian kitab. Sayangnya, Departemen Agama ternyata hanya membagi tipologi santri kedalam dua macam, yaitu santri yang hanya mengaji dan santri yang disamping mengaji juga sekolah.

**3. Fungsi Pondok Pesantren**

Dari waktu ke waktu fungsi pondok pesantren berjalan secara dinamis, berubah dan berkembang mengikuti dinamika sosial masyarakat global. Betapa tidak, pada awalnya lembaga tradisional ini mengembangkan fungsi sebagai lembaga sosial dan penyiaran agama. Sementara, ada tiga fungsi pesantren, yaitu: 1) transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam, 2) pemeliharaan tradisi Islam, dan 3) reproduksi ulama.[63]

Pesantren sejak dulu sering dinilai sebagai penghambat kemajuan, karena dianggap sebagai lembaga pendidikan dan sosial keagamaan yang menentang perubahan. Sungguhpun pada perlintasannya pesantren, termasuk pesantren salafiyah, telah menorehkan citranya, namun dalam

[63] HM. Sulton, *Manajamen Pondok Pesantren*, 14.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemampuan mempertahankan eksistensinya di tengah-tengah proses modernisasi dan globalisasi masih menimbulkan tanggapan beragam, bahkan mengundang polemik dan perdebatan yang berkepanjangan di kalangan pakar-pakar ilmu sosial.[64]

Dalam perjalanannya hingga sekarang, sebagai lembaga sosial, pesantren telah menyelenggarakan pendidikan formal baik berupa sekolah umum maupun sekolah agama (madrasah, sekolah umum, dan perguruan tinggi). Di samping itu, pesantren juga menyelenggarakan pendidikan non formal berupa madrasah diniyah yang mengajarkan bidang-bidang ilmu agama saja. Pesantren juga telah mengembangkan fungsinya sebagai lembaga solidaritas sosial dengan menampung anak-anak dari segala lapisan masyarakat muslim dan memberi pelayanan yang sama kepada mereka, tanpa membedakan tingkat ekonomi sosial mereka.

Peran pesantren sangat kuat dalam mengembangkan potensi lembaga pendidikan. Bahwa pesantren juga memiliki tingkat integrasi yang tinggi dengan masyarakat sekitarnya, sekaligus sebagai rujukan moral (*referece of morality*) bagi kehidupan masyarakat umum.[65]

Dengan demikian, bahwa fungsi-fungsi pondok pesantren juga akan tetap terpelihara dan efektif manakala para kiai pesantren dapat menjaga independensinya dari intervensi "pihak luar".[66]

**4. Prinsip-Prinsip Pendidikan Pondok Pesantren**

---

[64] In'am Sulaiman, *Masa Depan Pesantren; Eksistensi Pesantren di Tengah Gelombang Modernisasi* (Malang: Madani, 2010), ix.
[65] Nurcholis Madjid, mengemukakan dalam Nata, 2001, 113.
[66] HM.Sulton, Moh. Khusnuridlo, *Manajamen Pondok Pesantren*, 14.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Nurcholis Madjid, dalam Nata, menjelaskan setidaknya ada dua belas prinsip yang melekat pada pendidikan pesantren, yaitu :

1. Teosentrik;
2. Ikhlas dalam pengabdian;
3. Kearifan;
4. Kesederhanaan (sederhana bukan berarti miskin);
5. Kolektifitas (*barakatul jama'ah*);
6. Mengatur kegiatan bersama;
7. Kebebasan terpimpin;
8. Kemandirian;
9. Tempat menuntut ilmu dan mengabdi (*thalabul 'ilmi lil 'ibadah*);
10. Mengamalkan ajaran agama;
11. Belajar di pesantren bukan untuk mencari sertifikat/ijazah saja; dan
12. Kepatuhan kepada kiai.[67]

Melihat prinsip-prinsip yang khas di atas, tidak tepat kiranya jika ada orang yang menilai pesantren dengan tolok ukur atau kacamata non pesantren. Misalnya, dalam prestasi akademik, pesantren selalu identik dengan nilai-nilai moral etik. Kualitas prestasi santri sering diukur dengan tolok ukur akademik dan kesalihan (kualitatif), bukan indicator-indikator kuantitatif.

**5. Strategi Pendidikan Pesantren**

Menyimak perkembangan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan yang dituangkan dalam Undang-Undang No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional, Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 129/2004 tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan, dan Undang-Undang No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen, serta krisis multidimensi yang dialami bangsa Indonesia saat ini, maka pondok pesantren sebagai agen pembangunan

[67] Ibid, 15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

nasional hendaknya berpartisipasi aktif memecahkan masalah tersebut melalui peningkatan mutu pendidikan di lingkungan pondok pesantren.[68]

Untuk meningkatkan mutu tersebut, pesantren hendaknya memprioritaskan hal-hal berikut :

a. Peningkatan mutu guru (*ustadz/ustadzah*) pesantren melalui pendidikan akademik dan/atau professional;
b. Mengembangkan kurikulum secara berkelanjutan sesuai dengan visi dan misi pesantren;
c. Pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan pondok pesantren secara memadai, baik untuk pendidikan diniyah, maupun pendidikan formal yang diselenggarakannya;
d. Peningkatan mutu penyelenggaraan Program Wajar Dikdas 9 tahun bagi yang melaksanakan;
e. Penyetaraan pendidikan pondok pesantren dengan pendidikan di luar pondok pesantren;
f. Peningkatan akuntabilitas pendidikan di lingkungan pondok pesantren sehingga dapat pengakuan luas dari kalangan non pesantren.[69]

Pendidikan pondok pesantren perlu diperhatikan secara khusus oleh para pemimpin dan pengasuh pesantren dalam rangka pengembangan pendidikan pondok pesantren ke depan. Melihat realitas yang ada, dan tidak dapat dihindari oleh pondok pesantren bilamana kalangan pondok pesantren menginginkan agar pendidikan pesantren tetap menjadi primadona bagi masyarakat penggunanya. Karena pendidikan yang dilakukan di pesantren ini dengan pengajaran secara langsung santri memahami semua proses. Proses tersebut ada empat fase, yaitu; 1) Pemodelan (guru memberikan contoh), 2) Praktik Terarah (guru menggunakan pertanyaan-pertanyaan), 3) Praktik Terbimbing (murid menghasilkan langkah-langkah dari guru), 4)

[68] Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
[69] Ibid, 16.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Praktik Mandiri (murid lebih banyak memberikan contoh).[70] Untuk mengakomodasikan beberapa program pendidikan di lingkungan pondok pesantren diperlukan strategi menajemen khusus agar nantinya bisa berkembang sesuai dengan tuntutan zaman baik Imtaq dan Iptek. Dalam perkembangan zaman memang diperlukan manajemen pendidikan yang komprehensif, artinya pesantren mampu merubah sistem pendidikan

**6. Peningkatan Mutu Pendidikan Pesantren**

Peningkatan mutu pendidikan akan diukur oleh keberhasilan pembangunan nasional di sektor pendidikan yang ditentukan dengan adanya sumber daya manusia yang diatur dan ditata, sehingga benar-benar dapat berfungsi dan berdayaguna.

Potensi lembaga pendidikan Islam akan dapat berfungsi secara efektif apabila dimanage dengan baik. Keberhasilan peningkatan mutu pendidikan, secara relatif terletak pada kemampuan para pimpinan dalam mengelola sumber-sumber daya kependidikan yang ada untuk dapat melaksanakan manajemen mutu yang baik.

