

# **DESAIN MUTU PENDIDIKAN PESANTREN**

**Siswanto**

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pamekasan  
Jl. Raya Panglegur Km. 04 Pamekasan  
e-mail: siswanto.abinaufal@gmail.com

## **Abstrak:**

Pesantren telah menjadi *center of excellence* bagi pengembangan SDM yang memiliki basis moralitas dalam kehidupan sosial. Berdasarkan pertimbangan tersebut, pesantren seharusnya memosisikan diri sebagai industri jasa, yang memberikan pelayanan (*service*) sesuai keinginan pelanggan. Untuk mewujudkan hal tersebut, pesantren dapat mengadaptasi Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management/TQM*). TQM menekankan pada personal, etika, budaya, dan sistem kualitas yang terarah untuk memastikan komitmen dari setiap warga pesantren dalam usaha perbaikan mutu yang berkesinambungan. Pesantren dituntut untuk meneguhkan diri sebagai lembaga pendidikan yang terus-menerus melahirkan gagasan konstruktif dalam membingkai manajemen pesantren untuk melakukan perbaikan mutu pendidikannya. Pesantren perlu melakukan upaya-upaya strategis mengembangkan desain mutu pendidikannya. Untuk itu, diperlukan pembenahan berbagai hal yang berkaitan dengan proses kependidikan di pesantren, yaitu kepemimpinan, kurikulum, pembelajaran, orientasi layanan, dan evaluasi.

## **Abstract:**

*Pesantren* has become a center of excellence for the development of human resources that has a base of morality in social life. Based on these considerations, *pesantren* should position itself as a service industry, which provides services according to the desire of customers. To achieve this position, *pesantren* can adapt the Total Quality Management (TQM). TQM emphasizes the personal, ethical, cultural, and system quality that are directed to ensure the commitment of every member of *pesantren* in continuously quality improvement efforts. It is required that *pesantren* affirms itself as an educational institution in which constructive ideas constantly arise from to frame the *pesantren* management for the improvement of education quality. *Pesantren* needs to make strategic efforts to develop the quality design of education. In so doing, it is required to improve various aspects with regard to educational processes in *pesantren*, namely leadership, curriculum, learning processes, service orientation, and evaluation.

## **Kata-kata Kunci:**

Desain, mutu pendidikan, pesantren , *Total Quality Management*

## **Pendahuluan**

Kehadiran pesantren sebagai institusi pendidikan mampu memberikan sumbangan penting dan krusial dalam

proses transmisi ilmu-ilmu Islam, reproduksi ulama, pemeliharaan ilmu, dan tradisi Islam, bahkan pembentukan

dan ekspansi masyarakat Muslim santri.<sup>1</sup> Pesantren menjadi bagian infrastruktur masyarakat yang secara makro telah berperan menyadarkan masyarakat untuk memiliki idealisme, kemampuan intelektual, dan perilaku yang baik guna menata dan membangun karakter bangsa. Pesantren secara berkesinambungan berusaha membentuk perilaku masyarakatnya.<sup>2</sup>

Mempertimbangkan proses perubahan yang terjadi di pesantren, tampak bahwa hingga dewasa ini lembaga tersebut telah memberikan kontribusi penting dalam penyelenggaraan pendidikan nasional. Keberadaan pesantren sebagai lembaga pendidikan, baik yang masih mempertahankan sistem pendidikan tradisionalnya maupun yang sudah mengalami perubahan, memiliki pengaruh besar dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Dari waktu ke waktu, pesantren semakin tumbuh dan berkembang kuantitas maupun kualitasnya. Tidak sedikit masyarakat yang menaruh perhatian dan harapan terhadap pesantren sebagai pendidikan alternatif. Terlebih lagi dengan berbagai inovasi sistem pendidikan yang dikembangkan di pesantren dengan mengadopsi corak pendidikan umum, menjadikan pesantren semakin kompetitif untuk menawarkan pendidikan kepada masyarakat. Meski telah melakukan berbagai inovasi pendidikan, sampai saat ini pendidikan pesantren tidak kehilangan karakteristiknya yang unik yang membedakan dirinya dengan model pendidikan

<sup>1</sup>Azyumardi Azra, *Konteks Berteologi di Indonesia, Pengalaman Islam* (Jakarta: Paramadina, 1999), hlm. 184-185.

<sup>2</sup>Suwendi, *Sejarah dan Pemikiran Pendidikan Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 117.

umum yang diformulasikan dalam bentuk sekolahannya.<sup>3</sup>

Sebagai institusi yang memproduksi manusia yang pintar agama, pesantren tentunya harus menghasilkan santri (*output*) yang berkualitas dan bermanfaat bagi masyarakat sekitar. *Output* tersebut selain berimplikasi secara personal, juga berdampak positif secara sosial. Artinya, sosok santri tidak hanya pada sisi personal santri, tapi mempunyai imbas pada komunitas di mana santri tersebut beraada. Hasil implikasi tersebut dapat dilihat dari intensitas keuntungan yang besar yang diproduksi pesantren terhadap lingkungan sekitar, di antaranya berupa keuntungan pragmatis bagi aspek yang berdimensi kultural, edukatif, dan sosial.<sup>4</sup>

Dalam dimensi kultural, kehidupan santri di pesantren ternyata sering kali dihiasi dengan prinsip hidup yang mencerminkan kesederhanaan dan kebersamaan melalui aktifitas "mukim", yang memunculkan sikap solidaritas sosial terhadap sesama. Dari aspek edukatif, pesantren mampu menghasilkan calon pemimpin agama (*religious leader*) yang piawai menaungi kebutuhan praktik keagamaan masyarakat sekitar, hingga kehidupannya memperoleh berkah dari Tuhan. Sedangkan dalam aspek sosial, keberadaan pesantren seakan telah menjadi semacam "*community learning centre*" yang berfungsi menuntut masyarakat, sehingga memi-

<sup>3</sup>M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global* (Yogjakarta: Laksbang, 2006), hlm. 10-11.

