

# MODEL MANAJEMEN MUTU PEMBELAJARAN ENTREPRENUERSHIP BERBASIS SISTEM NILAI Studi Analisis Kualitatif di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur

Muhammad Thoyib

Jurusan Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN)  
Ponorogo

## **Abstrak:**

*Realitas eksistensi pesantren itu semakin nyata pentingnya manakala melihat perkembangan pesantren di Indonesia saat ini, khususnya pesantren di wilayah Jawa Timur sebagai representasi 'induk semang' lahirnya pondok pesantren di nusantara yang semakin pesat. Namun di tengah arus globalisasi yang begitu pesat ini, justru kondisi sebagian besar pesantren di Indonesia mengalami degradasi kualitas pembelajaran yang luar biasa, bahkan banyak yang 'gulung tikar'. Dalam konteks itulah, upaya mengembangkan model manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai di sejumlah pesantren di Indonesia, menjadi sangat urgen sebagai upaya memunculkan prototipe 'pesantren nusantara masa depan' yang lebih kokoh akan tradisi keilmuan, dan kewirausahaan (entrepreneurship) sekaligus yang ditopang oleh nilai-nilai keilmuan, profesionalitas dan kepesantrenan yang integratif, sehingga ke depan mampu menjadi pondok pesantren yang lebih kompetitif dalam percaturan dunia pendidikan global. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa: (1). Sistem nilai yang dikembangkan oleh Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dalam mendukung manajemen entrepreneurshipnya mencakup 3 komponen yaitu: profesionalitas, keilmuan dan kepesantrenan; (2). Tingkat mutu pembelajaran entrepreneurshipnya dapat dikatakan sangat baik, karena didukung oleh nilai pembelajaran yang rata-rata tinggi dan stabil di antara para santri entrepreneurnya, termasuk omzet 1.25 triliun yang telah dihasilkannya; dan (3) Aplikasi model manajemen mutu pembelajaran entrepreneurshipnya telah sesuai dengan prinsip manajemen mutu yang berbijak khususnya pada 3 aspek utama yaitu perencanaan mutu, pelaksanaan mutu dan evaluasi mutu pembelajaran entrepreneurshipnya.*

**Kata Kunci:** Manajemen, Mutu, Pembelajaran, Entrepreneurship

## PENDAHULUAN

Indonesia, mengutip sejarahwan Islam Indonesia terkemuka, **Zamakhsyari Dhofir**<sup>1</sup>, merupakan ‘Negara Santri’. Hal ini disebabkan oleh 2 alasan fundamental; *pertama*, Negara Indonesia merupakan Negara dengan lembaga pendidikan pesantren terbesar di dunia, yaitu 28.758 Pondok Pesantren.<sup>2</sup> *Kedua*, Indonesia merupakan Negara yang pelaksanaan pemerintahannya banyak dikendalikan oleh kalangan cendekiawan muslim alumni pesantren yang tersebar di seluruh nusantara. Taruhlah contoh saat ini Presiden Susilo Bambang Yudoyono, Menteri Agama Suryadarma Ali, Menteri Tenaga Kerja Muhaimin Iskandar, Menteri Pendidikan Muhammad Nuh, Menteri BUMN Dahlan Iskan, Ketua PMI Yusuf Kalla dan lain sebagainya merupakan sedikit dari alumni pesantren yang ada di nusantara ini. Realitas eksistensi pesantren itu semakin nyata pentingnya manakala melihat perkembangan pesantren di Indonesia saat ini, khususnya pesantren di wilayah Jawa Timur sebagai representasi ‘induk semang’ lahirnya pondok pesantren di nusantara yang semakin pesat. Namun di tengah arus globalisasi yang begitu pesat ini, justru kondisi sebagian besar pesantren di Indonesia mengalami degradasi kualitas pembelajaran yang luar biasa. Hal ini sebagaimana hasil kajian Litbang Kemenag Jawa Timur tahun 2013 ditegaskan bahwa banyak pesantren di Indonesia yang mengalami ‘gulung tikar’, termasuk juga di Jawa Timur, baik pesantren modern maupun pesantren tradisional. Tercatat di Jawa Timur ada 3379 pesantren, dari jumlah tersebut dari tahun 2009-2013 tercatat sudah 126 pesantren yang ‘fakum’ bahkan alih fungsi menjadi ‘kontrakan’.<sup>3</sup>

Dalam konteks realitas pesantren yang sedemikian memprihatinkan dan menyedihkan itu, **Muhaimin**<sup>4</sup>, menganalisis bahwa

---

<sup>1</sup>. Zamakhsyari Dhofir. *Islam and Pesantren in New Era*. (Chicago: USA, 1998.), h.62.

<sup>2</sup>. [www.pendis-kapontren-Kemenag](http://www.pendis-kapontren-Kemenag). *Laporan Data Pesantren di Indonesia*. Diakses tanggal 4 April 2014.

<sup>3</sup>. [www.kapontren-kemenag-kanwiljatim](http://www.kapontren-kemenag-kanwiljatim). *Laporan Data Pesantren di Jawa Timur*, diakses tanggal 4 April 2014.

<sup>4</sup>. Muhaimin. *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam: Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum Hingga Redefinisi Islamisasi Pengetahuan*. (Bandung: Yayasan Nuansa Cendekia, 2009), h.85.

