



JSP

JURNAL STUDI PESANTREN

PASCASARJANA
IAI AL-QOLAM MALANG
www.alqolam.ac.id



REKONSTRUKSI MANAJEMEN MUTU PESANTREN MELALUI PENDEKATAN TOTAL QUALITY MANAJEMEN (TQM)

Ahmad Bukhori

Universitas Al-Qolam Malang
email: ahmadbukhori@alqolam.ac.id

Received : 20 Maret 2024 | Revised : 21 Juli 2024 | Accepted : 30 Juli 2024

Abstract

Pesantren as a traditional educational institution plays an important role in shaping the character and personality of the younger generation. However, in order to remain relevant and high-quality in facing the challenges of the modern era, pesantren need to update and improve their quality management systems. This article proposes a Total Quality Management (TQM) approach as a framework for reconstructing the quality management of pesantren. Through this approach, pesantren can focus their efforts on serving the students, involve all members of the pesantren in continuous improvement, and ensure that every process runs efficiently and effectively. Core TQM concepts, such as organizational member participation, fact-based decision-making, and continuous improvement, are explained in the context of their implementation in pesantren. Practical steps for applying TQM in pesantren are also presented, including initial assessment, quality goal setting, training and development, and continuous evaluation. It is hoped that by adopting the TQM approach, pesantren can improve service quality, strengthen relationships with stakeholders, and ensure the long-term sustainability of the institution.

Keywords: Management, Quality, Pesantren

PENDAHULUAN

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat pada era global pada era ini terasa saat ini terasa sekali pengaruhnya dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat, khususnya dalam bidang pendidikan, social dan budaya, termasuk dalam pendidikan pesantren. Kemajuan yang pesat itu mengakibatkan cepat pula perubahan dan berkembangnya berbagai tuntutan masyarakat.

Masyarakat yang tidak menghendaki keterbelakangan akibat perkembangan tersebut, perlu menanggapi serta menjawab tuntutan kemajuan tersebut secara serius. Dalam rangka menghadapi tuntutan masyarakat lembaga pendidikan masyarakat termasuk pondok pesantren haruslah bersifat fungsional, sebab lembaga pendidikan sebagai salah satu wadah dalam masyarakat bisa dipakai sebagai pintu gerbang dalam menghadapi tuntutan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus mengalami perubahan. Untuk itu lembaga pendidikan termasuk pondok pesantren perlu mengadakan perubahan secara terus menerus seiring dengan perkembangannya tuntutan-tuntutan yang ada dalam masyarakat yang dijalaninya.

Memahami pesantren dalam ruang lingkup manajemen pendidikan, hal ini dapat ditinjau dari beberapa sudut pandang yang mengarah pada perspektif seremonial, substansial dan religiusitas. Dalam perspektif seremonial, pesantren dipandang sebagai sebuah lembaga pendidikan yang berkenan menyelenggarakan sistem pendidikan, seperti layaknya lembaga pendidikan formal lainnya yang berperan dalam mewujudkan sebagian cita-cita dan tujuan pendidikan yang telah digariskan oleh Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. Aspek yang dikembangkan dalam perspektif seremonial, pesantren tidak terlepas dari bidang lain sebagai pendukung kegiatan, yakni aspek material sebagai standar dan ukuran atas besarnya jumlah dana yang disediakan dalam mengembangkan program pesantren dan aspek material yang berhubungan dengan kelengkapan fisik yang dimiliki oleh pesantren dalam menyelenggarakan program kegiatan belajar-mengajar pada pesantren terkait yang selaras dengan tujuan pendidikan guna mengarah pada pencapaian substansial pesantren. Tujuan pendidikan yang dikembangkan oleh pesantren, secara substansial mengarah pada pembentukan kualitas hasil pendidikan yang dapat dijadikan sandaran bagi kebutuhan umat (islam) dalam melibatkan diri secara lebih mendalam akan partisipasinya sebagai stakeholder, sehingga pada gilirannya pesantren