<sup>4</sup>Muhaimin, "Pesantren dalam Bingkai Mutu Pendidikan Global: Meretas Mutu Pendidikan Pesantren Masa Depan (Suatu Kata Pengantar)", dalam Umiarso dan Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan, Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren* (Semarang: Rasail Media Group, 2011), hlm. xix

liki *life style* agar hidup dalam kesejahteraan.<sup>5</sup>

Tiga keuntungan pragmatis yang dimunculkan oleh pesantren tersebut menjadi kontribusi yang signifikan terhadap perkembangan masyarakat. Pesantren akan memperkuat karakter sosial sistem pendidikan nasional yang turut membantu melahirkan sumber daya manusia yang memiliki kehandalan penguasaan pengetahuan dan kecakapan teknologi yang senantiasa dijewai oleh nilai-nilai luhur keagamaan. Pesantren telah menjadi *center of excellence* bagi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki basis moralitas dalam kehidupan sosial.<sup>6</sup> Pada akhirnya, SDM yang dilahirkan dari pesantren ini secara ideal dan praktis dapat berperan aktif dalam setiap proses perubahan sosial menuju terwujudnya tatanan kehidupan sosial yang paripurna.<sup>7</sup>

Namun, seiring perubahan yang terus bergulir, pesantren dihadapkan pada akselerasi mutu pendidikan yang menuntut kesesuaian *output* pendidikan dengan alur perkembangan sains dan teknologi. Pesantren dituntut untuk melakukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan mutu pendidikannya. Perbaikan mutu pendidikan yang selama ini dilaksanakan oleh pesantren dinilai kurang efektif, karena lebih bersifat *input oriented*. Paradigma ini memberikan pemahaman bahwa perbaikan mutu pendidikan di pesantren bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor *input* pendidikan, tapi

<sup>5</sup>Ibid.

<sup>6</sup>Nur Syam, *Transisi Pembaruan, Dialektika Islam, Politik dan Pendidikan* (Waru: LEPKISS, 2008), hlm. 196.

<sup>7</sup>Sulthon dan Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, hlm. 11.

juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Pola pendidikan pesantren harus didasarkan atas kebutuhan masyarakat dan suatu paradigma yang senantiasa berorientasi pada perbaikan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Perubahan orientasi dan paradigma pendidikan pesantren merupakan sebuah keniscayaan. Sebab model pendidikan pesantren diyakinmasihmenjadiwahanastrategis mengubah masa depan, yang mampu melakukan hubungan dialektikal dengan transformasi sosial dan arah pembangunan bangsa. Mutu pendidikan pesantren akan terkonstruksi dengan baik jika pesantren mampu mendesain sistem pendidikannya sesuai dengan tuntutan mutu pendidikan dewasa ini.

### Karakteristik Pendidikan Pesantren yang Bermutu

Sejalan dengan perkembangan dunia yang semakin maju, masyarakat dengan tingkat rasionalitas yang memadai, sudah demikian cerdas untuk menentukan pilihan yang lebih rasional dan berwawasan ke depan, tidak lagi bersifat emosional dan mengandalkan primordialisme. Mereka memilih lembaga pendidikan yang bermutu untuk menyekolahkan anak-anaknya pun sangat rasional dan mempertimbangkan prospek ke depan. Mereka akan menentukan pilihan kepada lembaga pendidikan yang bermutu yang dipandangnya ideal, yakni lembaga pendidikan yang mampu mengembangkan potensi spiritual dan akhlak, mampu mengembangkan aspek intelektual, dan mampu mengembangkan potensi sosial maupun keterampilan anak didiknya.<sup>8</sup>

<sup>8</sup>Imam Suprayogo, *Quo Vadis Madrasah, Gagasan, Aksi, dan Solusi Pembangunan Madrasah* (Yogyakarta: Hikayat, 2007), hlm. 55-56.

Saat ini, ada kecenderungan kuat di kalangan keluarga Muslim untuk menekolahkan anaknya di pesantren, baik karena alasan religius ataupun lingkungan sosial dan budaya. Fenomena ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan pesantren tengah mengalami semacam "kebangkitan" atau setidaknya menemukan "popularitas" baru. Hal ini menjadi indikasi tentang harapan orang tua muslim untuk mendapatkan pendidikan Islami yang baik, kompetitif, dan bermutu bagi anak-anaknya.<sup>9</sup>

Salah satu indikator dari pendidikan bermutu adalah kemampuan institusi pendidikan tersebut melahirkan sumberdaya manusia yang bermutu. Ada pun ciri sumber daya yang bermutu adalah manusia yang memiliki kemampuan prakarsa, kerja sama, kerja tim, pelatihan kesejawatan, penilaian, komunikasi, penalaran, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, penggunaan informasi, perencanaan keterampilan belajar dan keterampilan multibudaya.<sup>10</sup>

Pendidikan bermutu dapat dilihat dari sisi prestasi siswa, proses pembelajaran, kemampuan lulusan dalam mengembangkan potensinya di masyarakat serta dalam hal memecahkan masalah dan berpikir kritis. Oleh karena itu, perlu mengkaji mutu dari segi proses, produk, maupun sisi internal dan kesesuaian. Mutu dilihat dari proses adalah efektivitas dan efisiensi seluruh faktor berperan dalam proses pendidikan. Faktor-faktor tersebut, misalnya, kualitas pendidik, sarana-prasarana, suasana belajar, kurikulum yang dilaksanakan, dan mana-

jenya pengelolaannya. Faktor-faktor tersebut yang akan membedakan mutu pendidikan pesantren, dan mutu proses pendidikan dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap lulusannya. Lulusan dari pesantren yang mempunyai faktor-faktor yang mendukung proses pembelajaran bermutu tinggi akan mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tinggi pula. Atau dengan kata lain, pendidikan yang bermutu pada dasarnya akan menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu pula.<sup>11</sup>

Berdasarkan pertimbangan tersebut, sudah saatnya pesantren memosisikan dirinya sebagai industri jasa, yaitu industri yang memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Jasa atau pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan tentu saja merupakan sesuatu yang berkualitas dan memberikan kepuasan kepada mereka.

Untuk memosisikan dirinya sebagai industri jasa, pendidikan di pesantren harus memiliki kriteria-kriteria tertentu yang menjadi karakteristik pesantren bermutu. Jerome S. Arcaro mengemukakan lima karakteristik pendidikan bermutu, yang diidentifikasi sebagai pilar mutu, yaitu:

1. Visi mutu difokuskan pada pemenuhan kebutuhan *customer*, baik *customer* internal (orang tua, santri, ustaz, dan pengurus pesantren yang berada dalam sistem pendidikan) maupun *customer* eksternal (pihak yang memanfaatkan *output*proses pendidikan).
2. Mendorong keterlibatan total komunitas dalam program. Setiap orang harus berpartisipasi dalam transforma-

<sup>9</sup>Sulthon dan Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, hlm. 29.

<sup>10</sup>Abdul Hadis dan Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 70-71.

<sup>11</sup>M. Sukardjo dan Ukim Kamaruddin, *Landasan Kependidikan, Konsep dan Aplikasinya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hlm. 83.

si mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas, tapi mutu merupakan tanggung jawab semua pihak.

3. Mengembangkan sistem pengukuran nilai tambah pendidikan.
4. Menunjang sistem yang diperlukan oleh staf dan siswa untuk mengelola perubahan dengan memiliki komitmen pada mutu.
5. Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat produk pendidikan menjadi lebih baik.<sup>12</sup>

Oleh karena itu, pendidikan di pesantren selain menyiapkan berbagai sumber daya untuk menyiapkan santri yang pandai dalam bidang ilmu keagamaan dan memiliki perilaku yang agamis, namun juga harus menyiapkan berbagai sumber daya yang membuat santri pandai dalam berbagai ilmu pengetahuan, teknologi, olahraga, dan seni.