Pada era globalisasi sekarang ini segala kecenderungan merupakan tantangan tersendiri bagi penyelenggara pendidikan nasional. Ketiadaan batas antarnegara (*borderless*) dan persaingan bebas mengindikasikan akan terjadinya suatu dialog sosial budaya antara negara dengan segala karakteristik dan kecenderungannya. Konteks inilah menjadikan pendidikan nasional menghajatkan dirinya pada bentuk pendidikan yang kompetitif

[70] Harvey F. Silver dkk, *Strategi-strategi Pengajaran* (Jakarta: Permata Puri Media, 2012), 35.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam persaingan global, juga mencerdaskan dan mendewasakan anak bangsa agar tetap eksis dengan karakteristik sosial dan budaya aslinya.

Dengan demikian, bahwa adanya peningkatan mutu pendidikan akan diukur beberapa hal, antara lain sebagai berikut :

**a. Konsep Dasar Pendidikan Islam**

Pendidikan adalah merupakan proses pembentukan sikap dan tingkah laku manusia baik secara individu maupun kelompok menuju pendewasaan mereka, yang melalui pengajaran dan latihan serta mengarahkan mereka agar mendapatkan pengetahuan. Karena itu secara universal pendidikan dapat dikategorikan menjadi dua bagian, yaitu pendidikan formal dan informal. Pendidikan formal adalah dalam pelaksanaannya dapat dilakukan secara teroganisir dan juga mempunyai beberapa perangkat pendukung, baik perangkat yang lunak maupun perangkat yang kasar, seperti sekolahan atau lembaga-lembaga kursus yang didalamnya sudah ada sistem yang mengaturnya.[71]

Sedangkan pendidikan informal bisa terjadi dalam pergaulan sehari-hari atau hubungan yang relatif tidak disengaja atau diarahkan dengan hubungan media massa, seperti buku-buku, majalah dan sebagainya. Karena melihat bahwa peran pendidikan adalah baik individu maupun sosial untuk menolong setiap individu menjadi efektif dari masyarakat dengan cara memberikan kepadanya pengalaman-pengalaman kolektif dari waktu yang lalu dan sekarang. Secara individual adalah untuk membentuk dirinya siap

[71] Abdul Aziz, *Orientasi Sistem Pendidikan Agama di Sekolah* (Yogyakarta: Teras, 2010), 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjalankan kehidupan yang lebih baik dan produktif dengan menyiapkan individu tersebut untuk menghadapi pengalaman-pengalaman yang bermanfaat.[72]

Pendidikan merupakan kebutuhan setiap manusia, dan manusia akan selalu mencari model-model atau bentuk serta sistem pendidikan yang dapat mempersiapkan peserta didik untuk menyongsong masa depannya. Oleh karenanya peserta didik adalah generasi muda yang akan menggantikan posisi orang dewasa. Namun sesuai dengan perkembangan zamannya, maka pendidikan zaman dahulu kala sering kurang disadari pelaksanaannya, sehingga terkesan kurang sistematis dan tidak terencana, sehingga nampak seolah-olah pendidikan itu hanyalah merupakan proses alami yang terjadi dengan sendirinya.

Secara utuh pendidikan adalah merupakan peluang bagi peserta didik untuk memiliki sesuatu seperti ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, juga dapat membentuk kepribadian peserta didik yang mantap yaitu membentuk siswa memiliki kepribadian Indonesia yang tangguh dan utuh.

Untuk membentuk manusia Indonesia seutuhnya yang berkepribadian Indonesia, beriman dan bertaqwa serta memiliki ilmu, teknologi dan seni, maka pendidikan agama sangat berperan dalam membentuk manusia Indonosia seutuhnya, sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.[73]

---

[72] Ibid.
[73] Ibid, vi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ada dua tujuan diselenggarakan pendidikan pada usia anak, yakni: *Pertama* membentuk anak agar berkualitas, sehingga dengan demikian ia dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan tingkat perkembangannya, dan pada akhirnya memiliki kesiapan yang optimal dalam memasuki pendidikan dasar serta mengarungi kehidupan di masa dewasa. *Kedua*, menyiapkan anak agar mampu belajar (akademik) di sekolah dalam rangka untuk mencapai tujuannya yaitu mendapatkan konsep pendidikan dasar terutama akhlak.[74]

Dengan demikian, inti pokok pendidikan adalah usaha pendewasaan manusia seutuhnya (lahir dan batin) dalam arti tuntutan yang menuntut agar dididik itu memiliki kemerdekaan berfikir, merasa, bertindak dan berbicara serta percaya kepada diri sendiri dengan penuh rasa tanggung jawab dalam setiap tindakan dan perilaku kehidupan sehari-hari. Dunia pendidikan harus mampu menerobos berbagai bidang atau sektor pembangunan, karenanya pendidikan harus senantiasa sesuai dengan pesan ruang dan karakter zaman. Oleh karenanya pendidikan harus senantiasa relevan dengan kontinuitas perubahan. Maka dalam suatu aktivitas yang berkesinambungan, sebagai transformasi ilmu pengetahuan, sebagai pewarisan (transmisi) budaya, dan sebagai agen perubahan sosial, pendidikan memerlukan suatu landasan fundamental atau dasar yang kuat. Dasar yang dimaksud adalah dasar pendidikan Islam. Suatu totalitas kependidikan harus bersandar pada landasan dasar.

[74] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pola dasar pendidikan Islam yang mengandung tata-nilai Islam merupakan pondasi struktural pendidikan Islam. Ia melahirkan asas, dalam berbagai model kelembagaan pendidikan yang berkembang sejak 14 abad yang lampau sampai sekarang.

Model kelembagaan pendidikan Islam tetap berkembang dalam masyarakat Islam diberbagai tempat itu, merupakan wadah yang akomodatif terhadap aspirasi umat Islam yang berorientasi kepada pelaksanaan misi Islam dalam tiga dimensi pengembangan kehidupan manusia, yaitu :

a. Dimensi kehidupan manusia duniawi yang mendorong manusia sebagai hamba Allah untuk mengembangkan dirinya dalam ilmu pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai yang mendasari kehidupan yaitu nilai-nilai Islam.
b. Dimensi kehidupan ukhrowi mendorong manusia untuk mengembangkan dirinya dalam pola hubungan yang serasi dan seimbang dengan Tuhannya. Dimensi inilah yang melahirkan berbagai usaha agar kegiatan ubudiahnya senantiasa berada di dalam nilai-nilai agamanya.
c. Dimensi hubungan antara kehidupan duniawi dan ukhrowi mendorong manusia untuk beruasaha menjadikan dirinya sebagai hamba Allah yang utuh dan paripurna dalam ilmu pengetahuan dan ketrampilan, sekaligus menjadi pendukung serta pelaksana (pengamal) nilai-nilai agamanya.[75]

Ketiga dimensi tersebut diatas kemudian dituangkan dan dijabarkan dalam program operasional kependidikan yang makin meningkat, ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan Islam, baik sebagai konsep maupun sebagai aktivitas yang bergerak dalam rangka pembinaan kepribadian yang utuh, paripurna atau syumul, memerlukan suatu dasar

[75] HM. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam ; Suatu Tinjaun Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1993), 31.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang kokoh. Kajian pendidikan Islam tidak boleh lepas dari landasan yang terkait dengan sumber ajaran Islam yang mendasar.[76]

Dengan demikian bahwa pendidikan Islam berarti pembentukan pribadi muslim. Isi pribadi muslim adalah pengamalan sepenuhnya ajaran Allah dan Rasul-Nya, membina pribadi muslim merupakan kewajiban, karena pribadi muslim tidak mungkin terwujud kecuali dengan pendidikan, maka pendidikan itu wajib dalam pandangan Islam.

**b. Mutu Pendidikan Islam**

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya pengembangan kurikulum nasional dan lokal, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen pendidikan.[77] Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukan peningkatan yang berarti.

Secara fungsional, pendidikan pada dasarnya ditujukan untuk menyiapkan manusia menghadapi masa depan agar hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu maupun secara kolektif sebagai warga masyarakat, bangsa maupun antar bangsa. Bagi pemeluk agama, masa depan mencakup

---

[76] Ibid, 153.
[77] Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa ; Visi, Misi dan Aksi*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2004), 243.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kehidupan di dunia dan pandangan tentang kehidupan hari kemudian yang bahagia.