akan muncul sebagai mercusuar yang berkenan menyinari kebutuhan umat manusia bukan saja pada makna keberagamaan, tetapi pada sisi lain dari kehidupan serta peradaban manusia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan atau library research. Dimana sumber data yang menjadi bahan kajian berupa buku, jurnal dan situs internet yang terkait dengan topik. Dari berbagai sumber tersebut, selanjutnya data-data relevan dikumpulkan menggunakan teknik dokumentasi. Teknik ini dapat mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, pandangan dan lainnya yang berkaitan dengan topic kajian, (Arikunto, 2010). Instrumen penelitian digunakan dalam bentuk daftar check-list klasifikasi bahan penelitian, skema penulisan dan format catatan penelitian. Terakhir, data dianalisis menggunakan metode analisis isi (Content Analysis). Dimana, analisis ini digunakan untuk mendapatkan inferensi yang valid dan dapat diteliti ulang berdasarkan konteksnya, (Krippendorff, 1993). Dalam analisis ini dilakukan proses memilih, membandingkan, menggabungkan dan memilah berbagai pengertian hingga ditemukan informasi yang relevan dengan kajian. Untuk menjaga validitas proses kajian dan mencegah serta mengatasi mis – informasi (human error) penulis melakukan pengecekan antar pustaka (*reference check*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Dalam Pendidikan Pondok Pesantren

Pembahasan atau kajian manajemen dalam konteks ini, lebih banyak membahas manajemen kepemimpinan kepala sekolah, sementara kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksudkan untuk mengkomparasikan kepemimpinan Kiai dalam pesantren, yang walaupun demikian memiliki perbedaan yang sangat prinsip didalamnya namun tetap memiliki kemiripan dalam fungsinya. Praktisi dan para pengkaji manajemen mutu tidak mencapai consensus tentang definisi atau cakupan Total Quality Management atau Manajemen Mutu Terpadu. Reeves dan Bednar¹ mencatat ragam pandangan mutu, yaitu

¹ Carol A. Reeves dan David A. Bednar, Defining Quality: Alternatives and Implications, Academy of Management Review, Vol.19, No.3, 1994, 419-445.

mutu sebagai nilai, sesuai dengan spesifikasi atau permintaan, fitness for use, loss avoidance, dan memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.

Philip Crosby² menyatakan bahwa mutu adalah perpaduan sifat-sifat produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tak langsung. Baik kebutuhan yang dinyatakan maupun tersirat, masa kini dan masa depan. Artinya kepuasan pelanggan terhadap hasil pendidikan yang dicapai sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan.³

Manajemen secara terminologi sebagaimana dikemukakan oleh Fridreck Taylor adalah : *“Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do, and the seeing that they do in the said in the best and cheapest way.”*⁴ Manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang ingin kamu lakukan, dan mengawasi bahwa mereka mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang semudah-mudahnya.

Dimeck menyebutkan bahwa : *management is knowing where you want to go, what shall you must avoid, what the forces are with to which you must deal. And how to handle your ship, and your crew effectively and withoutwaste. In the process of getting there.*⁵ Sedangkan Monday, Sharplin, dan Flippo mengartikan manajemen sebagai *“the proces of getting thing done through the effort of other people”*⁶ manajemen adalah suatu disiplin ilmu untuk mengetahui kemana arah yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus di jalankan. Dan bagaimana memimpin para guru dan staf secara efektif tanpa adanya pemborosan dalam proses mengerjakannya. Melayu S.P. Hasibuan mengartikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁷

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat di ketahui bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang dimiliki oleh manusia dalam upaya memanfaatkan

² P. B. Crosby, *Quality Is Free*, (New York: McGraw-Hill, Inc., 1986), 7.

³ E. Sallis, *Total Quality Management in Education*, (San Francisco: Prentice-Hall, Inc., 2001), 11.

⁴ Fridreck Taylor, *Scientific Manajemen*, Happer and Breos, (New Yor, 1974), 2.

⁵ Dimeck, *The Excuitve in Action*, (New York. Harpen and Bross, 1954). 10.

⁶ Mondy, R.W., Sharplin, A. and Flippo, *Management Concep and Practices*, (Boston: Allyn and Bacon, 1988),9.

⁷ Malayu. S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), 2

sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan seluruh anggota secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. ada tujuan yang ingin dicapai ;
2. sebagai perpaduan ilmu dan seni;
3. merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, koperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsure-unsurnya;
4. ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi;
5. di dasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab;
6. mencakup beberapa fungsi;
7. merupakan alat untuk mencapai tujuan.⁸

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Hal sesuai dengan pendapat George R. Terry dalam Sutopo yang menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan :

1. Perencanaan (*planning*), : *Budgetting, Programming, Decision Making, Forecasting*;
2. Pengorganisasian (*organizing*) : *Structuring, Assembling Resource, Staffing*;
3. Penggerakan (*directing*) : *Coordinating, Directing, Commanding, Motivating dan Leading*.
4. Pengawasan (*Controlling*) : *Monitoring, Evaluating, Reporting* yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.⁹