Di samping itu, pesantren selain dituntut untuk memperkuat penanaman nilai-nilai spiritual ('ubūdiyyah) kepada para santri, juga dituntut untuk memperkaya penanaman aspek tanggung jawab, rasionalitas, dan pemecahan masalah. Tanggung jawab pada konteks ini diartikan sebagai sikap konsisten dan disiplin melaksanakan apa yang benar (*doing what's right*). Rasionalitas artinya menggunakan akal sehat atau berorientasi pada pertanyaan mengapa. Sementara itu, pemecahan masalah adalah mengamalkan apa yang diketahui dan dikuasai ke dalam tindakan.<sup>13</sup>

<sup>12</sup>Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosal Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 10-14.

<sup>13</sup>Zubaedi, *Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Pesantren, Kontribusi Fiqh Sosial Kyai Sahal Mahfudh*

Dalam konteks yang lebih modern, para santri sering dilibatkan secara langsung dalam unit-unit kegiatan pesantren, seperti dalam pengelolaan unit usaha kooperasi, dan sebagainya. Model eksperimentasi semacam ini dapat mendorong santri untuk mengembangkan diri, sehingga diharapkan mereka tidak gagap ketika telah kembali ke masyarakat. Dengan demikian, pesantren menjadi lembaga pendidikan yang ideal, karena menyediakan laboratorium kecakapan hidup yang sangat bermanfaat bagi pengembangan keilmuan dan aktualisasi diri para santri.<sup>14</sup>

### **Perbaikan Mutu Pendidikan Pesantren: Pendekatan *Total Quality Management***

Secara umum, ada dua teori umum yang berkembang tentang pencapaian mutu pendidikan. Pertama, teori yang mengatakan bahwa pencapaian mutu pendidikan sangat ditentukan oleh faktor *input*. Dalam hal ini faktor *input* meliputi kurikulum, perencanaan dan evaluasi, ketenagaan, kesiswaan, sarana dan fasilitas, iklim sekolah, dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Kedua, teori yang menekankan pada proses pengelolaan kelembagaan (manajemen), proses pengelolaan program, proses pengambilan keputusan, proses pembelajaran, dan proses *monitoring* evaluasi.<sup>15</sup>

dalam *Perubahan Nilai-nilai Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 15.

<sup>14</sup>M. Dian Nafi', et.al. *Praksis Pembelajaran Pesantren* (Yogyakarta: Institute for Training and Development, 2007), hlm. 55.

<sup>15</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar, Buku 1* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002), hlm. 22-25 dan Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan*

Untuk menuju pencapaian mutu pendidikan tersebut, pesantren perlu melakukan pembentahan secara simultan terhadap berbagai hal dengan proses pendidikan. Salah satu pendekatan yang dapat diadaptasi dalam manajemen peningkatan mutu di pesantren adalah Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management/TQM*).<sup>16</sup> TQM menekankan pihak pengelola pesantren untuk melakukan pendekatan, pengukuran, dan penilaian secara menyeluruh berdasarkan spesifikasi-spesifikasi yang dimiliki, sistem dan sivitas akademika pesantren. TQM bisa juga dikatakan sebagai usaha menciptakan "kultur kualitas" dari anggota organisasi yang menekankan pelayanan kepada pelanggan dan etos kerja yang baik dari struktur keorganisasian.<sup>17</sup>

Setiap sivitas akademika di pesantren berusaha secara sportif dan kompetitif meraih kualitas, mutu, dan model bagi

---

*Anak Bangsa* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006), hlm.252-254.

<sup>16</sup> Secara definitif, Mulyadi menjelaskan bahwa TQM adalah suatu sistem manajemen yang fokus pada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customers* pada biaaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan dan terus-menerus. Mulyadi, *Total Quality Management* (Yogyakarta: UGM, 1998), hlm. 10. Fandy Tjiptono mengemukakan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang berusaha memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2009), hlm. 4. Pengertian tersebut tidak menekankan satu komponen dalam sistem pendidikan, tapi menyangkut seluruh komponen penyelenggaraan pendidikan, yaitu *input*, proses, dan *output* serta semua perangkat yang mendukungnya.

<sup>17</sup>Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hlm. 59.

yang lain. Dengan kata lain, manajemen yang berusaha membuat setiap komponen pesantren berkualitas secara menyeluruh, mulai dari pengadaan sampai hasil akhir.<sup>18</sup> TQM merangkum semua pengertian dari konsep tentang kualitas, karenaanya 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.

Efektifitas atau kunci keberhasilan maupun kegagalan implementasi TQM adalah *management commitment*. Lebih lanjut, Nanang Fattah menegaskan:

Apabila manajemen mempunyai dan memegang teguh komitmennya, kemungkinan besar mereka akan berhasil. Sebaliknya, apabila mereka kurang komitmen bisa dipastikan bahwa lembaga akan mengalami kegagalan. Komitmen ini setidaknya meliputi tiga hal, yaitu waktu, antusiasme (*anthusiasm*), dan tersedianya sumber-sumber (*resource*) dalam organisasi. Di samping itu, harus diikuti dengan *employee involvement* (ke-terlibatan menyeluruh), sehingga setiap individu dalam suatu lembaga/organisasi dapat ikut serta menentukan tingkat kualitas yang dicapai.<sup>19</sup>

Secara operasional, beberapa hal yang menjadi implementasi TQM adalah

---

<sup>18</sup>Imam Tholkhah dan Ahmad Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004), hlm. 44 dan Ahmad Barizi, *Pendidikan Integratif, Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hlm. 38.

<sup>19</sup>Nanang Fattah, *Konsep Manajemen, MBS dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2006), hlm. 125.

sebagai berikut: *pertama*, improvisasi berkelanjutan, artinya pihak manajemen (pengelola pesantren) hendaknya senantiasa melakukan perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen produksi (sivitas akademika) mendukung kualitas yang diharapkan.<sup>20</sup> *Kedua*, menentukan standar-standar kualitas. Seorang pengasuh pesantren harus mampu menentukan standar-standar kualitas yang harus dipertahankan dan ditingkatkan bagi terwujudnya kualitas pesantren, baik berupa kualitas pendidikan, proses pembelajaran, kurikulum, metode, dan evaluasi. *Ketiga*, membangun kultur organisasi yang menghargai kualitas. *Keempat*, membangun kesinambungan organisasi terhadap perkembangan dan kebutuhan zaman dengan banyak melakukan perubahan dan pengawasan. *Kelima*, membangun *public relation* secara harmonis dan dinamis.<sup>21</sup>

Sebagai inti pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan, TQM harus dilakukan secara holistik dan komprehensif, namun bertahap dalam prinsip perbaikan tiada henti, yakni peningkatan kualitas dalam semua sektor dan dilakukan oleh semua orang dalam organisasi serta dilakukan secara terus menerus, baik dalam proses pelaksanaan, pelayanannya maupun *outcome* pendidikannya.<sup>22</sup>

<sup>20</sup>M. Dachnel Kamars, "Kebijakan Pendidikan dan Peningkatan Mutu Pendidikan", dalam *Membangun Paradigma Pendidikan Islam*, ed. Muhammidayeli (Riau: Program Pascasarjana UIN Suska Riau, 2007), hlm. 62.