Dengan demikian, untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam diperlukan, antara lain sebagai berikut :

a. Sekolah ingin mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya, sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan pesantren;
b. Sekolah ingin mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan kebutuhan peserta didik;
c. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh lembaga lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan;
d. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efesien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat dalam pengambilan keputusan menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.[78]

Namun saat ini dunia pendidikan kita belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Fenomena itu ditandai dari rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah pendidikan yang tidak sampai tuntas, atau cenderung tambal sulam, bahkan lebih berorintasi proyek. Akibatnya, seringkali hasil pendidikan mengecewakan masyarakat. Mereka terus mempertanyakan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dalam dinamika kehidupan ekonomi, politik , sosial, dan budaya. Kualitas lulusan pendidikan kurang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan pembangunan, baik industri, perbankan, telekomunikasi, maupun pasar tenaga kerja sektor lainnya yang cenderung menggugat eksistensi sekolah. Bahkan SDM yang disiapkan melalui pendidikan sebagai generasi penerus

[78] Ibid. 244.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

belum sepenuhnya memuaskan bila dilihat dari segi akhlak, moral, dan jati diri bangsa dalam kemajemukan budaya bangsa.

Hal tersebut masing sangat kontradiktif dengan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistim Pendidikan Nasional (sisdiknas) bab II pasal 3 disebutkan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab.[79] Dan pada bab III pasal 4 ayat 6 disebutkan bahwa prinsip penyelenggaraan pendidikan adalah dengan memperdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.[80] Oleh karenanya dengan adanya layanan pendidikan bukan formal saja tetapi informal maupun nonformal yang sesuai dengan trend perubahan zaman dan disesuaikan perspektif Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 yang mana substansinya adalah mencetak genarasi anak bangsa yang beriman, bertakwa dan berakhlak mulia.[81]

Akibat dari kontradiksi tersebut menyebabkan sebagian masyarakat menjadi pesimis terhadap pesantren. Ada anggapan bahwa pendidikan tidak

---

[79] Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistim Pendidikan Nasional (sisdiknas) bab II pasal 3, 4.
[80] Ibid.
[81] Abd. Halim Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam Dari Ordonansi Guru Sampai UU Sisdiknas* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), 137.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lagi mampu menciptakan mobilitas sosial mereka secara vertikal, karena pesantren tidak menjanjikan pekerjaan yang layak. Pesantren kurang menjamin masa depan anak yang lebih baik. Sebagaimana diungkapkan di muka, perubahan paradigma baru pendidikan kepada mutu *(quality oriented)* merupakan salah satu strategi untuk mencapai pembinaan keunggulan pribadi anak.[82]

Berbicara mengenai kualitas sumberdaya manusia. Islam memandang bahwa pembinaan sumberdaya manusia tidak dapat dilepaskan dari pemikiran mengenai manusia itu sendiri, dengan demikian Islam memiliki konsep yang sangat jelas, utuh dan komprehensif mengenai pembinaan sumberdaya manusia. Konsep ini tetap aktual dan relevan untuk diaplikasikan sepanjang zaman, sehingga untuk memperbaiki pendidikan adalah meningkatkan kualitas tenaga pendidik.[83]

Untuk menciptakan sebuah lembaga pendidikan yang bermutu sebagaimana yang diharapkan banyak orang atau masyarakat bukan hanya menjadi tanggungjawab pesantren, tetapi merupakan tanggungjawab dari semua pihak termasuk didalamnya orang tua dan dunia usaha sebagai customer internal dan eksternal dari sebuah lembaga pendidikan.

Mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan

---

[82] Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2002), 19.
[83] Haedar Putra Daulay, *Pendidikan Islam; Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2004), 75.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi didalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu.

Suryadi Poerwanegara menyampaikan ada enam ungsur dasar yang mempengarui suatu produk : 1) Manusia 2) Metode 3) Mesin 4) Bahan 5) Ukuran 6) Evaluasi Berkelanjutan.[84] Untuk itu perlu mengantisipasi keadaan ini dengan memperkuat kemampuan bersaing diberbagai bidang dengan pengembangan Sumber Daya Manusia. Dalam upaya peningkatan SDM, peranan pendidikan sangat signifikan. Oleh karena itu sangat penting bagi pembangunan nasional untuk memfokuskan peningkatan mutu pendidikan. Pendidikan yang bermutu akan diperoleh pada lembaga yang bermutu, dan pendidikan yang bermutu akan menghasilkan SDM yang bermutu pula.

Berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan pesantren, bahwa 85% pesantren mempunyai kendala dari masalah-masalah mutu terletak pada manajemen (pengelolaan), oleh sebab itu sejak dini manajemen haruslah dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin. Salah satu bentuk manajemen yang berhasil dimanfaatkan dalam dunia industri dan bisa diadaptasi dalam dunia pendidikan adalah *TQM* (*Total Quality Management*) pada sistem pendidikan yang sering disebut sebagai: *Total Quality Management in Education (TQME). Total Quality Manajement* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang

[84] Suryadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 12.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.[85]

**c. Pondok Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan**

Pesantren adalah tempat belajar, sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren dikatakan sebagai tempat belajar yang otomatis menjadi tempat budaya Islam yang disahkan atau dilembagakan oleh masyarakat, setidaknya masyarakat Islam itu sendiri yang secara *de facto* tidak dapat diabaikan oleh pemerintah. Itulah sebabnya Madjid[86] : mengatakan bahwa dari segi historisitas, pesantren tidak hanya identik dengan makna ke-Islaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*indegenous*).

Secara historisitas, pesantren merupakan cikal bakal pendidikan Islam di Indonesia yang menelurkan berbagai macam corak dan pola pendidikan Islam yang saat ini ada, seperti madrasah salafiyah, madrasah diniyah, madrasah ibtida'iyah, madrasah tsanawiyah, madrasah aliyah, ma'had 'aly, madrasah huffadh, dan madrasah lainnya dalam kemasan yang lain pula seperti majlis taklim, halaqah, majlis pengajian dan sebagainya pula.[87] Pesantren merupakan sistem pendidikan tertua sejak munculnya masyarakat Islam di Indonesia pada abad ke-13. Beberapa abad kemudian penyelenggaraan pendidikan ini semakin teratur dengan munculnya tempat-tempat pengajian dan kemudian berkembang menjadi tempat penginapan para pelajar (santri), sehingga tempat ini dinamakan pesantren.

---

[85] M.N Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000), 28.
[86] Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren* (Jakarta: Paramadina, 1997), 3.
[87] Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru* (Jakarta: Logos Ilmu Wacana, 1996), 71.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam sejarah perkembangannya, fungsi pokok pesantren adalah mencetak ulama' dan ahli agama Islam. Hingga dewasa ini bahwa fungsi pokok itu tetap terpelihara dan dipertahankan. Namun seiring dengan perkembangan zaman, selain kegiatan pendidikan dan pengajaran agama bahwa ada beberapa pesantren telah mengadakan pembaharuan dengan mengembangkan komponen-komponen pendidikan lainnya, seperti ditambahkan pendidikan sekolah, adanya pendidikan kesenian, pendidikan bahasa Asing (Arab, Jerman, dan Inggris), pendidikan jasmani serta pendidikan ketrampilan.