Seorang manajer dalam hal ini adalah pimpinan pesantren, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen (*Planing, organizing, actuating dan controlling*), juga dituntut memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster mengemukakan bahwa dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Pimpinan Pendidikan dituntut untuk memiliki kemampuan :

1. menjabarkan sumber daya sekolah (pesantren) untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar,
2. Kepala administrasi,
3. sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan

⁸ Malaya, S.P. Hasibuan, Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001) 3

⁹ Sutopo, Administrasi, Manajemen dan Organisasi, (Jakarta : Lembaga Administrasi Negara, 1999). 14

4. mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan disekolah.

Dikemukakan pula bahwa sebagai administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan.¹⁰ Sementara itu, menurut pendapat sanusi yang dikutip M. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dalam Ahmad Sudrajat menjelaskan : “Perubahan dalam peranan dan fungsi lembaga pendidikan dari yang statis di jaman lampau kepada yang dinamis dan fungsional konstruktif di era globalisasi, membawa tanggung jawab yang lebih luas pemimpin Lembaga pendidikan, khususnya kepada administrator pimpinan lembaga pendidikan. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi dimasyarakat sehingga lembaga Pendidikan melalui program-program pendidikan yang disajikannya dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru”.¹¹

1. Diisyaratkan oleh pendapat tersebut, bahwa pemimpin Lembaga pendidikan sebagai salah satu katagori administrator pendidikan perlu melengkapi wawasan kepemimpinan pendidikannya dengan pengetahuan dan sikap yang antisipatif terhadap perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan. Wujud perubahan dan perkembangan yang paling actual saat ini makin tingginya spirasi masyarakat terhadap pendidikan. Dan gencarnya tuntutan kebijakan pendidikan yang meliputi peningkatan aspek-aspek pemerataan kesempatan, mutu, efisiensi dan relevansi. Pada bagian lain, Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir dengan mengutip dari Dirawat mengemukakan tentang pemikiran Bogdan bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu:
 2. Kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran dalam bentuk program yang lengkap,
 3. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf lainnya,
 4. kemampuan untuk membina dan memupuk Kerjasama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervise; dan
 5. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab dan berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan itu sebaik-baiknya.

¹⁰ Akmad Sudrajat, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, www. Andalas-community. Di akses pada Tanggal 28 Juni 2023

¹¹ Akmad Sudrajat, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, www. Andalas-community. Di akses pada Tanggal 28 Juni 2023

Diantara tugas dan fungsi seorang leader pendidikan adalah sebagai seorang manajer. Menurut A. F. Stoner mengemukakan bahwa keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan. Menurut Stoner ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi yaitu :

- a. bekerja dan dengan melalui orang lain;
- b. dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
- c. bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan;
- d. berpikir secara realistis dan konseptual;
- e. adalah juru penengah;
- f. adalah seorang politis;
- g. adalah seorang diplomat;
- h. mengambil keputusan yang sulit.

Kedelapan fungsi manajer dikemukakan oleh Stoner tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari suatu organisasi apapun. Termasuk pemimpin lembaga pendidikan.¹² Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan ketrampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, tidak bisa terlepas dari upaya perbaikan manajemennya. Sebagai salah satu komponen penting dalam pendidikan, manajemen pondok pesantren, sekolah dan madrasah menjadi hal yang sangat mendesak untuk diperbaiki. Masih belum profesionalnya manajemen sekolah/madrasah dipengaruhi oleh banyak faktor, baik kondisi sosial budaya, internal sekolah, kemampuan sumber daya manusia (SDM) anak didik ataupun masyarakat dan lain-lain. Bahkan masyarakat selama ini menilai bahwa madrasah dianggap sebagai lembaga pendidikan kelas dua dibanding dengan pendidikan di sekolah umum.