<sup>21</sup>Fattah, *Konsep Manajemen, MBS, dan Dewan Sekolah*, hlm. 45.

<sup>22</sup>Siswanto, "Meningkatkan Mutu Madrasah (Pendekatan Total Quality Management)", *Academia: Jurnal Pemikiran, Pendidikan, dan Kebudayaan Islam*, Vol.2, Nomor 2, (September 2007), hlm. 138.

Menurut Syafaruddin, perbaikan mutu pendidikan dengan pendekatan TQM dilakukan melalui: 1) Menyamakan komitmen mutu oleh pengasuh pesantren, para ustadz, dan *stakeholders* mencakup visi, misi, tujuan, dan sasaran; 2) Mengusahakan adanya program peningkatan mutu pesantren; 3) Meningkatkan pelayanan administrasi pesantren; 4) Kepemimpinan pesantren yang efektif; 5) Ada standar mutu lulusan; 6) Jaringan kerja sama yang baik dan luas; 7) Penataan organisasi yang baik (tata kerja); dan 8) Menciptakan iklim dan budaya pesantren yang kondusif.<sup>23</sup>

Untuk memulai mengimplementasikan TQM pada tataran internal pesantren, maka tugas komponen pesantren adalah menjadikan TQM tersebut menjadi tata nilai yang melembaga dan membudaya. Pesantren yang memiliki budaya kuat ditandai dengan kecenderungan kiai dan ustadz/ustadzah menganut bersama seperangkat nilai dan metode dalam menjalankan organisasi pesantren. Budaya pesantren merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kiai sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh para ustadz/ustadzah yang ada di dalam pesantren. Nilai-nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia kemudian menghasilkan "pikiran organisasi." Dari pikiran organisasi itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya pesantren. Dari budaya tersebut kemudian muncul da-

<sup>23</sup>Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hlm. 290.

lam berbagai simbol dan tindakan yang dapat diamati dan dirasakan dalam kehidupan sehari sehari.<sup>24</sup> Nilai-nilai tersebut dapat memengaruhi mutu pendidikan di pesatren. Prabowo mengemukakan:

Karena nilai-nilai memengaruhi cara bertindak seseorang. Apabila nilai-nilai diimplementasikan oleh keseluruhan/sebagian orang di organisasi, maka tentu akan memengaruhi perilaku organisasi tersebut, termasuk produktivitas organisasi. Nilai-nilai penting untuk mempelajari perilaku organisasi, karena nilai-nilai meletakkan fondasi untuk memahami sikap dan motivasi serta memengaruhi persepsi orang-orang di organisasi.<sup>25</sup>

Suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi tersebut dinamakan budaya organisasi. Budaya ini dapat terwujud dalam filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, keyakinan serta sikap dan norma bersama anggota-anggota organisasi tersebut dalam memandang realitas, terutama berkaitan dengan permasalahan internal maupun eksternal.<sup>26</sup>

Untuk mendorong budaya pesantren yang sukses, maka perlu didukung oleh 3 C, yaitu *commitment*, *competence*, dan *consistency*. Komitmen adalah perjanjian warga madrasah terhadap eksistensi organisasi. Kompetensi merupakan ke-

<sup>24</sup>Muhaimin, et.al. *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 48.

<sup>25</sup>Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN Malang Press, 2008), hlm. 41-42.

<sup>26</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 140 dan Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah, Upaya Mengembangkan PAI dari Teori ke Aksi* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 73.

mampuan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka tujuan organisasi, dan konsistensi merupakan kemampuan untuk secara terus menerus berpegang pada komitmen dan kemampuannya yang bertanggungjawab terhadap keberlangsungan organisasi.<sup>27</sup>

Budaya pesantren menjadi kekuatan yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku warganya dalam berkomunikasi dengan lingkungannya. Budaya berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi pesantren. Jika organisasi memiliki budaya yang kuat, organisasi dan warganya akan memiliki perilaku yang seiring dan sejalan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu.

### **Mendesain Pendidikan Bermutu di Pesantren**

Permasalahan dari lembaga pendidikan baik formal maupun nonformal adalah mengenai mutu atau kualitas hasil pendidikan (*output*). Mutu telah menjadi keharusan yang tidak terbantahkan. Mutu merupakan indikator penting efektivitas lembaga pendidikan. Mutu dalam pendidikan meminta adanya komitmen

<sup>27</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Mali-ki Press, 2010), hlm. 100. Lebih lanjut, ia mengutip pendapat Purwanto bahwa budaya yang kuat dibangun oleh empat dimensi K atau empat C, yaitu komitmen (*commitment*), kemampuan (*com-petence*), kepaduan (*cohesion*), dan konsistensi (*consistency*). Komitmen untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan perlu didukung oleh kemampuan individual baik keahlian teknis, psikologis maupun sosiologis untuk memadukan diri sebagai bagian dari kehidupan perusahaan secara menyeluruh. Kondisi tersebut harus dilaksanakan secara konsisten terhadap apa yang telah disepakati bersama. Keempat K pembentuk budaya yang kuat tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Ibid.

pada kepuasaan *customer* dan komitmen untuk menciptakan sebuah lingkungan yang memungkinkan para sivitas akademika menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya.

Dalam mendesain sistem pendidikannya, pesantren harus menggunakan beberapa pertimbangan, antara lain mengenai apakah sistem pendidikan pesantren hanya bertujuan menghasilkan ulama? Adakah keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk mempersiapkan santri untuk menjadi pelaksana pembangunan di masyarakat? Apakah pesantren menyediakan lulusan yang memiliki kebebasan dalam menentukan masa depannya? Apakah sistem pendidikan pesantren berbeda dengan sistem pendidikan umum? Dapatkah pesantren menyediakan program keahlian untuk semua tingkatan santri? Dapatkah pesantren mempersiapkan santri menjadi orang yang berwiraswasta atau mempersiapkan mereka untuk masuk dalam pasaran kerja?<sup>28</sup>

Beberapa pertimbangan di atas, menuntut pesantren untuk meneguhkan diri sebagai lembaga pendidikan yang senantiasa berorientasi pada mutu. Pesantren harus terus-menerus melahirkan gagasan konstruktif dalam membingkai manajemen pesantren untuk melakukan perbaikan mutu pendidikannya. Hal ini mengindikasikan bahwa pesantren perlu melakukan upaya-upaya strategis mengembangkan desain mutu pendidikannya.