Dengan demikian, secara historis pesantren memiliki karakter utama, yaitu :

a. Pesantren didirikan sebagai bagian dan atas dukungan masyarakat sendiri.
b. Pesantren dalam penyelenggaraan pendidikannya menerapkan kesetaraan santrinya, tidak membedakan status dan tingkat kekayaan orang tuanya.
c. Pesantren mengemban misi untuk menghilangkan kebodohan, khususnya *tafaqquh fid-dīn* (mendalami ilmu agama) dan mensyiarkan agama Islam.[88]

Sebagai pemimpin pesantren, seorang kiai banyak memainkan peran perantara bagi umat Islam dengan memberi mereka pemahaman tentang apa yang terjadi pada tingkat nasional. Kemimpinan kiai secara umum sedang mengalami perubahan dan mengakibatkan terjadinya perubahan dalam situasi dan pandangan sosio-politik umat Islam. Perubahan

[88] Maksum, *Pola Pembelajaran di Pesantren* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2003), 7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ini mempengaruhi persepsi umat Islam mengenai peran kepemimpinan kiai.[89]

Di beberapa tempat, bahwa pesantren memiliki kelemahan antara lain, yaitu : *pertama*, kebanyakan pesantren masih *rigid* (kaku) dengan mempertahankan pola salafiyah yang dianggapnya masih berupa *sophisticated* (ilmu-ilmu tasawuf) dalam menghadapi persoalan internal. Karena hal ini, disebabkan antara lain adalah pola kepemimpinan pesantren masih sentralistik dan hirarkhis yang terpusat pada satu orang kiai saja. *Kedua*, kelemahan dibidang metodologi. Para kiai maupun ustadh sendiri kurang memiliki improvisasi dan inovasi dalam metode pengajarannya.[90]

Pesantren di zaman dulu semata berkecimpung dengan kitab-kitab kuning. Pengelolanya pun ditangan satu sosok kharismatik sang kiai. Akan tetapi pesantren di zaman kini harus melakukan pembaharuan dalam manaj dirinya soal informasi, SDM, ekonomi, sanitasi, dan seterusnya. Konteks zaman yang berubah membuat pesantren harus berani melakukan pembaharuan cara pengelolaan pesantren. Dengan demikian, proses pengembangan SDM merupakan sesuatu yang tidak boleh tidak harus ada dan terjadi di pondok pesantren. Namun demikian, dalam pelaksanaan pengembangan SDM ini, perlu mempertimbangkan faktor-faktor, baik dalam diri pondok pesantren (internal) maupun dari luar (eksternal).[91]

**d. Manajemen Mutu Pondok Pesantren**

---

[89] Endang Turmudzi, *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*, (Yogyakarta: LkiS, 2004), 3.
[90] Haidar Putra Daulay, *Historis dan Eksistensi Pesantren* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001), 19.
[91] A. Halim. ed, *Manajemen Pesantren* (LkiS, 2005), 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Peningkatan mutu pendidikan sangat erat ada kaitannya dengan membangun Sumber Daya Manusia (SDM). Sementara mutu manajemen SDM di pesantren sangat ditentukan oleh pemimpin salah satunya figur seorang kiai yang bisa merubah segala-galanya. Lembaga pendidikan yang bermutu harus mampu membawa perubahan ke depan pesantren lebih maju dan menjadi minat masyarakat.[92] Lembaga pendidikan harus menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan, alasannya lembaga pendidikan sekarang harus mampu menggembleng mulai anak-anak karena merupakan modal dasar yang paling utama pendidikan dimulai sejak dini.[93] Perubahan merupakan sunnatullah. Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11 :

ان الله لايغير ما بقوم حتى يغيروا ما بانفسهم

"Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri".[94]

Ayat di atas bisa menjadi *driving force* bagi pimpinan pesantren dalam melakukan perubahan menuju perbaikan mutu pendidikan di Pondok Pesantren, terutama perubahan terhadap sistem kelembagaannya dan juga perubahan orientasi lulusannya. Artinya, ke depan, dalam rangka perbaikan mutu pesantren, pimpinan perlu melakukan perbaikan terhadap mutu kelembagaannya yakni dengan cara menerima kehadiran pendidikan formal

---

[92] Muhkammad Abdullah, *Manajemen dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah* (Kediri: STAIN Kediri Press, 2015), iii.
[93] Akdon, *Strategic Management For Educational Management; Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 226.
[94] QS. Ar-Ra'd : 11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan *vocasional* ke dalam sistem pendidikan pesantren. Maksudnya, di dalam lingkungan pesantren tidak hanya pembelajaran salafiyah, akan tetapi di dalamnya pesantren perlu menyelenggarakan pendidikan formal dan *vocasional* untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Hal ini perlu dilakukan demi menjaga eksistensi pesantren ke depan. Sebab, pada masa mendatang akan terjadi perubahan orientasi masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan. Pesantren tentu saja bisa dan memiliki kelebihan, karena pesantren memiliki keunggulan dalam pendidikan akhlaq. Kalau ini dilakukan, pada gilirannya nanti lulusan pesantren tidak hanya ahli agama (*mutafaqqih fiddīn*), akan tetapi juga lulusan yang memiliki kecerdasan pengetahuan (*mutakallimīn*) dan sekaligus lulusan yang mampu berdiri sendiri (*mutaqawwimīn*).

Sayogya, bahwa perbaikan sistem kelembagaan itu diarahkan pada kekuatan lembaga pendidikan pesantren sebagai agen perubahan (*agent of change*), artinya pesantren harus membuka diri terhadap tuntutan perubahan yang diinginkan oleh masyarakat. Masyarakat kebanyakan inginnya pesantren tampil sebagai lembaga yang melahirkan santri yang *rijaal* (professional), Firman Allah SWT dalam Surat Al-'Asr;

والعصر, ان الانسان لفي خسر, الاالذين امنوا وعملواالصلحت وتواصوابالحق وتواصوا بالصبر.

Artinya: "Demi masa, Sungguh manusia berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

saling menasehati untuk kebenaran dan saling menasehati untuk kesabaran .[95]

Ayat diatas, menerangkan lembaga pendidikan yang berkualitas harus memiliki kemampuan IMTAK dan juga sekaligus dibekali IPTEK. Bagi pesantren untuk mencapai tujuan itu tidaklah sulit, karena dengan berbekal pada ruhul jihadnya pesantren memiliki adagium filosofi *"al-muḥafaẓah al-qadīm al-ṣālih wal-akhdhu bi al-jadīd al-aṣlah"*, menjadi sebuah keniscayaan.

Oleh karenanya, salah peningkatan mutu pendidikan di pesantren adalah membuka penyelenggaraan pendidikan formal dan vocasional di lingkungan pendidikan pesantren, agar lulusannya menjadi ahli agama, memiliki kemampuan berfikir, dan sekaligus memiliki keterampilan untuk hidup mandiri di tengah masyarakat. Pesantren akan bermutu dan akan diminati oleh masyarakat untuk memasukan anaknya ke pesantren. Pada gilirannya, pendidikan pesantren akan menjadi pilihan utama masyarakat, sehingga citra pesantren akan semakin meningkat. Edward Sallis, mutu adalah kepuasan terbaik dan tercapainya kebutuhan/keinginan pelanggan.[96] Dan menurut Hoy, *"Quality is often defined in term of outcomes to match a customer's satisfaction",* mutu adalah kepuasan terhadap lulusan berkualitas dan pelayanan yang baik.[97]

---

[95] al-Qur'an, 103 : 913.
[96] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Page, 1993), 24.
[97] Charles Hoy, et.al, *Improving Quality in Education* (London: Longman Publishing Company, 2000), 15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Secara sadar, pondok pesantren sebenarnya sudah memiliki rujukan yang jelas tentang manajemen mutu pendidikan, yakni surat al-Nashr ayat 3 yang artinya: "maka bertasbihlah dengan memuji Tuhanmu dan mohonlah ampunan kepada-Nya, Sungguh, Dia Maha Penerima Taubat",[98] sebagai landasan pijak bagi pesantren dalam manajemen mutu pendidikannya. Joseph, mengemukakan ada konsep *Trilogi Kualitas*, dalam kerangka manajemen mutu, yaitu:

*Pertama*, perencanaan kualitas (*quality planning*), dengan istilah *tasbih*. Maksudnya adalah perencanaan mutu pendidikan pesantren sebagai bentuk *tasbih* yaitu mengingat atau menetapkan standar mutu yang akan direncanakan. Aspek-aspek yang perlu direncanakan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan pesantren adalah perlu dibuatkannya dokumen Rencana strategis (Renstra) oleh pesantren tersebut yang di dalamnya beriti: (1) Menetapkan visi misi pesantren; (2) Menetapkan tujuan dan sasaran; (3) Melakukan analisis SWOT; (4) Menetapkan strategi peningkatan mutu; (5) Merencanakan profile ideal pondok pesantren; (6) Merencanakan pengembangan pondok pesantren; dan (7) Menetapkan langkah-langkah strategi pengembangan.