Kondisi madrasah swasta umumnya kurang memadai, baik infrastruktur maupun tenaga pengajar. Dari segi infrastruktur banyak yang masih buruk. Sementara para guru juga masih banyak yang tidak memenuhi syarat dan seringkali pihak madrasah tidak memperhatikan dan mengutamakan asas-asas manajemen dan kualitas karena mereka lebih mengutamakan pendekatan sosial.¹³ Sedangkan Pesantren merupakan pendidikan tertua khas Indonesia, yang eksistensinya telah teruji oleh sejarah dan berlangsung hingga kini. Bahkan pesantren merupakan cikal bakal system pendidikan di Indonesia dengan corak dan karakter yang khas, di anggap telah menjadi ikon masyarakat pribumi dalam memancarkan ideologi pendidikan di Indonesia.¹⁴

¹² James A.F. Stoner, Management, Second Edition, Englewood Cliffs : Prantice Hal Inc, 1982. 8-13

¹³ Republika Jumat, 08 Mei 2023

¹⁴ Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'rifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*

Model Pendidikan di Pondok Pesantren

Mulanya pesantren tidak lebih dari tempat para santri mengkaji ilmu-ilmu agama yang tersebar di rumah kyai, mushola atau masjid. Tetapi seiring dengan perkembangan dan kemajuan zaman pesantren mengalami perubahan dengan berbagai bentuk pendidikan. Pesantren bukan hanya menyelenggarakan model Pendidikan ilmu keagamaan saja namun juga pendidikan non-formal dan informal.

Apapun yang ada dan dikembangkan di pondok pesantren selalu bersumber dari nilai-nilai dasar agama Islam yang tercermin dalam akidah, syari'ah dan akhlak Islam. Karena pada hakikatnya, pondok pesantren adalah sebuah lembaga keislaman yang timbul atas dasar dan untuk tujuan-tujuan keislaman. Motivasi utama para kyai dalam mendirikan pondok pesantren, tidak lain karena rasa keterpanggilan mereka untuk melanjutkan risalah yang telah dirintis oleh para Nabi dan Rasul. Para kyai itu menyadari sepenuhnya bahwa mereka adalah pewaris para Nabi yang tidak saja, harus mewarisi sifat-sifat dan akhlaknya, tetapi juga tugas dan kewajibannya dalam menyampaikan risalah Allah kepada umat manusia. Karena itu keberadaan pondok pesantren tidak bisa dilepaskan dari konteks dan misi dakwah Islamiyah.

Masing-masing pondok pesantren memiliki tujuan Pendidikan yang berbeda, seringkali sesuai dengan falsafah dan karakter pendirinya. Sekalipun begitu setiap pondok pesantren mengemban misi yang sama yakni dalam rangka mengembangkan dakwah Islam, selain itu dikarenakan pondok pesantren berada dalam lingkungan Indonesia, setiap pondok pesantren juga berkewajiban untuk mengembangkan cita-cita dan tujuan kehidupan berbangsa sebagaimana tertuang dalam falsafah negara; Pancasila dan UUD 1945. Secara umum tujuan pendidikan pondok pesantren adalah membimbing anak didik untuk menjadi manusia yang berkepribadian Islam, yang sanggup dengan ilmu agamanya menjadi Muballigh Islam dalam masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalnya. Sedangkan secara khusus tujuan pondok pesantren adalah mempersiapkan para santri untuk menjadi orang yang 'alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh kyai yang bersangkutan serta mengamalkan dalam Masyarakat sebagaimana yang telah dikembangkan dalam pondok pesantren Modern.

Secara garis besar tujuan Umum: Membina warga negara agar berkepribadian muslim sesuai dengan ajaran-ajaran agama Islam dan menanamkan rasa keagamaan

tersebut pada semua segi ke hidupnya serta menjadikan sebagian orang yang berguna bagi agama, masyarakat, dan Negara. Sedangkan tujuan khususnya adalah :

1. Mendidik siswa/santri anggota masyarakat untuk menjadi seorang muslim yang bertaqwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan ketrampilan, dan sehat lahir batin sebagai warga negara yang ber-Pancasila,
2. Mendidik siswa/santri untuk menjadikan manusia selaku kader-kader ulama dan mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah dan teguh dalam menjalankan syariat Islam secara utuh dan dinamis.
3. Mendidik siswa/santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan agar dapat membangun dirinya dan bertanggung jawab kepada pembangunan bangsa dan Negara,
4. Mendidik siswa/santri agar menjadi tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan mental spiritual,
5. Mendidik siswa/santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat bangsanya. Berdasarkan tujuan umum dan tujuan khusus di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pondok pesantren tidak hanya bersifat keagamaan saja akan tetapi juga memiliki relevansi dengan berbagai segi kehidupan yang makin kompleks. Pondok pesantren diharapkan mampu menghasilkan santri yang berkepribadian muslim dan berilmu pengetahuan yang luas, cinta kepada bangsa dan negara, sehingga santri menjalankan tugasnya sebagai pewaris perjuangan agama Islam, bangsa, dan negara.