Dalam mengembangkan desain mutu pendidikan yang akan dijalankan, pihak pesantren harus memahami keku-

tan dan kelemahan yang dimilikinya, serta mampu menganalisa peluang dan tantangan yang ada. Para pengasuh, ustaz, dan pengurus pesantren berupaya memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki serta mencoba untuk mengeliminasi kelemahan dan tantangan yang ada.<sup>29</sup> Selanjutnya, berdasarkan beberapa aspek tersebut, disusun dan dikembangkan berbagai program pendidikan yang semuanya diorientasikan pada pencapaian mutu pendidikan. Prinsip desain pendidikan berorientasi mutu ini harus dijadikan landasan dalam menjalankan semua program pesantren.<sup>30</sup>

<sup>28</sup>Dalam hal ini, pesantren dapat menggunakan pendekatan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) yang secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, serta peluang dan ancaman lingkungan eksternalnya. SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai penerapan. Jika hal ini digunakan dengan benar, maka dimungkinkan bagi sebuah madrasah untuk mendapatkan sebuah gambaran menyeluruh mengenai situasi madrasah itu dalam hubungannya dengan masyarakat, lembaga-lembaga pendidikan yang lain, dan lapangan pekerjaan yang akan dimasuki oleh murid-muridnya. Sedangkan pemahaman mengenai faktor-faktor eksternal yang digabungkan dengan suatu pengujian mengenai kekuatan dan kelemahan akan membantu dalam mengembangkan sebuah visi tentang masa depan. Perkiraan seperti ini diterapkan dengan mulai membuat program yang kompeten atau mengganti program-program yang tidak relevan dan berlebihan dengan program yang lebih inovatif dan relevan. M. Ali Hasan dan Mukti Ali. *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2003), hlm. 208-209.

<sup>29</sup>Halfian Lubis, *Pertumbuhan SMA Islam Ungguan di Indonesia, Studi tentang Strategi Peningkatan Kualitas Pendidikan* (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, 2008), hlm. 150.

<sup>28</sup> Suprayetno W. "Modernisasi Sistem Pendidikan Pesantren," dalam *Pranata Islam di Indonesia; Pergekatuan Sosial, Ekonomi, Politik, Hukum dan Pendidikan*, ed. Dody S. Truna dan Ismatu Ropi (Jakarta: Logos, 2002), hlm. 285-288.

Untuk menuju sistem pendidikan pesantren yang bermutu atau berkualitas, diperlukan pemberian terhadap berbagai hal yang berkaitan dengan proses pendidikan di pesantren, yaitu kepemimpinan, kurikulum, pembelajaran, orientasi layanan, dan evaluasi. Pemberian ini dilakukan secara siluman dan konsisten, sehingga menghasilkan suatu desain mutu pendidikan pesantren yang dapat mengakomodasi kebutuhan pendidikan santri dan orang tua santri.

Kepemimpinan dipahami sebagai segala daya dan upaya bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat (*resources*) yang tersedia dalam suatu organisasi. *Resources* tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian, yaitu *human resources* dan *non-human resources*. Sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sangat tergantung atas kemampuan pimpinannya untuk menumbuhkan iklim kerja sama agar dengan mudah dapat menggerakkan sumber-sumber tersebut, sehingga dapat mendayagunakannya dan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan yang efektif dapat ditunjukkan dengan kemampuan seseorang dalam membaca situasi dan kondisi yang berkaitan dengan iklim kerja dalam sebuah organisasi.<sup>31</sup>

Agar desain mutu pendidikan pesantren mencapai hasil yang optimal, diperlukan suatu kepemimpinan yang kuat, memiliki visi dan misi yang jelas, serta mampu menerjemahkan keduanya pada rumusan-rumusan kebijakan serta tujuan-tujuan yang terukur dengan menciptakan iklim dan suasana kerja yang

<sup>31</sup>Marno dan Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 29-31.

memberdayakan pegawai untuk melakukan yang terbaik.<sup>32</sup>

Di samping itu, juga dibutuhkan seorang pemimpin transformasional,<sup>33</sup> yang menurut Timpe diartikan sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan penciptaan bayangan masa, yaitu memiliki gambaran masa depan pesantren yang ideal dan efektif, yang dapat memuaskan seluruh *stakeholders*,<sup>34</sup> dan mampu memobilisasi komitmen seluruh warga pe-

<sup>32</sup>CA Van Vilsteren, "Leadership in School" dalam *Managing School Toward High Performance, Linking School Management Theory to the School Effectiveness Knowledge Base*, ed. Andrie J. Visscher (Netherland: Swets and Zeitlinger,1999), hlm. 173.

<sup>33</sup>Pemimpin transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu mengomunikasikan visi, sehingga menimbulkan emosi yang kuat dari pengikutnya untuk mencapainya sehingga perubahan akan terus menerus terjadi. Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 40. Bagi Sergiovanni, seperti dikutip Raihani, kepemimpinan transformasional lebih berkenaan dengan kepemimpinan moralis, yang terpusat pada kepercayaan dan nilai yang dianut oleh kepala sekolah. Sistem nilai dan kepercayaan ini memberikan kepercayaan diri lebih, untuk memahami pengalaman dan intuisi, dan menerima otoritas sakral dan perasaan sebagai cara mengetahui yang sah sepenuhnya. Selain nilai moral ini, kepemimpinan sekolah juga berakar pada peran ministerial kepala sekolah, dan komitmen personalnya, wali murid, dan guru untuk melakukan tindakan yang benar bagi siswa. Ini berarti bahwa kepemimpinan sekolah tidak hanya menyangkut niat baik, tapi juga tindakan. Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif* (Yogyakarta: LKiS, 2010), hlm. 34.

<sup>34</sup>A. Dale Timpe, *The Art and Science of Business Management Leadership* (New York: Kend Publishing Inv, 1987), hlm. 342-344.

santren untuk mewujudkan bayangan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan, sehingga pesantren menjadi bermutu sesuai atau melebihi keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggannya.

Kepemimpinan pesantren transformasional diidentifikasi dan diasosiasikan memiliki kemampuan penciptaan bayangan masa depan, yakni memiliki gambaran masa depan pesantren yang ideal dan efektif dan dapat memuaskan seluruh *stakeholders*, sehingga mampu memobilisasi komitmen warga pesantren untuk mewujudkan gambaran dan memuaskan pelanggan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan. Pada akhirnya, pendidikan pesantren tersebut akan bermutu sesuai atau melebihi keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggannya.<sup>35</sup>

Kesadaran akan kualitas (mutu) dalam pesantren tergantung pada faktor *intangibles*, terutama sikap manajemen tingkat atas (kiai) terhadap mutu jasa pendidikan Islam. Pencapaian mutu bukan hasil penerapan jangka pendek untuk meningkatkan daya saing, melalui implementasi *Total Quality Management* yang mensyaratkan kepemimpinan kiai yang berkesinambungan. Kiai perlu memiliki karakteristik pribadi yang mencakup dorongan, motivasi untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, inisiatif, orisinalitas, kemampuan kognitif, serta pengetahuan dan kharisma. Kualitas manajerial kiai harus dapat memberikan inspirasi pada semua jajaran manajemen agar mampu memperagakan kualitas kepemimpinan yang sama, yang

<sup>35</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 31-32.

diperlukan untuk mengembangkan budaya mutu di pesantren.