*Kedua*, pengendalian kualitas (*quality control*), pendidikan di Pondok Pesantren didasarkan juga pada ayat 3 surat al-Nashr. Pengendalian mutu di pesantren tersebut diistilahkan dengan *tahmid*. Maksudnya adalah bahwa dalam pengendalian mutu perlu didukung oleh unsur-unsur yang

[98] al-Qur'an, 110, 920.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terpuji (*tahmid*) sebagai pengendalinya, baik SDM pengendalinya, pembiayaannya, sarana-prasarana, maupun aspek lainnya. Aspek-aspek mutu yang dikendalikan di pesantren tersebut meliputi: (1) Penataan ulang pesantren (*pesantren review*); (2) Penjaminan mutu pesantren (*quality assurance*); (3) Pengawasan mutu pesantren (*quality control)*; dan (4) *Benchmarking*. Salah satu cara pengendalian mutunya adalah dengan membuka pendidikan salafiyah, pendidikan formal sekolah, dan pendidikan vocasional di lingkungan pesantren. Penataan ulang kelembagaan ini menjadi pintu masuk bagi pesantren tersebut dalam membuka peluang perubahan pada sektor-sektor lain, terutama dalam mengantisipasi perubahan tuntutan masyarakat terhadap pendidikan yang menghendaki lebih berperan serta dalam menciptakan kualitas SDM lulusan. Melalui perubahan ini akan tercipta kualitas lulusan pesantren ahli agama (*mutafaqqih fiddîn*), ahli fikir (*mutakallimin*), dan mandiri (*mutaqawwimin*).

*Ketiga*, perbaikan kualitas/mutu (*quality improvement*), pendidikan di Pondok Pesantren didasarkan atas dalil surat al-Nashr ayat 3 yang mentasharufkan perbaikan mutu dengan istilah *istighfar* (taubat). Maksudnya, perbaikan mutu pendidikan (*quality improvement*)diarahkan pada upaya penyempurnaan pendidikan berupa tindakan yang dilakukan setelah data atau informasi hasil pengendalian diperoleh, dianalisis, dan dievaluasi untuk memperbaiki dan menyempurnakan dokumen Manual Mutu dan Prosedur Mutu**.** Perbaikan yang paling menonjol sebagaimana dalam pengendalian mutu adalah pada aspek perubahan sistem pendidikan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yaitu dibukanya ketiga sistem pendidikan di dalam lingkungan pesantren seperti tersebut di atas. Upaya perbaikan ini berimplikasi terhadap perubahan-perubahan pada sektor perencanaan dan pengendalian yang ada dalam unsur pendidikan, baik pada kurikulum, pendidik, tenaga kependidikan, proses, lulusan, sarana prasarana, keuangan, manajemen dan sistem penilaian. Perbaikan melibatkan seluruh lembaga yang ada di lingkungan pesantren melalui mekanisme Rapat Pimpinan (Rapim). Apabila pesantren mampu melaksanakan manajemen mutu sebagaimana tersebut di atas, maka pondok pesantren akan mampu memenuhi kriteria penjaminan mutu seperti yang dikehendaki oleh Paragraf 2 Pesantren sebagai Penyelenggara Pendidikan, Pasal 19 ayat 1, di samping sebagai satuan pendidikan, pesantren dapat menyelenggarakan satuan dan/atau program pendidikan lainnya. Pasal 19 ayat 2, satuan dan/atau program pendidikan lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi :

a) Pendidikan diniyah formal;
b) Pendidikan diniyah nonformal;
c) Pendidikan umum;
d) Pendidikan umum bercikhas Islam;
e) Pendidikan kejuruan;
f) Pendidikan kesetaraan;
g) Pendidikan mu'adalah;
h) Pendidikan tinggi; dan/atau
i) Program pendidikan lainnya.[99]

Standar mutu pendidikan pesantren sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 19 ayat (1 & 2)) PMA 13 Tahun 2014 sebagaimana tersebut mendorong pengelola pesantren untuk segera berbenah, jika pesantren tidak

[99] Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia, Nomor 13 Tahun 2014, tentang Pendidikan Keagamaan Islam, 7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mau ditinggalkan. Di samping itu, adanya standar mutu pesantren secara nasional juga dimaksudkan untuk meminimalisir perbedaan standar mutu yang selama terjadi di lingkungan pesantren.

Secara historisitas, pesantren merupakan cikal bakal pendidikan Islam di Indonesia yang menelurkan berbagai macam corak dan pola pendidikan Islam yang saat ini ada, seperti madrasah salafiyah, madrasah diniyah, madrasah ibtida'iyah, madrasah tsanawiyah, madrasah aliyah, ma'had 'aly, madrasah huffadh, dan madrasah lainnya dalam kemasan yang lain pula seperti majlis taklim, halaqah, majlis pengajian dan sebagainya pula.[100] Pesantren merupakan sistem pendidikan tertua sejak munculnya masyarakat Islam di Indonesia pada abad ke-13. Beberapa abad kemudian penyelenggaraan pendidikan ini semakin teratur dengan munculnya tempat-tempat pengajian dan kemudian berkembang menjadi tempat penginapan para pelajar (santri), sehingga tempat ini dinamakan pesantren.

Dalam sejarah perkembangannya, fungsi pokok pesantren adalah mencetak ulama' dan ahli agama Islam. Hingga dewasa ini bahwa fungsi pokok itu tetap terpelihara dan dipertahankan. Namun seiring dengan perkembangan zaman, selain kegiatan pendidikan dan pengajaran agama bahwa ada beberapa pesantren telah mengadakan pembaharuan dengan mengembangkan komponen-komponen pendidikan lainnya, seperti ditambahkan pendidikan sekolah, adanya pendidikan kesenian, pendidikan

[100] Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru* (Jakarta: Logos Ilmu Wacana, 1996), 71.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahasa Asing (Arab, Jerman, dan Inggris), pendidikan jasmani serta pendidikan ketrampilan.

Dengan demikian, secara historis pesantren memiliki karakter utama, yaitu :

1. Pesantren didirikan sebagai bagian dan atas dukungan masyarakat sendiri;
2. Pesantren dalam penyelenggaraan pendidikannya menerapkan kesetaraan santrinya, tidak membedakan status dan tingkat kekayaan orang tuanya;
3. Pesantren mengemban misi untuk menghilangkan kebodohan, khususnya *tafaqquh fid dien* (mendalami ilmu agama) dan mensyiarkan agama Islam.[101]

Sebagai pemimpin pesantren, seorang kiai banyak memainkan peran perantara bagi umat Islam dengan memberi mereka pemahaman tentang apa yang terjadi pada tingkat nasional. Kemimpinan kiai secara umum sedang mengalami perubahan dan mengakibatkan terjadinya perubahan dalam situasi dan pandangan sosio politik umat Islam. Perubahan ini mempengaruhi persepsi umat Islam mengenai peran kepemimpinan kiai.[102] Di beberapa tempat, bahwa pesantren memiliki kelemahan antara lain, yaitu: *pertama*, kebanyakan pesantren masih rigid (kaku) dengan mempertahankan pola *salafiyah* yang dianggapnya masih berupa *sophisticated* (ilmu-ilmu tasawuf) dalam menghadapi persoalan internal. Karena hal ini, disebabkan antara lain adalah pola kepemimpinan pesantren masih sentralistik dan hirarkhis yang terpusat pada satu orang kiai saja.