Metode Pendidikan dan Pembelajaran dalam Pondok Pesantren

Dalam metode penyampaiannya ada beberapa pondok salafiyah yang masih menggunakan metode lama atau tradisional menurut kebiasaan-kebiasaan yang lama dipergunakan dalam institusi itu, metode-metode tersebut antara lain:

1. *Sorogan* yaitu suatu sistem belajar secara individual dimana seorang santri berhadapan dengan seorang guru, dengan system pengajaran secara sorogan ini memungkinkan hubungan Kyai dengan Santri sangat dekat, sebab Kyai dapat mengenal kemampuan pribadi santri secara satu persatu.
2. *Bandungan*. Sistem bandungan ini sering disebut dengan *Halaqoh* dimana dalam pengajaran, kitab yang dibaca oleh Kyai hanya satu, sedang para santri membawa kitab yang sama, lalu santri mendengarkan dan menyimak bacaan Kyai.
3. *Weton*. Istilah weton berasal dari bahasa jawa yang diartikan berkala atau berwaktu. Pengajian weton bukan merupakan pengajian rutin harian, tapi dilaksanakan pada saat tertentu misalnya pada setiap selesai sholat Jum'at dan sebagainya.

Adapun metode yang dapat dipergunakan dilingkungan pondok pesantren antara lain, seperti tersebut di bawah ini dengan penyesuaian menurut situasi dan kondisi masing-masing:

- Metode tanya jawab
- Metode widya wisata
- Metode diskusi
- Metode pemberian situasi
- Metode imla'
- Metode *problem solving*
- Metode *muthola'ah/riatal*
- Metode pembiasaan
- Metode proyek
- Metode dramatisasi
- Metode dialog
- Metode *reinforcement*
- Metode karya wisata
- Metode berdasarkan teori -*Connectionisme*
- Metode hafalan/verbalisme
- Metode sosiodrama
- Metode dengan sistem modul

Macam-macam metode itu menjadi efektif dan tidaknya bagisantri (anak didik) adalah banyak bergantung kepada pribadi pendidik (guru/pengajar/ pengasuh) itu sendiri. Kalau dulu pondok pesantren dikategorikan lembaga Pendidikan non-formal karena dulu pesantren belum menerapkan system pendidikan dan pembelajaran formal seperti di sekolah dan madrasah, namun dewasa ini pesantren dianggap memiliki nilai plus yaitu dapat menyelenggarakan pendidikan formal, non-formal dan in-formal secara bersamaan di satu tempat. Namun beberapa pesantren kurang sekali dalam sistem evaluasinya yang mana tidak ada standar yang pasti dalam pembelajaran menggunakan metode sorogan, blandongan juga weton.

Perencanaan Pendidikan dalam Pondok Pesantren

Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap

kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin.

Langkah dalam penerapan manajemen mutu dapat mengikuti siklus berikut:

1. Merumuskan Visi dan Misi. Visi merupakan anggapan-anggapan nyata yang akan diwujudkan dalam jangka panjang. Visi harus realistis, serta memungkinkan dapat tercapai. Visi dan misi juga memiliki kurun waktu pencapaian. Waktu pencapaian visi bisa antara 20 s/d 30 tahun. Visi dijabarkan dalam misi. Dalam penentuan visi dan misi bagi lembaga pendidikan perlu mengacu undang-undang, visi misi mendiknas, visi misi bangsa.
2. Membuat rencana strategis. Rencana strategis merupakan rencana jangka pendek yang merupakan rencana untuk pencapaian dari visi dan misi. Biasanya rencana strategis berkisar antara 5 tahun. Tiap rencana harus memiliki nilai indikator capaian.
3. Merumuskan standar. Visi dan misi harus memiliki butir-butir indikator ketercapaian. Butir-butir indikator ketercapaian ini merupakan nilai standar yang harus terpenuhi oleh suatu lembaga. Jika butir standar ini telah tercapai maka perlu ditingkatkan sehingga akan terwujud proses perbaikan berkelanjutan (dalam ISO dikenal PDCA). Dalam membuat isi standar lembaga pendidikan perlu merferensi Badan Akreditasi nasional, Badan standarisasi, standarisasi Profesi, asosiasi pendidikan dan lain-lain. Butir-butir indikator dijabarkan dalam rencana strategis yang telah ditetapkan. Didalam Pendidikan tinggi perlu dituliskan manual mutu, standar mutu.
4. Menentukan organisasi, *procedure*, Instruksi kerja serta formulir. Setelah memiliki visi dan misi lembaga Pendidikan perlu menentukan organisasi. Organisasi ini digunakan untuk menjalankan rencana strategis (rencana strategis) sehingga akan berdampak pada ketercapaian visi dan Misi. Penyusunan organisasi bagi lembaga pendidikan harus mengacu pada peraturan perundangan, serta mengacu pada Diknas. Jika dalam pencapaian Visi dirasa perlu menambah organisasi maka lembaga dapat menambahkan organisasi selagi tidak melanggar perundangan. Setiap organisasi harus memiliki prosedur kerja. Prosedur kerja harus mampu digunakan organisasi