Konsep kepemimpinan ini menawarkan perspektif perubahan pada keseluruhan kehidupan institusi pendidikan, sehingga menyadari eksistensinya untuk membangun institusi yang siap menyongsong perubahan bahkan menciptakan perubahan.<sup>36</sup> Dengan prinsip ini akan tercipta budaya menghargai diri dan hasil karya sendiri terkait dengan perkembangan pendidikan.<sup>37</sup>

Pembentahan kurikulum juga merupakan bagian yang penting dari program pendidikan. Sasaran yang ingin dicapai bukanlah semata-mata memproduksi bahan pelajaran, melainkan lebih untuk meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>38</sup> Kurikulum dapat memberikan pengalaman belajar positif bagi santri, baik berupa bahan pelajaran, kondisi lingkungan pesantren, figur guru, pola interaksi antarpersonal, dan kultur yang ada di pesantren.<sup>39</sup>

Pengembangan kurikulum pesantren ke depan ditandai dengan berbagai ciri yang secara keseluruhan merupakan upaya penyempurnaan terhadap kelemahan-kelemahan yang dijumpai sebelumnya. Di antara ciri tersebut perlu men-

<sup>36</sup>Hasyim Asy'ari, "Esensi Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Efektifitas Institusi Pendidikan", *Jurnal At-Tarbawi, Kajian Pendidikan Islam*, Vol.7 No.1, (Mei-Oktober 2008), hlm. 27.

<sup>37</sup>Mulyono, *Educational Leadership, Mewujudkan Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 131.

<sup>38</sup>Marno dan Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 87.

<sup>39</sup>Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam, Transformasi Menuju Sekolah/ Madrasah Unggul* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 55.

dapat catatan penting adalah kurikulum pesantren terdiri atas kurikulum yang berlaku secara nasional dan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan lingkungan dan ciri khas satuan pendidikan yang bersangkutan.<sup>40</sup>

Desain mutu pendidikan pesantren harus dimulai dengan merumuskan kembali kurikulum pendidikan secara integratif dan komprehensif. Sebagai kekayaan tradisi, pesantren juga disarankan membuka peluang sinergi transformatif dan emansipatoris pemberdayaan masyarakat. Sisi strategis pesantren yang mampu mengakomodasikan segenap tingkatan umur, sosial, ekonomi, budaya dan intelektual menjadi pertimbangan utama bagi rumusan kurikulum kependidikan. Rumusan kurikulum pendidikan pesantren harus mencerminkan keseimbangan profesional dan proporsional dalam kebutuhan santri antara dunia dan akhirat, akal dan kalbu, jasmani dan rohani, serta potensi diri (internal) dan potensi lingkungan (eksternal).<sup>41</sup>

Selain itu, aspek metodologis atau pembelajaran dalam desain mutu pendidikan pesantren merupakan suatu yang vital yang tidak boleh diabaikan. Pembelajaran dikembangkan seirama dengan tuntutan kebutuhan hasil pendidikan yang berkaitan dengan kemajuan ilmu dan teknologi yang melekat pada wujud pengembangan kualitas sumber daya manusia. Pembelajaran berkaitan dengan kemampuan mengelola secara operasional dan efesien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan pembelajaran, sehingga menghasilkan nilai tambah ter-

<sup>40</sup>Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri,*Madrasah Unggulan, Lembaga Alternatif di Era Kompetitif* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 53-54.

<sup>41</sup>Barizi, *Pendidikan Integratif*, hlm. 53-54.

hadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.<sup>42</sup> Sehingga proses pembelajaran tampaknya menjadi penentu kualitas pendidikan melebihi komponen-komponen lainnya.

Metode pembelajaran di pesantren yang kerap menekankan doktrinal hedonnya ditransformasikan dan diperkaya dengan pelbagai metode instruksional modern, yang lebih eksploratif-eksperimentalatif bagi pembukaan cakrawala pemikiran santri. Selain diorientasikan kepada upaya mengembangkan potensi moralitas dan spiritual, dimensi intelektual santri harus menjadi acuan pertama dalam proses pembelajaran. Akhirnya, santri memiliki tiga kepekaan sekaligus, yakni intelaktual, moral dan spiritual.<sup>43</sup>

Oleh karena itu, pembelajaran di pesantren perlu senantiasa ditingkatkan, bahkan kalau mungkin menjadi pembelajaran unggul. Ibrahim Bafadal menegaskan bahwa pembelajaran unggulan bukanlah pembelajaran khusus dan dikem-

<sup>42</sup>Martinis Yamin, *Paradigma Baru Pembelajaran* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2011), hlm. 69. Komponen-komponen dalam pendidikan berhubungan antara satu dengan lainnya, yang meliputi: tujuan, materi, metode dan evaluasi. Keempat komponen pembelajaran tersebut harus diperhatikan oleh guru dalam memilih dan menentukan model-model pembelajaran apa yang akan digunakan dalam kegiatan pembelajaran. Rusman, *Model-model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2001), hlm. 1. Dalam konteks demikian, pembelajaran merupakan suatu sistem atau proses membelajarkan peserta didik yang direncanakan atau didesain, dilaksanakan, dan dievaluasi secara sistematis agar peserta didik dapat mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien. Najib Sulhan, *Pembangunan Karakter pada Anak, Manajemen Pembelajaran Guru Menuju Sekolah Efektif* (Surabaya: Surabaya Intelektual Club, 2006), hlm. 7.