semakin menurunnya kualitas (mutu) pembelajaran di sebagian besar pesantren nusantara yang ada di Indonesia tersebut bermuara pada sejumlah faktor penyebab; *pertama*, manajemen pengelolaan institusi pesantren pada umumnya sebagian besar masih konvensional, sehingga pada akhirnya kurang bisa menanggulangi berbagai problem yang muncul, khususnya di sektor manajemen pembelajarannya. *Kedua*, minimnya dukungan dana yang dialami oleh sebagian besar pesantren, karena sedikit sekali pesantren di Indonesia yang memiliki unit usaha penunjang (*supporting bussines/entrepreneurship*) yang memadai, sehingga menyebabkan seluruh program pembelajarannya tidak dapat berjalan dengan baik. Hal ini memang menjadi sebuah tantangan yang akan semakin pelik, mengingat eksistensi pesantren di Indonesia bisa dikatakan 100% sebagai lembaga pendidikan Islam yang ‘independen’ atau ‘mandiri’. *Ketiga*, adanya konflik internal di antara pengelola lembaga pendidikan pesantren itu sendiri. Hal ini selaras pula dengan pandangan **Mastuhu** bahwa konflik internal pengelola pesantren di nusantara ini laksana karakter khas yang sudah melekat dan ‘mendarah daging’ di hampir seluruh pondok pesantren di Indonesia, tak terkecuali baik di pondok pesantren modern maupun tradisional.<sup>5</sup> Akibatnya untuk mendorong ke arah peningkatan kualitas pembelajaran di lembaga pendidikan pesantren tersebut terasa cukup sulit. Bahkan sebagian besar pesantren di Indonesia, hanya sekedar untuk bersaing di level nasional dengan lembaga pendidikan umum saja terasa cukup sulit, seperti UN maupun dunia usaha. Bahkan 5 tahun terakhir ini belum ada 1 pun pesantren di Indonesia yang memiliki lembaga pendidikan formal semisal madrasah yang mampu bertengger secara konsisten dalam jajaran 10 besar peraih hasil UN tertinggi ataupun siswanya masuk dalam kompetisi olimpiade internasional.<sup>6</sup> Kondisi inilah yang menyebabkan pesantren, terlebih pondok pesantren tradisional di Indonesia sulit berkembang, apalagi eksis dalam kompetisi dunia keilmuan maupun usaha sekaligus.

---

<sup>5</sup>. Mastuhu. *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional*. (Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2008), h.104.

<sup>6</sup>. Ahmad Sofyan Harahap. *Pesantren dan Kompetisi Pendidikan Global*. (Surabaya: Bintang Pustaka, 2013), h.91.

Dalam konteks itulah, upaya mengembangkan model manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai di sejumlah pesantren di Indonesia, menjadi sangat urgen sebagai upaya memunculkan prototipe ‘pesantren nusantara masa depan’ yang lebih kokoh akan tradisi keilmuan, dan kewirausahaan (*entrepreneurship*) sekaligus yang ditopang oleh nilai-nilai keilmuan, profesionalitas dan kepesantrenan yang integratif, sehingga ke depan mampu menjadi pondok pesantren yang lebih kompetitif dalam percaturan dunia global. Hal ini senada dengan penegasan **Prof.Dr.KH.Said Agil Siradj, MA**, pemimpin organisasi massa Islam terbesar di Indonesia, Nahdlatul Ulama (NU) (Ketua PBNU) yang pernah menegaskan bahwa:<sup>7</sup>

*“Pesantren modern kaya akan keterampilan berbahasa tetapi lemah pada aspek alat bahasanya (nahwu-sharaf) sehingga berpengaruh pada lemahnya pemahaman teks kitab kuning, sedangkan pesantren tradisional kaya akan alat bahasanya (nahwu-sharaf), tetapi lemah pada aspek keterampilan praktek berbahasa asing, tetapi kuat dalam pemahaman teks kitab kuning. Oleh karenanya upaya pengintegrasian dua karakter pesantren ini sangat penting, mengingat selama ini banyak orang yang mencoba melakukannya tetapi gagal, karena pendekatan yang digunakan sangat parsial, belum komprehensif. Di samping itu, keduanya, khususnya pesantren tradisional perlu lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan nilai entrepreneurship (wirausaha) dari pesantrennya, agar lembaganya lebih berkembang dan maju.”*

Dalam konteks itu pula, eksistensi Pondok Pesantren Tradisional Sidogiri Pasuruan Jawa Timur adalah salah satu representasi dari pondok pesantren di bumi Nusantara ini yang memiliki sejumlah keunggulan kompetitif, baik di level nasional maupun internasional yang sangat layak untuk diteliti, baik di bidang keilmuan maupun entrepreneurshipnya, sebagai *the best entrepreneur pesantren* di Indonesia. Hal ini dapat diperkuat dengan beberapa indikator: **pertama**, Pondok Pesantren Sidogiri merupakan pondok pesantren tradisional pertama di Indonesia yang menjadi rujukan dalam bidang entrepreneurship (kewirausahaan) berstandar internasional karena telah mengaplikasikan manajemen mutu berstandar ISO dengan sejumlah

---

<sup>7</sup>. Umar Adnan Nawawi. *Pesantren dan Mutu Pendidikan Islam Nasional*. (Surabaya: Bintang Pustaka, 2012), h.183.

unit usaha sudah maju seperti Perusahaan Air Minum Nasional “Santri”, Pom Bensin, Supermarket, Koperasi Ponpes, Bengkel Motor-Mobil, dan sebagainya. *Kedua*, Pondok Pesantren Sidogiri tersebut memiliki prestasi di antaranya adalah prestasi sejumlah santrinya dalam menembus prestasi nasional dan internasional seperti beasiswa studi ke Timur Tengah (Mesir, Maroko, Yordania, Arab Saudi, Siria, dan lainnya) maupun ke Barat (Amerika, Jerman, Kanada, Australia, Belanda, dan sebagainya) yang patut dicontoh sekaligus dikembangkan secara integratif, sehingga ke depan mampu melahirkan cendekiawan yang semakin mumpuni untuk bumi Indonesia ini sebagaimana figur-figur yang pernah ada seperti almarhum Prof. KH. Sahal Mahfudz, MA. (Mantan Ketua umum MUI), Prof. Dr. A.Qodry Azizi (Mantan Dirjen Depag), serta Yusuf Kalla (Mantan Wakil Presiden RI sekaligus pengusaha sukses nasional), dan sebagainya.

## LANDASAN TEORI

### 1. Mutu dan Indikator Mutu Pembelajaran Entrepreneurship

*Entrepreneurship*, secara etimologi bermakna kewirausahaan, yaitu suatu usaha yang dibangun dengan daya kreativitas dan inovatifitas secara bersama-sama dalam rangka memenuhi tujuan dan target suatu organisasi.<sup>8</sup> Sedangkan pengertian mutu dalam berbagai literatur akademis, memiliki makna yang cukup beragam. Hal ini menurut penulis dipandang sebagai sesuatu hal yang wajar mengingat perkembangan dimensi dan aspek yang membentuk sekaligus mewarnai makna mutu cukup kompleks. Dalam pengertian umum misalnya, menurut **Kauro Ishikawa**, mutu dipandang sebagai “*Something that contains a meaning of degree from superiority of the product, as well as goods or services.*”<sup>9</sup> Dalam konteks pendidikan, menurut penulis, mutu yang diorientasikan pada barang dan jasa pendidikan itu bermakna kepuasan yang dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan. Artinya, ada ukuran tertentu dimana dimensi mutu tersebut dapat dilihat maupun tidak dapat dilihat tetapi secara tidak langsung memberikan rasa kepuasan terhadap para peng-

---

<sup>8</sup>. Hisbullah Fattah. *Entrepreneurship Modern dan Tantangan Global*. (Bandung: Pustaka Ilmu, 2012), h.72.