untuk memenuhi pencapaian renstra, visi dan misi. Selain prosedur dalam organisasi juga dibutuhkan Instruksi kerja dan formulir untuk mencatat kegiatan dari organisasi.

5. Membuat rencana kerja dan strategi kerja (rencana tahunan). Organisasi perlu membuat rencana kerja tahunan (RKT) serta anggaran Tahunan untuk mencapai Renstra.
6. Melaksanakan rencana kerja dan strategi kerja pada tiap unit organisasi. Setiap unit dalam organisasi harus mengerjakan rencana kerja yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Setiap pelaksanaan kegiatan harus dicatat dalam formular kegiatan yang telah disediakan.
7. Melakukan monitoring dan evaluasi. Setiap kegiatan yang dilakukan unit dalam organisasi perlu dilakukan monitoring dan evaluasi. Proses monitoring digunakan untuk mengarahkan kegiatan agar sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan evaluasi untuk mengukur ketercapaian hasil kegiatan terhadap nilai standar.
8. Melakukan tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi. Hasil dari kegiatan monitoring dan evaluasi harus dijadikan rujukan kebijakan pimpinan atau program kerja berikutnya.
9. Memperbaiki isi standar (kembali ke langkah 3)

Jika butir-butir standar telah tercapai maka perlu peningkatan terhadap nilai-nilai standar. Dengan menerapkan siklus diatas maka akan membuat suatu lembaga akan meningkatkan kualitasnya. Sehingga akan meningkatkan Pemikiran jangka panjang menunjuk pada visi dan misi lembaga. Visi dan misi lembaga harus dirumuskan dan dicapai bersama oleh segenap unsur dalam lembaga, kemana arah lembaga akan tertuju untuk jangka panjang. Suatu kegiatan staf atau siapapun dalam lembaga tersebut harus dapat ditelusuri mampu menyumbang apa dan seberapa kepada pencapaian visi dan misi lembaga.

Total Quality Management (TQM) di Pondok Pesantren

Berbicara mengenai kualitas atau mutu, sumber daya manusia pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya

manusia. Peningkatan kualitas atau mutu pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas atau bermutu.

TQM *In Education* atau yang lebih kita kenal dengan manajemen mutu terpadu adalah konsep manajemen pendidikan yang diadopsi dari konsep manajemen industri, yang kemudian dianggap penting untuk diterapkan dalam dunia pendidikan. Menurut S. Soimatul Ula : “Total quality manajemen adalah suatu konsep manajemen dengan totalitas penekanannya bertumpu terhadap mutu atau kualitas. dalam TQM, kualitas mutlak diutamakan, dan harus ada perbaikan yang berkesinambungan serta terus-menerus demi mengoptimalkan kualitas.”¹⁵

Total quality management (Manajemen Mutu Terpadu) merangkum semua pengertian dari konsep tentang kualitas; karenanya disebut sebagai pengelolaan kualitas secara *menyeluruh*. “TQM menekankan pada personal, etika, budaya, dan juga sistem kualitas yang terarah untuk memastikan komitmen dari setiap anggota organisasi dalam usaha perbaikan yang berkesinambungan.”¹⁶

Di Indonesia dikenal dengan manajemen mutu terpadu (MMT) yang merupakan suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis bagi penyelenggaraan pendidikan yang mengutamakan kepuasan pelanggan yang bertujuan meningkatkan mutu. Pengertian tersebut tidak menekankan satu komponen dalam sistem pendidikan, tetapi menyangkut seluruh komponen penyelenggaraan pendidikan yaitu input, proses, dan output serta semua perangkat yang mendukungnya. “TQM merupakan suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus-menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan.”¹⁷

¹⁵ Soimatul Ula, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, (Yogyakarta: Berlian, 2013), hlm. 40.