<sup>43</sup> Barizi, *Pendidikan Integratif*, hlm. 54-55.

bangkan hanya untuk siswa yang unggul, melainkan lebih merupakan pembelajaran yang secara metodologis maupun psi-kologis dapat membuat siswa mengalami proses belajar secara maksimal dengan memperhatikan kapasitas masing-masing peserta didik. Ada tiga indikator pembelajaran unggulan, yaitu: *pertama*, dapat melayani semua siswa; *kedua*, semua anak mendapatkan pengalaman belajar semaksimal mungkin; dan *ketiga*, proses pembelajaran sangat bervariasi bergantung tingkat kemampuan anak yang bersangkutan.<sup>44</sup>

Di samping itu, bisa ditambahkan satu indikator lagi sebagai indikator yang *keempat*, yaitu mampu mewujudkan perubahan (hasil) yang sangat signifikan dalam pengetahuan, sikap, maupun keterampilan. Model pembelajaran inilah yang sesungguhnya patut menjadi parameter mutu pendidikan pesantren, bukan karena fasilitas yang lengkap, berbiaya mahal atau lainnya.<sup>45</sup>

Pada aspek lain, orientasi layanan dapat dijadikan sebagai wahana bagi santri untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik dari segi individualitas, sosial, aspirasi, kebutuhan atau potensinya, sehingga santri dapat mengarahkan diri dan bertindak wajar sesuai dengan ketentuan dan keadaan lingkungan pesantren, keluarga, dan masyarakat.<sup>46</sup>

Orientasi layanan santri hendaknya dirancang dengan mengakomodasi berbagai kebutuhan santri. Pendidikan yang

<sup>44</sup>Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 31.

<sup>45</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 162.

<sup>46</sup>Baharuddin dan Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 68.

berhasil, selalu mempertimbangkan santri sebagai pribadi yang memiliki berbagai kebutuhan. Untuk itu, semua kegiatan yang ada di pesantren, diarahkan agar santri mendapat layanan pendidikan yang baik dan tercipta suasana belajar yang kondusif. Pemikiran layanan ini diupayakan untuk meningkatkan mutu secara individual santri dan menguatkan tingkat koordinasi antar pesantren ke taraf yang lebih tinggi. Dengan demikian, pesantren dapat terus meningkatkan kualitas dan daya gunanya secara bersama-sama dan menyeluruh dalam mewujudkan visi dan misi pesantren.

Orientasi layanan kepada santri dapat dikembangkan dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu *pertama*, pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan yang menekankan kepada pemenuhan aturan, tugas-tugas, harapan yang diminta oleh lembaga pendidikannya untuk mencapai tujuan manajemen santri. *Kedua*, pendekatan kualitatif, yaitu pendekatan yang diarahkan kepada terciptanya suasana kondusif pengembangan diri santri yang dilakukan secara mandiri dan optimal di lembaga pendidikannya.<sup>47</sup>

Pengembangan diri santri diarahkan untuk merancang masa depan yang total bagi mereka. Santri dipandang sebagai pribadi yang memiliki potensi yang berbeda-beda yang perlu diaktualisasikan secara optimal. Untuk itu, membutuhkan kondisi yang kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya potensi tersebut, baik bakat atau minat santri.<sup>48</sup> Lingkungan pesantren yang kurang menghargai hasil belajar tinggi akan menyebabkan anak yang memiliki bakat atau minat tersebut

<sup>47</sup>Ibid., hlm. 70.

<sup>48</sup> Maimun dan Fitri, *Madrasah Unggulan*, hlm. 63.

tidak akan memperoleh kepuasaan intrinsik dan hasil upayanya.<sup>49</sup>

Dalam rangka meningkatkan mutu sesuai dengan harapan pelanggan, penge-  
lola pendidikan pesantren perlu melaku-  
kan evaluasi mutu yang berkelanjutan  
dengan mengadaptasi dan mengaplikasi-  
kan empat teknik, yaitu *school review*,  
*benchmarking*, *quality assurance*, dan *quality  
control*.

*School review* merupakan suatu proses di mana seluruh komponen pesan-  
tren bekerja sama dengan pihak orang tua  
dan tenaga profesional untuk menganalisa,  
mengevaluasi, dan menilai terhadap  
efektivitas pesantren serta mutu lulusan.  
*School review* dilakukan untuk menjawab  
pertanyaan-pertanyaan seperti: apakah  
yang dicapai pesantren sesuai dengan  
harapan orang tua dan santri sendiri?  
Bagaimana prestasi santri? Faktor apa  
yang menghambat upaya untuk mening-  
katkan mutu? Apakah faktor-faktor pen-  
dukung yang dimiliki pesantren? *School  
review* akan menghasilkan rumusan ten-  
tang kelemahan-kelemahan, kelebihan-  
kelebihan dan prestasi santri, serta reko-  
mendasi untuk pengembangan prog-ram  
tahun mendatang.<sup>50</sup>

Sedangkan *benchmarking* merupakan  
suatu kegiatan untuk menetapkan stan-  
dar dan target yang akan dicapai dalam  
suatu periode tertentu.<sup>51</sup> *Benchmarking* da-  
pat diaplikasikan untuk individu, ke-

<sup>49</sup>Hamzah B. Uno dan Masri Kuadrat, *Mengelola Kecerdasan dalam Pembelajaran, Sebuah Konsep Pembelajaran Berbasis Kecerdasan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 91.

<sup>50</sup>Sri Minarti, *Manajemen Sekolah, Mengelola Lem-  
baga Pendidikan secara Mandiri* (Yogyakarta: Ar-  
Ruzz Media, 2011), hlm. 350-351.

<sup>51</sup>Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, terj.  
Yosal Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar,  
2007), hlm. 206.

lompok ataupun lembaga melalui tiga  
pertanyaan mendasar, yaitu: seberapa  
baik kondisi kita saat ini? Harus menjadi  
seberapa baik kita ini? Bagaimana cara  
untuk mencapai yang baik tersebut?

Untuk mewujudkan hal tersebut da-  
pat ditempuh dengan langkah-langkah,  
yaitu: 1) menentukan fokus; 2) menentu-  
kan aspek/variabel/indikator; 3) menentu-  
kan standar mutu; 4) membandingkan  
standar tersebut dengan kemampuan  
yang dimiliki; 5) menentukan gap/ke-  
senjangan yang terjadi; 6) merencanakan  
target; dan 7) merumuskan cara-cara dan  
program-program untuk mencapai target  
tersebut.

Adapun *quality assurance* merupakan  
suatu teknik untuk menentukan baha-  
wa proses pendidikan telah berlangsung  
sebagaimana seharusnya. Dengan teknik  
ini akan dapat dideteksi ada atau tidak-  
nya penyimpangan yang terjadi pada  
proses, dan ada tidaknya layanan yang  
tidak prima. Teknik ini menekankan pada  
*monitoring* yang berkesinambungan dan  
melembaga, menjadi subsistem madra-  
sah. *Quality assurance* akan menghasilkan  
informasi yang merupakan umpan balik  
bagi pesantren serta memberikan jaminan  
untuk orang tua santri bahwa pesantren  
senantiasa memberikan pelayanan terbaik  
bagi santri.<sup>52</sup>

Untuk melaksanakan *quality assur-  
ance*, pesantren harus menekankan pada  
kualitas hasil belajar, hasil kerja santri  
dimonitor terus menerus, informasi dan  
data dari pesantren dikumpulkan serta  
dianalisa untuk memperbaiki proses di  
pesantren, dan semua pihak harus mem-  
iliki komitmen untuk secara bersama

<sup>52</sup>Minarti, *Manajemen Sekolah*, hlm. 352-352.

menevaluasi kondisi pesantren yang kritis dan berupaya untuk memperbaiki.