<sup>9</sup>. Kauro Ishikawa. *What is Total Quality Management?*. (New Jersey; Prentice Hall, 1999), h.11.

gunanya jasa pendidikan tersebut, termasuk mutu pembelajarannya. Secara lebih tegas, **Philip Crosby**<sup>10</sup> dan **Edward Sallis** menyatakan bahwa “*Quality is unification of product attributes that showing its ability on fulfilling requirements from direct or indirect costumers, implicit and unimplicit requirements.*”<sup>11</sup> Dalam konteks keterkaitannya dengan entrepreneurship itu, mutu dapat difahami sebagai sebuah kebutuhan yang tidak hanya untuk masa kini tetapi juga untuk masa depan. Artinya kepuasan masyarakat terhadap hasil pembelajaran entrepreneurship yang dicapai oleh pondok pesantren sesuai dengan harapan masyarakat di masa kini dan masa depan itulah yang disebut dengan mutu pembelajaran entrepreneurship. **Spanbauer** mengartikulasikan mutu sebagai;<sup>12</sup>

*Quality is about input, process, out put and its impacts. Input quality could be viewed from several aspects. **First**, good or not good condition of human resources input, like leaders of the school, laboratory assistant, academic staff, and students. **Second**, regulable or not regulable input criteria of matters like books, curriculums, infrastructures, school’s facilities, and the others. **Third**, regulable or not regulable input criteria of softwares, likes regulations, organizational structure, and job descriptions. **Ford**, input quality of school’s interest and requirement, likes vision, motivation, perseverance, and aspirations of the school.*

Program peningkatan mutu pembelajaran entrepreneurship di lembaga pendidikan Islam termasuk pondok pesantren selama beberapa dekade ini secara terus menerus selalu diupayakan secara maksimal, baik melalui pembenahan program pembelajarannya maupun pengelolaan organisasi pendidikannya, namun mutu pembelajaran yang dicapainya masih belum optimal, termasuk di bidang kewirausahaan santri. Hal ini menurut **Al-Attas** lebih disebabkan model manajemen mutu pembelajaran yang diaplikasikan oleh sejumlah besar pondok pesantren di bumi nusantara ini (Indonesia) belum

---

<sup>10</sup>. Philip Crosby. *Quality is Free*. (New York: Mentor Books, 1992), h.7.

<sup>11</sup>. Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*. (New Jersey: Prentice Hal.Inc., 2004), h.88.

<sup>12</sup>. Spanbauer, S.J. *A Quality System for Education*. (Milwaukee, Wsiconsin; ASQC Quality Press, 1998), h.76.

mampu memenuhi standar mutu yang seharusnya dicapai.<sup>13</sup> Realitas itu dapat dilihat dari indikator mutu pembelajaran yang dihasilkannya seperti halnya daya serap *out put* pendidikannya di dunia kerja, baik formal maupun non formal dan lain sebagainya yang masih memprihatinkan.

Pada aspek indikator mutu pembelajaran tersebut, **Richard Atkinson** memetakannya menjadi 3 hal, "*Its are; (1) educational quality which is viewed form its ultimate outcome, (2) educational quality which is viewed from its immediate outcomes, and (3) educational quality viewed from its process.*"<sup>14</sup> Dalam konteks mutu pembelajaran entrepreneurship, relevansinya dengan ketiga indikator mutu tersebut, penulis dapat mendeskripsikannya secara lebih komprehensif sebagai berikut; *pertama*, mutu pembelajaran entrepreneurship dapat dilihat dari hasil akhir pembelajaran (*Ultimate Outcome*) yang merupakan esensi semua usaha dalam pendidikan. Yang menjadi ukuran biasanya tingkah laku para lulusan suatu lembaga pendidikan setelah mereka terjun dalam masyarakat atau dalam kompetisi dunia kerja. Dengan kata lain, taraf mutu pembelajaran termasuk di pondok pesantren digambarkan oleh seberapa jauh tingkah laku para lulusannya memenuhi tuntutan masyarakat atau dunia kerja seperti yang lazimnya tercantum dalam tujuan umum pendidikan.

*Kedua*, Cara lain untuk melihat mutu pembelajaran ialah dengan cara mengukur hasil langsung pembelajaran entrepreneurshipnya (*Immediate Outcome*). Hasil itu biasanya berupa tingkah laku anak didik (berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai) setelah mereka menyelesaikan pembelajarannya. Hasil langsung pembelajaran ini sebagai ukuran mutu pembelajarannya yang meliputi aspek kognitif maupun non kognitif, baik yang mudah diukur maupun yang sukar diukur, dan baik yang telah diperkirakan sebelumnya maupun yang belum diperkirakan sebelumnya. Ukuran tingkah laku anak didik tidak hanya berupa skor tes tertulis, tetapi juga skor jenis tes

---

<sup>13</sup>. Al-Attas, M.N. *Menggagas Sistem Pendidikan Islam Terpadu*. (Terj.) Munir Shahab. (Jakarta: Gema Insani Press, 2009), h.88.

<sup>14</sup>. Richard Atkinson. *Educationing Quality Circles in a School of Futher Education*. (Manchester Monographs: University of Manchester, 2008), h.41.

lainnya dan juga hasil kuantifikasi pengukuran dengan alat-alat ukur selain tes.