[101] Maksum, *Pola Pembelajaran di Pesantren* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2003), 7.
[102] Endang Turmudzi, *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan* (Yogyakarta: LkiS, 2004), 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

*Kedua*, kelemahan dibidang metodologi. Para kiai maupun ustadz sendiri kurang memiliki improvisasi dan inovasi dalam metode pengajarannya.[103]

Pesantren di zaman dulu semata berkecimpung dengan kitab-kitab kuning. Pengelolanya pun ditangan satu sosok kharismatik sang kiai. Akan tetapi pesantren di zaman kini harus melakukan pembaharuan dalam manaj dirinya soal informasi, SDM, ekonomi, sanitasi, dan seterusnya. Konteks zaman yang berubah membuat pesantren harus berani melakukan pembaharuan cara pengelolaan pesantren.[104]

Dengan demikian, bahwa manajemen pesantren merupakan sebuah proses khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, dan juga pengawasan. Karena hal ini, dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.[105] Sebagai *applied science* (ilmu aplikatif), fungsi manajemen dapat dijabarkan menjadi sebuah proses tindakan yang meliputi beberapa hal, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan), dan *controlling* (pengawasan).

Dalam Islam, seorang pemimpin dalam perspektif Islam memiliki fungsi ganda yaitu sebagai seorang khalifatullah (wakil Allah) di muka bumi yang harus merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. Dan sekaligus sebagai Abdullah (hamba Allah) yang patuh

---

[103] Haidar Putra Daulay, *Historis dan Eksistensi Pesantren* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001), 19.
[104] A. Halim. ed, *Manajemen Pesantren*, (LkiS, 2005), viii
[105] Ibid, 71.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

serta senantiasa terpanggil untuk mengabdikan segenap kekasihnya di jalan Allah.[106]

Dalam perspektif al-Qur'an, seorang pemimpin memiliki beberapa kriteria seperti mencintai kebenaran, dapat mencintai kebenaran, dapat menjaga amanah dan kepercayaan orang lain, ikhlas dan memiliki semangat pengabdian, baik dalam pergaulan masyarakat, dan bijaksana. Pemimpin dalam perspektif al-Hadits, sebaiknya memiliki kriteria meminpin untuk melayani bukan dilayani, zuhud terhadap kekuasaan, jujur dan tidak munafik, memiliki visi keummatan atau terbebas dari fanatisme, dan memiliki tanggung jawab sosial.[107]

Oleh karena itu, kalaulah boleh dibandingkan dalam kerangka Islamisasi manajemen mutu modern, maka tidak ada salahnya ketiga konsep manajemen mutu ala Pondok Pesantren dapat disandingkan dengan manaejmen mutu ala Juran. Karena keduanya berorientasi pada peningkatan mutu.

a. Perencanaan mutu (*quality planning*) pendidikan di Pondok Pesantren didasarkan pada dalil surat al-Nashr ayat 3 dengan cara mentasharufkan perencanaan mutu pendidikan dengan istilah*tasbih*. Maksudnya adalah perencanaan mutu pendidikan pesantren sebagai bentuk *tasbih* yaitu mengingat atau menetapkan standar mutu yang akan direncanakan. Aspek-aspek yang perlu direncanakan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan pesantren adalah perlu dibuatkannya dokumen Rencana

[106] Muhammad Fakih, *Kepemimpinan Islam* (Yogyakarta: UII Press, 2001), 3.
[107] Ahmad Syalaby, *al-Tarbiyah al-islamiyah, nudzumuha falsafatuha tarikhuna* (Kairo: Maktabah al-Nahdhah al-Mashriyah, 1987), 23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

strategis (Renstra) oleh pesantren tersebut yang di dalamnya berisi: (1) Menetapkan visi misi pesantren; (2) Menetapkan tujuan dan sasaran; (3) Melakukan analisis SWOT; (4) Menetapkan strategi peningkatan mutu; (5) Merencanakan profile ideal pondok pesantren; (6) Merencanakan pengembangan pondok pesantren; dan (7) Menetapkan langkah-langkah strategi pengembangan.

b. Pengendalian mutu (*quality control*) pendidikan di Pondok Pesantren didasarkan juga pada ayat 3 surat al-Nashr. Pengendalian mutu di pesantren tersebut diistilahkan dengan *tahmid*. Maksudnya adalah bahwa dalam pengendalian mutu perlu didukung oleh unsur-unsur yang terpuji (*tahmid*) sebagai pengendalinya, baik SDM pengendalinya, pembiayaannya, sarana-prasarana, maupun aspek lainnya. Aspek-aspek mutu yang dikendalikan di pesantren tersebut meliputi: (1) Penataan ulang pesantren (*pesantren review*); (2) Penjaminan mutu pesantren (*quality assurance*); (3) Pengawasan mutu pesantren (*quality control)*; dan (4) *Benchmarking*. Salah satu cara pengendalian mutunya adalah dengan membuka pendidikan salafiyah, pendidikan formal sekolah, dan pendidikan vocasional di lingkungan pesantren. Penataan ulang kelembagaan ini menjadi pintu masuk bagi pesantren tersebut dalam membuka peluang perubahan pada sektor-sektor lain, terutama dalam mengantisipasi perubahan tuntutan masyarakat terhadap pendidikan yang menghendaki lebih berperan serta dalam menciptakan kualitas SDM lulusan. Melalui perubahan ini akan tercipta kualitas lulusan pesantren

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ahli agama (*mutafaqqih fiddîn*), ahli fikir (*mutakallimin*), dan mandiri (*mutaqawwimin*) melalui ketiga jenis pendidikan yang diselenggarakan di Pesantren Sukahideng.

c. Perbaikan mutu (*quality improvement*) pendidikan di Pondok Pesantren didasarkan atas dalil surat al-Nashr ayat 3 yang mentasharufkan perbaikan mutu dengan istilah *istighfar* (taubat). Maksudnya, perbaikan mutu pendidikan (*quality improvement*) diarahkan pada upaya penyempurnaan pendidikan berupa tindakan yang dilakukan setelah data atau informasi hasil pengendalian diperoleh, dianalisis, dan dievaluasi untuk memperbaiki dan menyempurnakan dokumen Manual Mutu dan Prosedur Mutu.

Apabila pesantren mampu melaksanakan manajemen mutu sebagaimana tersebut di atas, maka pondok pesantren akan mampu memenuhi kriteria penjaminan mutu seperti yang dikehendaki oleh pasal 13 ayat (4) PP 55 Tahun 2007 di antaranya mencakup: (a). isi pendidikan/kurikulum, (b). jumlah dan kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan, (c). sarana dan prasarana yang memungkinkan terselenggaranya kegiatan pembelajaran, (d). sumber pembiayaan untuk kelangsungan program pendidikan sekurang-kurangnya untuk 1 (satu) tahun pendidikan/akademik berikutnya, (e). sistem evaluasi, dan (f). manajemen dan proses pendidikan. Standar mutu pendidikan pesantren sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 13 ayat (4) PP 55 Tahun 2007 sebagaimana tersebut mendorong pengelola pesantren untuk segera berbenah, jika pesantren tidak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mau ditinggalkan. Di samping itu, adanya standar mutu pesantren secara nasional juga dimaksudkan untuk meminimalisir perbedaan standar mutu yang selama terjadi di lingkungan pesantren.