Selanjutnya, *quality control* merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas luaran yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan. *Quality control* memerlukan indikator kualitas yang jelas dan pasti, sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi sekecil apa pun.<sup>53</sup> *Quality control* merujuk pada deteksi dan eleminasi komponen-komponen atau hasil akhir suatu produk yang tidak sesuai dengan standar.<sup>54</sup>

Berdasarkan teknik tersebut dapat dikemukakan bahwa desain perbaikan mutu pendidikan pesantren mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif-kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen pesantren untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi pesantren guna menuhi kebutuhan santri dan masyarakat.

## Penutup

Tuntutan akan pendidikan di pesantren semakin bermutu semakin men-desak. Mutu pendidikan pesantren meliputi mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Pendidikan pesantren perlu di-desain sedemikian rupa agar dapat menuhi tuntutan masyarakat yang menaruh harapan besar terhadap pesantren.

<sup>53</sup>Prim Masrokan Mutohar, "Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Episteme: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman*, Vol. 3, Nomor 2, (Desember 2008), hlm. 162.

<sup>54</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 521, dan Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, hlm. 58.

Sustainabilitas kebermutuan pendidikan pesantren ditentukan oleh adanya suatu komitmen dan harapan semua pengelola pendidikan untuk menghasilkan pendidikan yang bermutu.

Pendidikan pesantren dituntut untuk menerapkan manajemen mutu yang mampu menghasilkan pendekatan yang integratif dan koheren dengan berlandaskan komitmen dan kemauan baik dari seluruh komponen pesantren. Dan yang tak kalah penting adalah nilai-nilai pesantren yang diaktualisasikan secara integral dalam seluruh proses pelaksanaan manajemen mutu pendidikan. Nilai-nilai tersebut diterjemahkan dalam perilaku manajemen pesantren dan membangun komitmen mereka untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu. Dengan demikian, pesantren akan eksis sebagai lembaga pendidikan Islam yang mempunyai misi mencetak insan-insan unggul.

## Daftar Pustaka

- Arcaro, Jerome S. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosal Iriantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Asy'ari, Hasyim. "Esensi Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Efektifitas Institusi Pendidikan" *Jurnal At-Tarbawi, Kajian Pendidikan Islam*, Vol. 7 No. 1, Mei-Oktober 2008.
- Azra, Azyumardi. *Konteks Berteologi di Indonesia, Pengalaman Islam*. Jakarta: Paramadina, 1999.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.

- Baharuddin dan Moh. Makin. *Manajemen Pendidikan Islam, Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*. Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Barizi, Ahmad. *Pendidikan Integratif, Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press, 2011.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar, Buku 1*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002.
- Fattah, Nanang. *Konsep Manajemen, MBS dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2006.
- Hadis, Abdul dan Nurhayati B. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Hasan, M. Ali dan Mukti Ali. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2003.
- Kamars, M. Dachnel. "Kebijakan Pendidikan dan Peningkatan Mutu Pendidikan" dalam *Membangun Paradigma Pendidikan Islam*, ed. Muhamidayeli. Riau: Program Pascasarjana UIN Suska Riau, 2007.
- Karim, Mohammad. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Maimun, Agus dan Agus Zaenul Fitri. *Madrasah Unggulan, Lembaga Alternatif di Era Kompetitif*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Marno dan Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Minarti, Sri. *Manajemen Sekolah, Mengelola Lembaga Pendidikan secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- Muhaimin, et.al. *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Mulyadi. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: UGM, 1998.
- Mulyono. *Educational Leadership, Mewujudkan Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: UIN Malang Press, 2009.
- Mutohar, Prim Masrokan. "Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Episteme: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislaman* Volume 3, Nomor 2, Desember 2008.
- Nafi', M. Dian. et.al. *Praksis Pembelajaran Pesantren*. Yogyakarta: Institute for Training and Development, 2007.
- Nursyam, *Transisi Pembaruan, Dialetika Islam, Politik dan Pendidikan*. Waru: LEPKISS, 2008.
- Prabowo, Sugeng Listyo. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*. Malang: UIN Malang Press, 2008.
- Qomar, Mujamil. *Manajamen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Raihani. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta: LKiS, 2010.
- Rusman, *Model-model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2001.
- Sahlan, Asmaun. *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah, Upaya Mengembangkan PAI dari Teori ke Aksi*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Sallis, Edward. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Yogyakarta; IRCSoD, 2010.
- Shaleh, Abdul Rachman. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006.

- Siswanto. "Meningkatkan Mutu Madrasah (Pendekatan Total Quality Management)", *Academia, Jurnal Pemikiran, Pendidikan dan Kebudayaan Islam*, Vol.2, Nomor 2, September 2007.
- Sukardjo, M. dan Ukim Kamaruddin. *Landasan Kependidikan, Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Sulhan, Najib. *Pembangunan Karakter pada Anak, Manajemen Pembelajaran Guru Menuju Sekolah Efektif*. Surabaya: Surabaya Intelektual Club, 2006.
- Sulthon, M. dan Moh. Khusnuridlo. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: Laksbang, 2006.
- Suprayogo, Imam. *Quo Vadis Madrasah, Gagasan, Aksi dan Solusi Pembangunan Madrasah*. Yogyakarta: Hikayat, 2007.
- Suwendi. *Sejarah dan Pemikiran Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, 2009.
- Tholkhah, Imam dan Ahmad Barizi. *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- Timpe, A. Dale. *The Art and Science of Business Management Leadership*. New York: Kend Publishing, Inv, 1987.
- Umiarso dan Zazin, Nur. *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan, Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*. Semarang: Rasail Media Group, 2011.
- Uno, Hamzah B. dan Masri Kuadrat. *Mengelola Kecerdasan dalam Pembelajaran, Sebuah Konsep Pembelajaran Berbasis Kecerdasan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Usman, Husaini *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Vilsteren, CA Van. "Leadership in School" dalam *Managing School Toward High Performance, Linking School Management Theory to the School Effectiveness Knowledge Base*, ed. Andrie J. Visscher. Netherland: Swets and Zeitlinger, 1999.
- W. Suprayetno. "Modernisasi Sistem Pendidikan Pesantren," dalam *Pranata Islam di Indonesia; Pergulatan Sosial, Ekonomi, Politik, Hukum dan Pendidikan*, ed. Dody S. Truna dan Ismatu Ropi. Jakarta: Logos, 2002.
- Yamin, Martinis. *Paradigma Baru Pembelajaran*. Jakarta: Gaung Persada Press, 2011.
- Zubaedi. *Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Pesantren, Kontribusi Fiqh Sosial Kyai Sahal Mahfudh dalam Perubahan Nilai-nilai Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.