*Ketiga*, gambaran mutu pembelajaran entrepreneurship dapat dilihat juga dari proses pembelajarannya sebab proses pembelajaran dianggap menentukan hasil langsung maupun hasil akhir pembelajaran. Ukuran yang dipakai disini ialah hasil kuantifikasi kuantitas maupun kualitas faktor-faktor proses pembelajaran yang dikumpulkan dengan alat-alat ukur seperti daftar observasi, kuesioner dan wawancara. Hal itu tidak jauh berbeda dengan teori yang juga dikemukakan oleh **Philip Crosby** yang menegaskan bahwa mutu kompetitif dari suatu pembelajaran termasuk pondok pesantren dapat dilihat dari: "(1) *input*, (2) *process* and (3) *product that desired by stakeholders*."<sup>15</sup>

## 2. Model Manajemen Mutu Pembelajaran Entrepreneurship Berbasis Sistem Nilai

Sistem nilai menurut **Hisbullah Fattah** dimaknai sebagai ragam sikap dan kepatutan yang harus dimiliki oleh seseorang secara integrative sebagai manifestasi standar yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan suatu komitmen program, baik secara personal maupun organisasional yang mencakup nilai keilmuan, nilai profesionalitas, dan nilai lokalitas (kepesantrenan).<sup>16</sup> Sedangkan dalam konteks yang lain, teori manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship oleh peneliti dijabarkan dari teori yang dikembangkan oleh Juran yaitu trilogi **Juran**<sup>17</sup> yang telah dikembangkan oleh **Dale Besterfield**<sup>18</sup> yang akan penulis gunakan sebagai pisau analisis dalam melihat aplikasi model manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai yang ada di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan yang dipetakan ke dalam sejumlah langkah manajemen mutu pembelajaran, yaitu: a) perencanaan mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai, b) pelaksanaan mutu pembelajaran

---

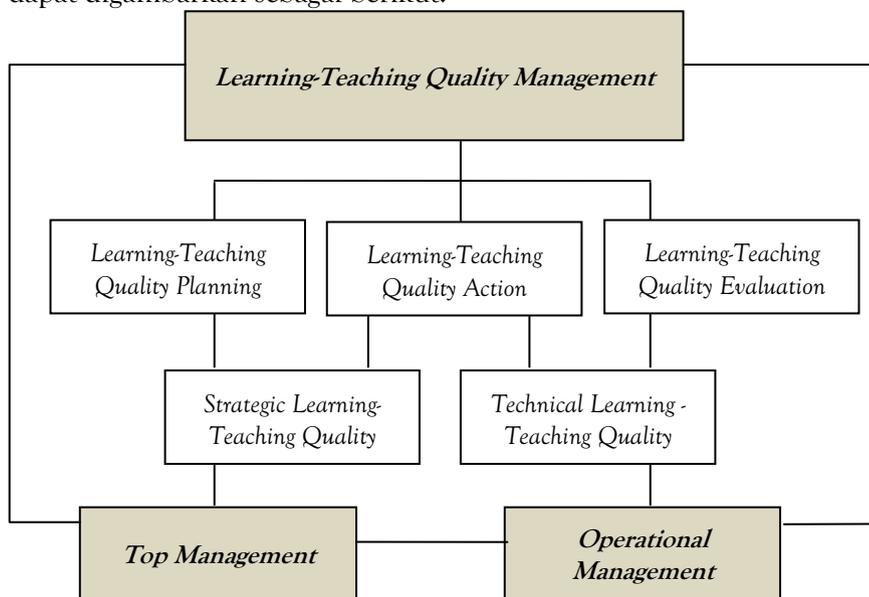
<sup>15</sup>. Philip Crosby. *Quality is Free*. (New York: Mentor Books, 1992), h.73.

<sup>16</sup>. Hisbullah Fattah. *Entrepreneurship Modern dan Tantangan Global*, h.81.

<sup>17</sup>. Juran, J.M. *Juran's Quality Handbook*. Fifth Edition. (New York; Macmillan, 1992), h.132.

<sup>18</sup>. Dale Besterfield. *Total Quality Management in Education*. (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2007), h.135.

entrepreneurship berbasis sistem nilai berorientasi pada upaya pengendalian, serta c) evaluasi mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai yang berorientasi pada upaya peningkatan yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar.1. Paradigma Operasional-Teknis Manajemen Mutu Pembelajaran

**Sumber:** Dale Besterfield, dalam *Total Quality Management in Education*

Secara teknis, ketiga langkah tersebut dapat penulis jelaskan secara lebih komprehensif sebagai berikut:

- a. Perencanaan mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai pondok pesantren merupakan penyusunan langkah-langkah dan proses-proses untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan, baik ditingkat strategis maupun teknis. Hal ini mengasumsikan bahwa pondok pesantren di Indonesia harus memiliki daya kreativitas dan inovasi yang tinggi dalam merancang berbagai prosedur pelaksanaan mutu pembelajarannya agar menghasilkan produk entrepreneurship yang unggul.
- b. Pelaksanaan mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai pondok pesantren merupakan pelaksanaan rencana mutu,

baik ditingkat strategis maupun teknis, dengan pengawasan yang cermat terhadap semua proses yang terjadi, sehingga tidak ada kesalahan dan dengan demikian mutu produk pembelajarannya terjamin.

- c. Evaluasi mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai pondok pesantren merupakan usaha untuk memperbaiki kelemahan yang terjadi, dan/atau membuat suatu terobosan mutu sehingga produk pembelajaran lebih unggul, baik di tingkat strategis maupun teknis. Dalam konteks itu, pondok pesantren harus senantiasa memiliki tingkat transparansi dan akuntabilitas yang tinggi, baik secara internal maupun eksternal agar mutu proses dan produk pembelajaran yang dihasilkannya sesuai dengan yang diharapkan.

## KAJIAN PUSTAKA

Ada sejumlah hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian penulis ini. Di antaranya yaitu: **Pertama**, penelitian yang dilakukan oleh Imam Mahmudin, dengan judul *Model Manajemen Mutu Kepemimpinan Pesantren di Era Otonomi: Studi Kasus Pesantren Al-Basyariah Bandung dan Pesantren Darussalam Bandung* (Disertasi UPI: Bandung, 2009). Hasil penelitian tersebut diantaranya menyimpulkan bahwa: (a). Model manajemen mutu kepemimpinan pesantren di Pesantren Modern Al-Basyariah Bandung lebih condong pada model manajemen kepemimpinan kharismatik, dimana seluruh kebijakan dan program pendidikan pesantrennya sangat bergantung kepada satu figur sentral pesantren itu sendiri, yaitu sang Kyai, dan (b) sedangkan model manajemen mutu kepemimpinan pesantren di Pesantren Darussalam yang nota bene lebih 'tradisional' justru lebih condong pada model manajemen kepemimpinan pesantren transformatif yang lebih mengedepankan pada upaya transformasi nilai-nilai konstruktif pimpinan kepada para santrinya agar lebih produktif dan terberdayakan secara personal. **Kedua**, penelitian yang dilakukan oleh Siti Jazilah, *Perencanaan Mutu Strategik Sumber Daya Manusia di Pesantren Modern dan Dampaknya terhadap Mutu Pembelajarannya (Studi Kasus pada Pesantren Darul Qolam Banten dan Pesantren Darunnajah Jakarta)* (Disertasi UPI: Bandung, 2012). Hasil penelitian tersebut diantaranya menyimpulkan bahwa: (a) Secara normatif, kedua

pesantren modern tersebut tidak pernah menggunakan istilah baku perencanaan mutu strategis dalam manajemen kelebagaannya, termasuk dalam merencanakan SDM yang dimilikinya, dan (b). 'Perencanaan mutu strategik' SDM yang ada di kedua pesantren tersebut secara operasional lebih bersifat 'transformatif alami' dari pimpinan tertinggi mereka, yaitu Kyai, bukan dari sesuatu yang sejak awal direncanakan dengan matang berdasarkan prinsip-prinsip pengembangan strategis yang melibatkan seluruh komponen yang ada.