Dengan demikian, mutu pendidikan pesantren adalah kemampuan lembaga dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.[108]

**Tabel 2.4**[109]

Korelasi antara Input, Proses, dan Output dalam Pendidikan

| No | Keadaan Input | Keadaan Proses | Keadaan Output |
|---|---|---|---|
| 1 | Baik | Baik | Pasti Baik |
| 2 | Baik | Sedang | Menurun menjadi agak baik |
| 3 | Baik | Jelek | Sedang |
| 4 | Sedang | Baik | Meningkat |
| 5 | Sedang | Sedang | Tetap |
| 6 | Sedang | Jelek | Makin jelek |
| 7 | Rendah | Baik | Sedang |
| 8 | Rendah | Sedang | Cenderung sedikit meningkat |
| 9 | Rendah | Jelek | Pasti rendah |

Tabel tersebut menunjukkan bahwa keadaan proses berpengaruh daripada input. Namun, umumnya lembaga pendidikan yang ada selalu mengandalkan kualitas input-nya, termasuk lembaga pendidikan yang maju, yang biasa disebut sebagai lembaga pendidikan yang bonafid, model, plus, terpadu maupun unggulan, semua mengandalkan pada sisi input. Implikasinya, lembaga pendidikan tersebut dengan hanya menerima santri/murid yang pandai-pandai.

[108] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rosdakarya, 2007), 206.
[109] Ibid, 207

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mestinya, ketika ada lembaga pendidikan yang mengklaim diri sebagai lembaga pendidikan yang maju, yang biasa disebut sebagai lembaga pendidikan yang bonafid, model, plus, terpadu maupun unggulan, ia harus bisa membuktikan kepada publik mampu menjadi anak yang asalnya lambat menjadi anak pandai melalui berbagai upaya terobosan strategis. Namun, sayangnya belum banyak lembaga yang berani mempraktikkan gagasan tersebut, dikarenakan memang masih banyak lembaga pendidikan yang membutuhkan kuantitas daripada kualitasnya.

**Tabel 2.5** [110]

Usaha Memproses Peserta Didik Menjadi Lebih Baik

| No | Keadaan Input | Keadaan Proses | Keadaan Output |
|---|---|---|---|
| 1 | Baik | Baik | Unggul / Istimewa |
| 2 | Sedang | Istimewa | Baik Sekali |
| 3 | Rendah | Sangat Istimewa | Baik |

Tabel tersbut diatas, bahwa bilamana ada Kepala, Pimpinan, Kyai pesantren mampu mewujudkan santri/murid dari baik menjadi istimewa, sedang menjadi baik sekali, dan rendah menjadi baik, maka mereka telah mampu menghadirkan pendidikan yang sejati. Mereka merupakan "pahlawan" pendidikan, sebab jati diri pendidikan sesungguhnya terletak pada kemampuannya mengubah santri/murid menjadi lebih baik.

[110] Ibid, 209.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengelolaan pendidikan akan berjalan, manakala manajemen kepemimpinan dilakukan dengan baik, efektif, efesien, transparan, dan akuntabel. Lembaga pendidikan yang baik diupayakan mampu membawa pertumbuhan pembangunan nasional. Salah satu yang dilakukan kepemimpinan pesantren mengelola dengan prinsip-prinsip manajemen diantaranya adalah; *planning, organizing, actuating, budgeting, dan controlling*.[111] Sebagai perwujudan perubahan seperti tidak mudah, melainkan pimpinan lembaga pendidikan pesantren terutama melalui guru/ustdaz dikarenakan kebanyakan segmen peserta didik ini berasal dari kalangan kelas menengah ke bawah secara intelektual.

Adapun langkah-langkah yang harus dilalui adalah :

a. Mengidentifikasi problem peserta didik, baik problem personal, intelektual, maupun hubungan sosial;
b. Menerapkan pemberdayaan persuasif yang berorientasi pada upaya menyadarkan peserta didik;
c. Menerapkan pemberdayaan intelektual peserta didik;
d. Membuat kondisi pesantren dan pembelajaran yang aman, nyaman, dan menarik bagi peserta didik;
e. Berupaya meningkatkan mutu pendidikan pada semua aspek secara terus menerus.

Oleh karenanya, dengan perkembangan dan tuntutan zaman, lembaga pendidikan pesantren telah menampilkan dirinya sebagai

[111] Didin Kusniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan; Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendidikan yang fleksibel, responsif, sesuai dengan perkembangan zaman, berorientasi ke masa depan, seimbang pada mutu yang unggul, egaliter, adil, demokratis, dinamis dan sebagainya.[112] Dengan kondisi semacam ini memang pesantren harus membutuhkan model pendidikan yang menerapkan strategi ganda dan secepatnya berbenah diri.

Dengan demikian, bahwa dengan adanya beberapa teori diatas, peneliti akan mencoba fokus pada teorinya Edward Sallis, salah satu tantangan yang dihadapi semua institusi pendidikan adalah bagaimana mengelola sebuah lembaga pendidikan yang mutu. Terutama sekali dalam dunia persaingan global dan industri massal. Di dalam dunia industri bisnis, mutu adalah nilai jual yang menjadi prioritas utama. Mutu menjadi satu-satunya faktor yang dibutuhkan oleh konsumen atau masyarakat.

Kendati demikian, mutu tidak hanya ada dalam institusi industri bisnis, tetapi juga dapat menjadi kebutuhan institusi pendidikan. Hal ini ditujukan agar institusi pendidikan mampu bertahan dalam dunia persaingan yang kompetitif, serta mampu mendidik akademisi-akademisi dengan reputasi yang positif. Karena memasuki dunia perguruan tinggi seringkali diasumsikan oleh masyarakat ibarat memasuki dunia penuh menjanjikan dan bahkan menjamin masa depan.[113] Salah satu tujuannya adalah untuk mempersiapkan tenaga manajer pendidikan profesional yang mampu menguasai isu-isu TQM serta teknik-teknik manajemen mutu. Oleh karena

---

[112] Abuddin Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam; Isu-isu Kontemporer tentang Pendidikan Islam* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), 9.
[113] Bashori Muchsin & Abdul Wahid, *Pendidikan Islam Kontemporer* (Bandung: Refika Aditama, 2009), 71.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

itu, bahwa untuk menselaraskan dalam penelitian ini diperlukan adanya salah satu teori yang memfokuskan dalam peningkatan mutu pendidikan pesantren. Mutu pendidikan adalah merupakan bagian dari institusi pendidikan yang mampu mempertahankan diri dalam rangka mengembangkan lembaga pendidikan. Oleh karenanya, saya akan memfokuskan penelitian dengan menggunakan teorinya Edward Sallis, mengemukakan dalam mengelola sebuah mutu diibaratkan perusahaan. Perusahaan yang baik harus mampu menjualkan jasa kepada pelanggan, yang mana perusahaan yang baik juga harus mampu memberikan pelayanan yang baik alias memuaskan pelanggan (*customer service*).

Edward Sallis, mengibaratkan bahwa diberbagai lembaga pendidikan yang mampu berkembang secara pesat ternyata banyak mengadopsi manajemen perusahaan yang menempatkan kepuasaan pelanggan, dalam konteks pendidikan adalah murid sebagai sesuatu yang paling penting. Edward Sallis mendefinisikan lembaga pendidikan sebagai lembaga penyedia layanan. Jenis layanan berupa pemberian nasehat, penerimaan biaya sekolah, pemberian penilaian dan bimbingan kepada murid-murid dan orang tua mereka.[114]Oleh karena itu, apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan jasa layanan itu harus diketahui dan diidentifikasi secara tepat. Sallis mengkategorikan pelanggan ke dalam pelanggan internal dan ekternal. Pelanggan internal adalah guru dan staf. Sedangkan pelanggan eksternal dibagi menjadi pelanggan utama, yaitu

[114] Sallis, *Total Quality*, 21.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

murid, pelanggan kedua, yaitu orang tua, dan pelanggan ketiga, yaitu masyarakat.[115] Oleh karena itu, pondok pesantren sebagai lembaga pemberi layanan harus mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh seluruh pelanggan tersebut. Guru, staf, murid, orang tua, sebagai bagian dari masyarakat yang hidup pada masa serba modern ini bercirikan dominannya nilai simbolis barang, proses estesisasi kehidupan, dan melemahnya sistem referensi tradisional.[116]

Dengan demikian, peneliti sepakat sekali yang dikemukakan oleh Sallis bahwa memberikan kepuasan pelanggan adalah sangat penting dalam rangka untuk memberikan daya tarik konsumen dalam hal ini adalah masyarakat atau wali santri sebagai pelanggan utama yang berhak memilih tentang adanya lembaga pendidikan yang bermutu.