¹⁶ Agus Fahmi, Dkk, *Konsep Pendidikan Modern* (Surabaya : SMA Khadijah, 2006), hlm. 67.

¹⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 458.

TQM pada dasarnya merupakan salah satu model yang biasa digunakan di dunia bisnis untuk menjamin tercapainya target perusahaan dengan melibatkan paradigma mutu sebagai misi utama. Meskipun bukan satu satunya model yang biasa diterapkan dalam pendidikan, TQM masih dianggap sebagai salah satu yang terbaik dan karenanya digunakan oleh banyak lembaga pendidikan. Salah satu model yang saat ini banyak digunakan oleh madrasah dan juga sekolah di Indonesia untuk meningkatkan kualitas adalah manajemen kualitas total atau *total quality management* (TQM). Dapat dijelaskan bahwa *total quality management* (manajemen mutu terpadu) merupakan suatu pendekatan manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu produk yang dihasilkan oleh sebuah lembaga, organisasi untuk kepuasan pelanggan, untuk itu harus ada perbaikan terus menerus yang dilakukan oleh lembaga. TQM memfokuskan proses atau system pencapaian tujuan organisasi. Dengan dimulai dari proses perbaikan mutu, maka TQM diharapkan dapat mengurangi peluang membuat kesalahan dalam menghasilkan produk, karena produk yang baik adalah harapan para pelanggan. Rancangan produk diproses sesuai dengan prosedur dan teknik untuk mencapai harapan pelanggan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan keunggulan dari sebuah produk barang atau jasa yang dihasilkan melalui proses kerja yang telah terencana dengan baik, mutu atau kualitas merupakan tujuan akhir dari sebuah proses panjang yang dilakukan oleh organisasi, mutu merupakan jaminan dari sebuah lembaga kepada pelanggannya, pelangganlah yang akan menentukan apakah lembaga tersebut mutu produknya (barang atau jasa) baik atau buruk, karena mereka adalah raja, yang dapat memilih dan menentukan barang mana yang akan dibeli atau dimanfaatkan. Untuk itu sebuah Lembaga harus menjaga kualitas atau mutu yang telah ada atau meningkatkan agar lebih baik untuk menjaga eksistensi mereka agar tidak di tinggalkan oleh pelanggannya.

Total Quality Management dapat diaplikasikan dalam dunia Lembaga pendidikan, baik negeri maupun swasta guna memperbaiki kualitas pelayanan terhadap publik, baik pengguna lulusan, Masyarakat juga wali murid. Karena di era globalisasi seperti saat ini setiap penyedia layanan jasa dituntut untuk memperbaiki kualitas produk / lulusan (*output*), agar mereka siap menghadapi tuntutan zaman.

Pelaksanaan TQM di sektor swasta akan bervariasi sesuai organisasinya masing-masing begitu pula di sektor pendidikan, penerapannya juga akan berlangsung dalam bentuk berbeda tergantung konteksnya. Sejalan dengan berjalannya waktu banyak madrasah yang semakin menunjukkan kualitasnya dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lain. Namun demikian bukan hanya sektor swasta yang tanggap terhadap cepatnya laju perubahan kondisi perekonomian. Dunia pendidikan terutama Ponpes juga terus menerus dituntut untuk memperbaiki pelayanan dalam rangka menanggulangi terbatasnya anggaran dan ketidakpuasan publik yang terus berkembang terhadap mutu pengadaan pelayanan.¹⁸

Meminjam konsep berfikir manajemen sistem industri modern, maka manajemen dalam pesantren seyogyanya memandang bahwa proses pendidikan santri adalah terus menerus (*continuous educational process improvement*), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, dan ikut bertanggung jawab untuk memuaskan pengguna lulusan Ponpes tersebut.¹⁹ Untuk penerapan TQM di pesantren maka para *stakeholder* di ponpes harus punya kesamaan persepsi tentang manajemen kualitas. Kualitas adalah suatu standar minimum yang harus dipenuhi agar mampu memuaskan pelanggan yang menggunakan *output* (lulusan) dari sistem pendidikan di ponpes itu, serta harus ditingkatkan terus menerus. Tentu saja harus sejalan dengan tuntutan “pasar tenaga kerja” yang makin kompetitif. Ponpes sebagai suatu lembaga pendidikan harus bisa mengadopsi paradigma baru tentang manajemen berkualitas modern.²⁰