Dari deskripsi tersebut, terdapat sejumlah perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian penulis ini, yaitu: *pertama*, pada aspek perbedaannya, (a). Posisi kedua penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada aspek model manajemen mutu kepemimpinan dan perencanaan strategik SDM nya, sedangkan penelitian penulis lebih pada aspek manajemen mutu pembelajaran entrepreneurshipnya, (b). Kedua penelitian tersebut lebih pada upaya 'deskripsi' dan 'analisis' semata, sedangkan penelitian penulis ini disamping juga melakukan 'deskripsi', 'analisis', tetapi lebih jauh daripada itu juga berupaya mengkonstruksikan 'bentuk' model manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis system nilai. *Kedua*, pada aspek persamaannya, obyek penelitiannya sama-sama dilakukan di lembaga pendidikan pesantren.

## METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif dimana penelitian ini berupaya menggambarkan fenomena yang ada secara alami dengan model studi kasus positif mengingat Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan merupakan pondok pesantren entrepreneurship terbaik di Indonesia<sup>19</sup> dengan sejumlah unit usaha yang sangat beragam, seperti Lembaga Pendidikan, BMT UGT dan MMU, Penerbitan, Supermarket, Aqua, Pom Bensin, Radio, Showroom Mobil-Motor, yang semuanya berstandar ISO (internasional).

---

<sup>19</sup>. Buletin An-Naba', PP. Sidogiri Pasuruan Jawa Timur, 2013.

## 2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis (*phenomenology approach*) yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau fenomena yang terjadi. **Bogdan** dan **Biklen** menegaskan bahwa “A research with phenomenological approach efforts to understand the meanings of interrelated phenomenon with people in certain situation.”<sup>20</sup> Pendekatan ini merupakan cara yang tepat untuk mengungkapkan dan memaknai berbagai kegiatan yang saling berkaitan dan berpengaruh dalam aplikasi manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur, yang berkaitan erat dengan upaya mengetahui dan menganalisis; (1) Tingkat mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai; (2). Sistem nilai yang dikembangkan dalam rangka mendukung aplikasi manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship; serta (5). Aplikasi model manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai di Pondok Pesantren Sidogiri tersebut.

## 3. Data dan Sumber Data

Data penelitian diperoleh dari sumber data dengan melalui; (1) wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara akan peneliti lakukan terhadap pimpinan pondok pesantren (Kyai/pengasuh, ketua yayasan, direktur unit, dan seterusnya), sejumlah guru/ustadz/ustadzah, sejumlah santri, tokoh masyarakat, serta sejumlah partner konsultan entrepreneurship Pondok Pesantren Sidogiri untuk mengetahui gambaran tentang sistem nilai perencanaan mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai, evaluasi mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai, serta bentuk model manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai di pondok pesantren tersebut. (2) Observasi dilakukan untuk mengamati sejumlah hal penting seperti jalannya proses pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai, desain lingkungan pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai, dan

---

<sup>20</sup>. Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. (Boston: Aliyn dan Bacon, 1989), h.25.

sebagainya. (3) Dokumentasi digunakan untuk mendukung upaya pengumpulan data seperti data tentang mekanisme perencanaan mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai, data tentang mekanisme dan hasil evaluasi mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilainya selama ini, serta struktur dan sistem manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilainya. Dengan demikian sumber data primer penelitian ini adalah: (1). Para pimpinan pondok pesantren (kyai/pengasuh, ketua yayasan, direktur unit-unit, dan seterusnya); (2) Sejumlah Guru/ustadz/ustadzah; (3). Sejumlah santri; (4). Sejumlah partner konsultan entrepreneurship pondok pesantren; serta (5). sejumlah tokoh masyarakat sekitar pesantren. Sedangkan sumber sekundernya adalah data-data dari hasil penelitian, tulisan-tulisan yang telah ada berupa buku, jurnal, majalah dan lain sebagainya.

#### 4. Prosedur Pengumpulan Data

Sesuai dengan jenis penelitiannya, pada penelitian ini, peneliti menggunakan sejumlah prosedur pengumpulan data yang meliputi *interview*, *observasi*, serta *dokumentasi*. Karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi dan juga berupaya mengadakan analisis kualitatif tentang implementasi model manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur tersebut, karenanya peneliti memerlukan prosedur pengumpulan data tersebut untuk memperoleh data yang diperlukan. Prosedur pengumpulan data tersebut sering disebut dengan istilah instrumen penelitian sebagaimana dinyatakan oleh **Suharsimi Arikunto** bahwa instrumen penelitian adalah merupakan “Alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data.”<sup>21</sup>

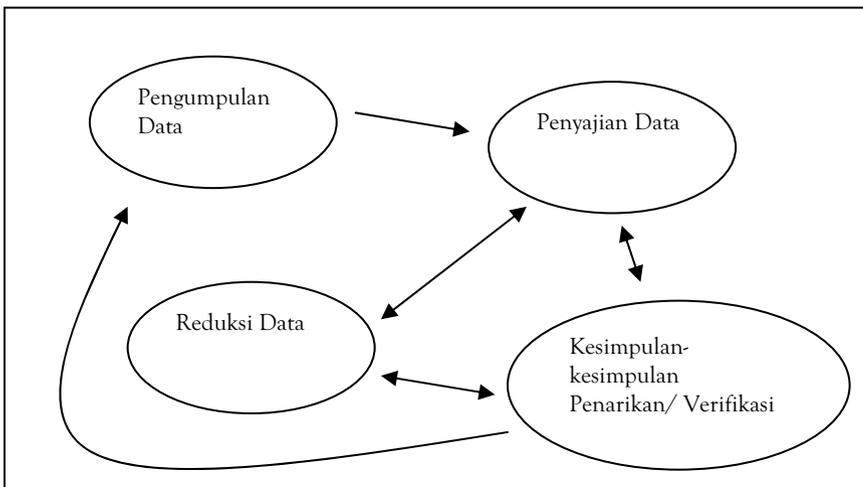
#### 5. Teknik Analisa Data

Analisis data dilakukan dengan tujuan agar data yang telah diperoleh agar lebih bermakna. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca, diinterpretasikan dan dipahami. Penelitian kualitatif