Oleh karena itu, untuk mewujudkan agar kepuasan pelanggan dapat tercapat sesuai dengan angan-angan, maka lembaga pendidikan pesantren perlu melakukan hal-hal sebagai berikut;

a. Perbaikan secara terus menerus (*Continuous improvement*)

   Lembaga penjaminan mutu harus mempunyai strategi dalam menjalankan lembaga pendidikan yang senantiasa memfokuskan pada kepuasan pelanggan. Penjamin mutu harus memastikan langkah-langkah yang mampu menciptakan lembaga pendidikan yang bermutu yang betul-betul dinginkan dan diharapkan pelanggan.[117]

---

[115] Sallis, *Total Quality*, 22.
[116] Irwan Abdullah, *Konstruksi dan Reproduksi Kebudayaan* (Yogjakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 108.
[117] Sallis, *Total Quality*, 25-26.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Penjaminan mutu (*Quality assurance*).

Penjaminan mutu, menurut Sallis, dilaksanakan sebelum dan selama proses pembelajaran untuk mencegah agar tidak mengalami kesalahan. Tugas penjaminan mutu adalah merancang mutu dan memastikan agar mutu tersebut dapat dicapai melalui prosedur yang sudah ditetapkan.[118]

Untuk dapat mencapai mutu yang telah ditetapkan, pihak pengelola harus menentukan berbagai standar pendidikan, utamanya standar mutu materi kurikulum dan standar evaluasi yang akan dijadikan sebagai alat untuk mencapai standar kemampuan dasar (standar kompetensi dasar).

c. Perubahan kultur (*Change of culture*)

Penjaminan mutu membutuhkan perubahan kultur. Ia membutuhkan perubahan perilaku dan metode bekerja, terutama perubahan manajemen lembaga.[119]

Penjaminan mutu mempunyai tujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasi. Baik dalam mutu proses pembelajaran maupun mutu hasil. Untuk mencapai hal ini maka harus melakukan secara bertahap dalam organisasi mutu pendidikan.

d. Organisasi Terbalik (*Upside down organization*).

Pemberdayaan adalah kata kunci dalam penjaminan mutu. Paradigma organisasi terbalik diperkenalkan oleh Karl Albretcht pada

[118] Sallis, *Total Quality*, 17.
[119] Sallis, *Total Quality*, 26.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tahun 1988 adalah penting untuk memberdayakan. Paradigma ini merubah dari model manajemen tradisional yang pembuatan keputusan ditetantukan dari atas menjadi model yang mendasarkan berbagai keputusan dari harapan dan kebutuhan murid-muridnya.[120]

**Gambar 2.3 Organisasi Terbalik**

Gambar yang bagian atas menggambarkan model manajemen tradisional, sedangkan yang bagian bawah menggambarkan model manajemen terbalik yang dibutuhkan dalam penjaminan mutu lembaga pendidikan.

e. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*Keeping close to the customer*)

Misi pokok dari Penjaminan mutu adalah mewujudkan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Organisasi yang unggul pasti menjaga

[120] Sallis, *Total Quality*,113.

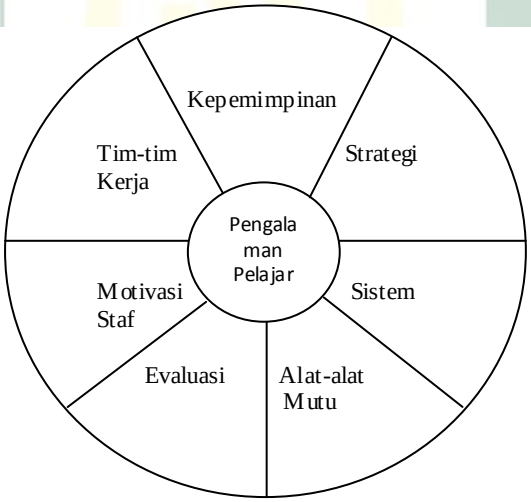
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hubungan baik dengan pelanggan. Peters dan Waterman berkesimpulan bahwa pertumbuhan dan bertahannya institusi dalam waktu yang sangat lama banyak disebabkan oleh terpenuhi keinginan dan harapan pelanggan.[121]

f. Lingkaran Mutu (*Total Quality Control*)

Lembaga pendidikan merupakan jaringan yang sangat kuat untuk meningkatkan mutu pendidikan, karena dengan adanya kontrol mutu terpadu (*Total Quality Control*) pesantren akan mampu membawa perubahan, tetapi tidak menutup kemungkinan setiap pesantren mempunyai perbedaan karena karakternya juga berbeda.

**Gambar 2.4 Lingkaran Mutu**




Lingkaran mutu ini dipertimbangkan sebagai bagian penting dari proses mutu di Jepang, akan tetapi tidak di Barat. Di Barat, tim dan kerja tim lebih ditekankan dari pada lingkaran mutu. Yang menarik adalah bahwa dalam salah satu dari petunjuk praktis TQM yang paling

[121] Sallis, *Total Quality*, 28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berpengaruh di Amerika, The Team Handbook, oleh Peter R Scholtes dan para kontributor, tidak ada rujukan yang tepat tentang lingkaran mutu. Sedangkan Kaoru Ishikawa, salah satu penulis terkemuka Jepang tentang mutu, memandang lingkaran mutu sebagai proses peningkatan mutu. Dalam bukunya *What Is That Quality Control*. Ishikawa memetakan perkembangan gerakan mutu di Jepang dari asal mula munculnya di awal tahun 1950-an melalui pertumbungan gerakan mutu. Dia menjelaskan lingkaran sebagai kelompok kecil yang didasarkan pada saling percaya, yang dengan sukarela menyelenggarakan aktivitas kontrol mutu di tempat kerja, dan menggunakan teknik dan metode kontrol mutu. Tujuan dari lingkaran mutu, menurut Ishikawa[122] adalah untuk;

1) Memberi kontribusi pada peningkatan dan pengembangan perusahaan;
2) Menghormati kemanusiaan dan membangun sebuah kebahagiaan yang layak serta wilayah kerja yang bermanfaat;
3) Melatih kemampuan manusia secara maksimal dan mengurangi kemungkinan yang tidak terbatas.

Dengan demikian, peneliti sepakat apa kata yang dikatakan Sallis diatas, bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan pesantren perlu adanya beberapa teori diatas, tetapi peneliti lebih fokus pada teorinya Sallis yang telah disebutkan. Oleh karena itu, terkait dengan adanya ciri-ciri lembaga pendidikan pesantren dalam rangka untuk menjaga mutu pesantren. Minimal pesantren yang bermutu akan

[122] Total Quality Control merupakan salah hal sangat penting diterapkan dalam pesantren, agar nantinya pesantren itu mempunyai perubahan dan kemajuan untuk membawa daya tarik kepada masyarakat. Dalam Edward Sallis, *TQM in Education*, 194.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membawa perubahan dan kemajuan pesantren kalau pendidikannya mempunyai karakter/ciri khas yang berbeda.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id