Organisasi seperti Ponpes masih banyak yang belum memiliki misi dan budaya kerja yang berlangsung birokratis, kurang akuntabel, dan tidak menghadapi persaingan langsung, perbedaan ini akan berdampak pada cara melakukan perubahan pada ponpes. Langkah awal dalam penerapan TQM di Ponpes adalah penyamaan persepsi dan komitmen untuk perubahan. Jika komitmen untuk melaksanakan TQM telah terbangun, sebaiknya dimulai dengan perubahan berskala kecil, dan belajar dari kegiatan-kegiatan

¹⁸ A Halim, Rr. Suhartini dan M. Choirul Arif, A. Sunarto AS, “*Manajemen Pesantren*”, (Yogyakarta, Pustaka Pesantren-Forum LKiS Pelangi Aksara, 2005), p. 86

¹⁹ *Ibid*, p. 89

²⁰ *Ibid*. p. 91-92

kecil tersebut. Jika tidak ada komitmen perubahan di kalangan manajer senior, maka akan berdampak pada kurang maksimalnya penerapan TQM di Ponpes. Dalam jangka panjang, manfaat utama penerapan TQM pada ponpes adalah perbaikan pelayanan, pengurangan biaya, dan kepuasan pelanggan. Manfaat lain adalah peningkatan keahlian, semangat, rasa percaya diri di kalangan guru dan staf, perbaikan hubungan antara internal Ponpes dan masyarakat, peningkatan akuntabilitas, transparansi, peningkatan produktifitas dan efisiensi.²¹

SIMPULAN

Salah satu kritik terhadap TQM yaitu penggunaan istilah “pelanggan” (*customer*). Istilah tersebut sangat bercorak komersial yang tidak tepat diaplikasikan dalam dunia pendidikan, apalagi dikalangan pendidikan agama seperti pondok pesantren dan madrasah yang mempunyai visi misi dasar bahwa Pendidikan adalah dakwah. Dalam konteks ini, institusi pendidikan memang “dituntut” untuk memposisikan diri sebagai institusi/industri jasa yang memberikan pelayanan (*service*) pendidikan yang bermutu dan berkualitas sesuai dengan keinginan dan kebutuhan *customer* (masyarakat pemakai jasa) saat ini. Jadi ada kemungkinan *Total Quality Management* dapat diaplikasikan di pondok pesantren dan madrasah jika berdasarkan asas TQM “*continuous improvement*” dan “*Do the right think, first time, every time*”. Namun sangat tidak sesuai jika lembaga Pendidikan keagamaan disini harus memposisikan diri sebagai industri jasa atau penyedia layanan jasa (pendidikan) berbasis komersil, karena visi misi dasar diadakannya pendidikan di pondok pesantren dan madrasah adalah dakwah dan perjuangan Islam.

²¹ *Ibid*, p. 96-97

DAFTAR PUSTAKA

- A Halim, Rr. Suhartini dan M. Choirul Arif, A. Sunarto AS, "Manajemen Pesantren", (Yogyakarta, Pustaka Pesantren-Forum LKiS Pelangi Aksara, 2005)
- Agus Fahmi, Dkk, Konsep Pendidikan Modern (Surabaya : SMA Khadijah, 2006)
- Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'rifin, Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren (Yogyakarta: Listafariska Putra, 2005)
- Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Carol A. Reeves dan David A. Bednar, Defining Quality: Alternatives and Implications, *Academy of Management Review*, Vol.19, No.3, 1994, 419-445
- Dimeck, *The Executive in Action*, (New York. Harpen and Bross, 1954)
- E. Sallis., *Total Quality Management in Education*, (San Francisco: Prentice-Hall, Inc., 2001)
- Fridreck Taylor, *Scientific Manajemen*, Happer and Breos, (New Yor, 1974)
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- James A.F. Stoner, *Management, Second Edition*, Englewood Cliffs : Prantice Hal Inc, 1982.
- Krippendoff, Klaus. (1993). *Analisis Isi: Pengantar Teori dan Metodologi*. Jakarta: Citra Niaga Rajawali Press
- Mondy, R.W., Sharplin, A. and Flippo, *Management Concep and Practices*, (Boston: Allyn and Bacon,1988)
- P. B. Crosby, *Quality Is Free*, (New York: McGraw-Hill, Inc., 1986)
- Soimatul Ula, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, (Yogyakarta: Berlian, 2013)