---

<sup>21</sup>. Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h.137.

memandang data sebagai produk dari proses memberikan interpretasi peneliti yang di dalamnya sudah terkandung makna yang mempunyai referensi pada nilai. Dengan demikian data dihasilkan dari konstruksi interaksi antara peneliti dengan informan dan *key informan*. Karena karakteristik penelitian ini yang bersifat kualitatif, maka analisis datanya menggunakan analisis model interaktif yang terdiri dari tiga alur kegiatan, yaitu; (1). Reduksi data (pemilihan data sesuai tema); (2). Reduksi data (penyajian data); serta (3). Penarikan kesimpulan/verifikasi. Analisis Model Interaktif ini didasarkan pada gagasan **Miles dan Huberman** yang dapat dilihat pada Gambar 2 dibawah ini:<sup>22</sup>



Gambar.2. Komponen-komponen Analisis Data: Model Interaktif  
Sumber: Diadaptasi dari Miles dan Huberman. *Qualitatif Data Analysis*.

## 6. Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data penelitian ini, peneliti tentunya menggunakan 2 pendekatan sekaligus yaitu: (1). Menggunakan pendekatan triangulasi yaitu melakukan *crosscheck* secara mendalam berbagai data yang telah dikumpulkan, baik data dari wawancara antar responden, hasil wawancara dengan observasi, serta hasil wawancara dengan kajian teori/pandangan tokoh ahli di bidang penelitian

<sup>22</sup>. Miles dan Huberman. *Qualitatif Data Analysis*. Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah). *Analisi Data Kualitatif*. (Jakarta: UI Press, 1992), h.20.

tersebut; dan (2). Pendekatan berdasarkan lamanya waktu penelitian, yaitu kurang lebih 5 bulan agar datanya lebih komprehensif.

## HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian di lapangan dapat dideskripsikan sekaligus dianalisis sejumlah hal substantif mengenai aplikasi model manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur yaitu:

*Pertama*, Sistem Nilai yang dikembangkan oleh Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur dalam mendukung aplikasi Manajemen Mutu Pembelajaran Entrepreneurshipnya, yaitu mencakup sejumlah komponen nilai antara lain: (a). Nilai profesionalitas yang mencakup; komitmen yang tinggi, kedisiplinan, tanggungjawab, serta standarisasi kinerja; (b). Nilai keilmuan yang ini mencakup antara lain: keilmuan yang berbasis pada bidang pengembangan ilmu, dan bidang pengembangan keterampilan; serta (c). Nilai lokalitas pesantren yang mencakup antara lain: *ketawadhu'an* (kerendahan hati), nilai *kenubuwahan* (*siddiq, amanah, tabligh, dan fathanah*), kepedulian terhadap nilai kemaslahatan umat, serta pengutamakan prinsip halal. Implementasi usaha sosial masyarakat berbasis sistem nilai ini lahir dari keprihatinan para pendiri Pondok Pesantren Sidogiri atas berkembangnya sistem perbankan yang 'menjerat' masyarakat bawah khususnya di wilayah Pasuruan pada waktu itu.

*Kedua*, tingkat Mutu Pembelajaran Entrepreneurship Berbasis Sistem Nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur. Pada aspek ini, mutu pembelajaran dilihat dari 2 sisi, yaitu: (1), sisi *immediate outcome* (hasil tidak langsungnya) yaitu berupa pengetahuan, dan keterampilan siswa/santri pasca menyelesaikan suatu program pembelajaran/keterampilan dalam satu semester tertentu dapat dikatakan sangat baik. Hal ini terlihat dari rata-rata nilai pembelajaran entrepreneurship siswa tiap kelasnya mencapai 8.5 untuk keseluruhan bidang kewirausahaan seperti pengelolaan minimarket, Kopontren, dan sebagainya. (2), dari sisi *ultimate outcome* yaitu mutu dilihat dari hasil akhir pendidikan setelah siswa/santri menyelesaikan keseluruhan jenjang pendidikan entrepreneurship di Pondok Pesantren Sidogiri dapat dikatakan sangat baik.

Hal tersebut terutama terlihat pada keseluruhan alumni yang ikut terjun dalam mengelola unit bisnis pesantren yang tersebar di sejumlah propinsi di Indonesia seperti halnya pengelolaan BMT MMU dan UGT, air minum kemasan “santri”, pengelolaan Pom Bensin, Penerbitan Buku, dan lain sebagainya. Dimana salah satu indikatornya adalah berbagai unit tersebut pada tiap tahunnya mengalami peningkatan yang signifikan, hingga saat ini memiliki omzet 1.5 trilyun rupiah. Kedua hal tersebut pada akhirnya memberikan dampak positif yang signifikan bagi eksistensi Pondok Pesantren Sidogiri, diantaranya: (a). Unit Toko Kopontren Sidogiri menjadi model dalam berinvestasi dibidang ritel tingkat nasional; (b). BMT-MMU mendapat predikat Koperasi Simpan Pinjam Syariah Berprestasi se-Indonesia dari Kementrian Koperasi dan UKM pada tahun 2007; (c). BMT-MMU juga mendapat predikat Koperasi terbaik ditingkat Propinsi Jawa Timur dari Gubernur Jawa Timur tahun 2007; (d). BMT-UGT & MMU mendapat kepercayaan dalam memberi rujukan tentang akad-akad syariah berdasarkan fiqih; (e). BMT-UGT memperoleh penghargaan UMKM AWARD 2010 terbaik untuk kategori KJKS, KSP dan Kopontren se Indonesia; serta (f). BMT-UGT mendapatkan pengakuan dari majalah Investor Nofember 2010 sebagai BMT ASSET terbesar ke 1 se Indonesi dan BMT MMU terbesar ke 3.

*Ketiga*, aplikasi model manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur secara sistemik mencakup sejumlah aspek utama yang dapat dideskripsikan dan dianalisis sebagai berikut yaitu: (1). Perencanaan mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur yang meliputi sejumlah hal yang menjadi program rencana mutu pembelajarannya yaitu: (a). Bidang sasaran yang mencakup 2 aspek prioritas yaitu: santri, dan, para alumni; (b). Bidang entrepreneurship yang mencakup sejumlah bidang wirausaha antara lain: level makro. Secara makro, bidang usaha yang dikembangkan meliputi: Kopontren (Koperasi Pesantren) yang bergerak di sejumlah bidang seperti Air Minu Mineral “Santri”, Usaha Simpan Pinjam Syariah (BMT MMU), dan lain sebagainya. Yang berikutnya adalah bidang di level mikro. Secara mikro, bidang usaha yang dikembangkan meliputi: minimarket

pesantren, dan sebagainya; (c). Metode Pembelajaran entrepreneurship yang diterapkan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur tersebut mencakup 2 pendekatan sekaligus, yaitu: *pertama*, pendekatan integratif standar modern nasional maupun internasional. *Kedua*, pendekatan berbasis teoritikal-praktikal; dan (d). Kurikulum pembelajaran entrepreneurship yang digunakan oleh Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur merupakan kurikulum yang bersifat integratif yang menggabungkan 2 kurikulum sekaligus yaitu: kurikulum nasional-lokal, dan kurikulum internasional.

(2). Pelaksanaan mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur. Dalam implementasinya, berbagai rencana program mutu pembelajaran entrepreneurship di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur tersebut dapat dikatakan telah berjalan maksimal dan baik, mengingat berbagai program yang telah direncanakan tersebut dapat dilakukan dengan baik, seperti pembelajaran wirausaha makro maupun mikro seperti Kopontren, air mineral 'santri' tingkat nasional, maupun automotif dan minimarket yang keseluruhannya tersebut dilakukan dengan pendekatan integratif, yaitu teoritikal dan praktikal sekaligus. Hanya saja masih ada sejumlah kendala teknis dalam pelaksanaannya yaitu: *pertama*, tingkat kesibukan sejumlah pimpinan unit entrepreneurship dari pusat (di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan) hingga cabang-cabang (di 12 Propinsi) menyebabkan proses kontrol pembelajarannya terkadang tidak dapat berjalan secara maksimal, walaupun setiap hari, bulan dan akhir tahun ada forum evaluasinya. *Kedua*, mengingat begitu banyaknya cabang unit usaha pondok pesantren Sidogiri Pasuruan di sejumlah propinsi tersebut (12 propinsi), maka pembelajaran praktikal entrepreneurship siswa terkadang mengalami kendala transportasi, apalagi jika siswa sudah mencapai level senior (*advanced*) maka area praktikal entrepreneurshipnya cenderung diletakkan di daerah 'pedalaman' dengan asumsi tantangan yang dihadapi sesuai dengan kemampuan yang telah dimilikinya.

(3). Evaluasi Mutu Pembelajaran Entrepreneurship Berbasis Sistem Nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur. Dari aspek ini, Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur melakukan proses evaluasi terhadap mutu pembelajaran entrepreneurship

yang dikembangkannya berdasarkan 2 pendekatan evaluatif, yaitu: *pertama*, pendekatan integrasi *Bottom-Up* dan *Top Down*. Pendekatan ini penting untuk dilakukan agar seluruh stakeholders yang ada di pondok pesantren tersebut dapat berpartisipasi dalam rangka secara bersama-sama melakukan evaluasi, baik dari pihak pimpinan maupun guru-guru (tentor) dan siswanya. *Kedua*, pendekatan *Effective Personal Communication*. Pendekatan ini secara komunikatif perlu dilakukan oleh pimpinan unit pengembangan entrepreneurship (wirausaha) khususnya dalam rangka menciptakan nilai-nilai kebersamaan secara positif dan konstruktif di antara seluruh civitas akademiknya. Sedangkan dari sisi waktu evaluasi, Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur melakukan evaluasi terhadap mutu pembelajaran entrepreneurshipnya menjadi 3 kesempatan waktu, yaitu: *pertama*, evaluasi harian. Evaluasi harian ini dilakukan dalam lingkup yang kecil dimana langsung berkaitan dengan proses pembelajaran entrepreneurship yang ada di kelas/unit. Evaluasi ini melibatkan pihak guru/tentor senior dan sejumlah guru praktikal dalam rangka melihat sejauh mana perkembangan pemahaman dan kemampuan praktis siswa tiap harinya akan nilai-nilai entrepreneurship dan praktek yang dipelajarinya di pesantren. *Kedua*, evaluasi bulanan. Evaluasi bulanan ini merupakan tahapan yang lebih luas karena melibatkan unsur guru/tentor senior dan konsultan eksternal pesantren dalam melihat pencapaian kemampuan akhir siswa pada setiap akhir bulannya. *Ketiga*, evaluasi Tahunan. Evaluasi tahunan ini merupakan tahapan final yang melibatkan seluruh stakeholder pesantren yang ada mulai dari unsur pimpinan Yayasan, kepala unit entrepreneurship, tentor senior/guru, dan siswa, dalam rangka melihat perkembangan nilai-nilai pendidikan entrepreneurship dan kemampuan praktikal siswa secara keseluruhan, dengan harapan hal ini akan memberikan hasil yang lebih komprehensif sekaligus memunculkan perbaikan yang signifikan bagi pengembangan mutu pembelajaran entrepreneurship siswa/santri secara keseluruhan.

## PENUTUP

Dengan memperhatikan hasil penelitian tersebut, serta mengacu pada rumusan masalah yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa model

manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis system nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan sebagai berikut:

1. Sistem Nilai yang dikembangkan oleh Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur dalam mendukung aplikasi Manajemen Mutu Pembelajaran Entrepreneurshipnya, yaitu mencakup sejumlah komponen nilai antara lain: (a). Nilai profesionalitas yang mencakup; komitmen yang tinggi, kedisiplinan, tanggungjawab, serta standarisasi kinerja; (b). Nilai keilmuan antara lain: keilmuan yang berbasis pada bidang pengembangan ilmu, dan bidang pengembangan keterampilan; serta (c). Nilai lokalitas pesantren antara lain: *ketawadlu'an* (kerendahan hati), nilai *kenubuwanan* (*siddiq, amanah, tabligh, dan fathanah*), kepedulian terhadap nilai kemaslahatan umat, serta pengutamaan prinsip halal.
2. Tingkat Mutu Pembelajaran Entrepreneurship Berbasis Sistem Nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur dilihat dari 2 sisi, yaitu: *pertama*, sisi *immediate outcome* (hasil tidak langsungnya) yaitu berupa pengetahuan, dan keterampilan siswa/santri pasca menyelesaikan suatu program pembelajaran/ keterampilan dalam satu semester tertentu dapat dikatakan sangat baik. Hal ini terlihat dari rata-rata nilai pembelajaran entrepreneurship siswa tiap kelasnya mencapai 8.5. *Kedua*, dari sisi *ultimate outcome* yaitu mutu dilihat dari hasil akhir pendidikan setelah siswa/santri menyelesaikan keseluruhan jenjang pendidikan entrepreneurship di Pondok Pesantren Sidogiri dapat dikatakan sangat baik. Hal ini terutama terlihat pada keseluruhan alumni yang ikut terjun dalam mengelola unit bisnis pesantren yang tersebar di sejumlah propinsi di Indonesia seperti halnya pengelolaan BMT MMU dan UGT dimana pada tiap tahunnya mengalami peningkatan yang signifikan, hingga saat ini memiliki omzet 1.5 trilyun rupiah.
3. Aplikasi model manajemen mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur secara sistemik mencakup sejumlah aspek utama yaitu:
  - a. Perencanaan mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur yang meliputi sejumlah hal yang menjadi program rencana mutu pembelajarannya yaitu: (1). Bidang sasaran yang men-

- cakup 2 aspek prioritas yaitu: santri. dan para alumni; (2). Bidang entrepreneurship yang mencakup sejumlah bidang wira-usaha, baik mikro maupun makro; (3). Metode Pembelajaran entrepreneurship yang diterapkan di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur tersebut mencakup 2 pendekatan yaitu: pendekatan integratif standar modern nasional maupun internasional, serta pendekatan berbasis teoritikal-praktikal; dan (4). Kurikulum pembelajaran entrepreneurship merupakan kurikulum yang bersifat integratif yang menggabungkan 2 kurikulum sekaligus yaitu: kurikulum nasional-lokal, dan kurikulum intenasional.
- b. Pelaksanaan mutu pembelajaran entrepreneurship berbasis sistem nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur. Dalam implementasinya, berbagai rencana program mutu pembelajaran entrepreneurship di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur tersebut dapat dikatakan telah berjalan maksimal dan baik, mengingat berbagai program yang telah direncanakan tersebut dapat dilakukan dengan baik.
  - c. Evaluasi Mutu Pembelajaran Entrepreneurship Berbasis Sistem Nilai di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan Jawa Timur berdasarkan 2 pendekatan evaluatif, yaitu: *pertama*, pendekatan integrasi *Bottom-Up* dan *Top Down*. Pendekatan ini penting untuk dilakukan agar seluruh stakeholders yang ada di pondok pesantren tersebut dapat berpartisipasi dalam rangka secara bersama-sama melakukan evaluasi, baik dari pihak pimpinan maupun guru-guru (tentor) dan siswanya. *Kedua*, pendekatan *Efective Personal Communication*. Pendekatan ini secara komunikatif perlu dilakukan oleh pimpinan unit pengembangan entrepreneurship (wirausaha) khususnya dalam rangka menciptakan nilai-nilai kebersamaan secara positif dan konstruktif di antara seluruh civitas akademiknya.

## DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Sofyan Harahap. 2013. *Pesantren dan Kompetisi Pendidikan Global*. Surabaya: Bintang Pustaka.

- Al-Attas, M.N. 2009. *Menggagas Sistem Pendidikan Islam Terpadu*. (Terj.) Munir Shahab. Jakarta: Gema Insani Press.
- Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K. 1989. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Aliyn dan Bacon.
- Dale Besterfield. 2007. *Total Quality Management in Education*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Edward Sallis. 2004. *Total Quality Management in Education*. New Jersey: Prentice Hal.Inc.
- Foskett, N dan Lumby, J. 2003. *Leading and Managing Education*. London: Paul Chapman Publishing.
- Hisbullah Fattah. 2012. *Entrepreneurship Modern dan Tantangan Global*. Bandung: Pustaka Ilmu.
- Imam Mahmudin. 2009. *Model Manajemen Kepemimpinan Pesantren di Era Otonomi: Studi Kasus Pesantren Al-Basyariah Bandung dan Pesantren Darussalam Bandung*. Disertasi UPI: Bandung.
- Juran, J.M. 1992. *Juran's Quality Handbook*. Fifth Edition. New York; Macmillan.
- Kauro Ishikawa. 1999. *What is Total Quality Manajement?.* New Jersey; Prentice Hall.
- Mastuhu. 2008. *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional*. Yogyakarta: Safiria Insania Press.
- Miles dan Huberman. 1992. *Qualitatif Data Analysis*. Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah). *Analisi Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Muhaimin. 2009. *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam: Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum Hingga Redefinisi Islamisasi Pengetahuan*. Bandung: Yayasan Nuansa Cendekia.
- Philip Crosby. 1992. *Quality is Free*. New York: Mentor Books.
- Philip Drucker. 1999. *Management Challenges for the 21-st Century*. New York: Harper Collins Publishers.

- Richard Atkinson. 2008. *Educationing Quality Circles in a School of Futher Education*. Manchester Monographs: University of Manchester.
- Siti Jazilah. 2012. *Perencanaan Strategik Sumber Daya Manusia di Pesantren Modern dan Dampaknya terhadap Mutu Pembelajarannya (Studi Kasus pada Pesantren Darul Qolam Banten dan Pesantren Darunnajah Jakarta)*. Disertasi UPI: Bandung.
- Soemargono. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Spanbauer, S.J. 1998. *A Quality System for Education*. Milwaukee, Wsiconsin; ASQC Quality Press.
- Suharsimi Arikunto. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Umar Adnan Nawawi. 2012. *Pesantren dan Mutu Pendidikan Islam Nasional*. Surabaya: Bintang Pustaka.
- [www.pendis-kapontren-Kemenag](http://www.pendis-kapontren-Kemenag). *Laporan Data Pesantren di Indonesia*. Diakses tanggal 4 April 2014.
- [www.kapontren-kemenag-kanwiljatim](http://www.kapontren-kemenag-kanwiljatim). *Laporan Data Pesantren di Jawa Timur*, diakses tanggal 4 April 2014.
- Zamakhshari Dhofir. 1998. *Islam and Pesantren in New Era*. Chicago: USA.