

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Peran Visi Misi Kasi PD Pontren**

##### **1. Manajemen Kasi PD Pontren**

Dalam *Encyclopedia of the Social Science* dikatakan bahwa manajemen adalah proses pelaksanaan program untuk mencapai tujuan tertentu yang diselenggarakan dan diawasi. Segenap orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen seperti kepala seksi pendidikan diniyah dan pondok pesantren dalam suatu badan tertentu seperti lembaga pendidikan pondok pesantren disebut manajemen.

Manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan yang sama. Artinya manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Menurut G.R. Terry manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasi atau maksud-maksud yang nyata.

Manajemen dapat juga dipahami dari sudut seni (*Art*) atau suatu ilmu pengetahuan. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen. Pengertian manajemen dapat ditinjau dari tiga pengertian yaitu manajemen sebagai proses, manajemen sebagai suatu

kolektivitas manusia dan manajemen sebagai ilmu (*science*) dan seni.<sup>11</sup>

Manajemen sebagai proses pelaksanaan tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi, fungsi untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan. Cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain. Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia merupakan suatu kumpulan dari individu-individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Kolektivitas inilah yang disebut dengan manajemen. Sedangkan orang yang bertanggung jawab terhadap kegiatan manajemen disebut manajer. Manajemen sebagai ilmu (*science*) dan seni adalah Menghubungkan aktivitas manajemen dengan prinsip-prinsip manajemen. Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Konsep tersebut sesuai pandangan Mary Parker Follet yang menyatakan manajemen adalah suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi dari Mary ini mengandung perhatian pada kenyataan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan apa saja yang perlu dalam pekerjaan itu, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri. Pandangan tersebut menggambarkan belum ada keseragaman pendapat mengenai konsep manajemen.

Menurut Amin Widjaya Tunggal 2003:

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

---

<sup>11</sup> Syaiful Sagala, "Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren", Jurnal *Fakultas Tarbiyah UIN Sumatera Utara Medan*, Vol. 22, No. 2, (Juli-Desember, 2015), 221.

Perencanaan menjadi pegangan setiap pimpinan dan pelaksana untuk dilaksanakan. Dengan demikian, melalui perencanaan dapat dipersatukan kesamaan pandangan, sikap dan tindak dalam pelaksanaan di lapangan. Dapat pula dikatakan bahwa pimpinan harus mengetahui secara pasti tujuan jangka menengah dan di atas perencanaan jangka panjang menengah ini pula, ia harus menentukan perencanaan jangka pendek. Perencanaan jangka pendek ini harus dirinci berdasarkan skala prioritas, mana yang harus dikerjakan terlebih dahulu dan secara bertahap serta terencana melaksanakan tahap-tahap berikutnya sampai tujuan jangka pendek itu dapat tercapai sepenuhnya, perlu diadakan evaluasi untuk menyempurnakan langkah selanjutnya.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber daya fisik lain yang dimiliki organisasi pendidikan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan pendidikan.

c. Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Di dalam manajemen, pengarahan ini bersifat sangat kompleks karena disamping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri. Manusia dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda.

d. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

*Controlling* atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dan tujuan yang telah digariskan semula.<sup>12</sup>

Dalam hal ini Stoner menegaskan bahwa masih banyak lagi pandangan mengenai konsep manajemen, sehingga tak ada satu definisi saja yang dapat diterima secara universal. Pada dasarnya konsep manajemen menurut James A.F.Stoner adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (*line*) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Dengan demikian pembinaan manajemen pondok pesantren diarahkan pada penguatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang sesuai dengan karakteristik pesantren baik dilihat dari budaya maupun visi dan misinya.<sup>13</sup>

Visi adalah masa depan yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik bagi organisasi. Visi adalah pernyataan tujuan ke mana suatu organisasi akan dibawa, sebuah masa depan yang lebih baik, lebih diinginkan dibandingkan

---

<sup>12</sup> Amin Widjaya Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar*, Jakarta: AnekaCipta, 1993, hal. 68

<sup>13</sup> *Ibid.*, 222-224.

dengan kondisi sekarang. Dengan kata lain, visi sangat erat hubungannya dengan masa depan yang penuh dengan berbagai kemungkinan yang lebih baik daripada sekarang. Visi juga merupakan bentuk ekspresi dari kekuatan usaha setiap orang dalam suatu organisasi dalam mewujudkan apa yang menjadi harapan-harapan tersebut.

Menurut Burt Nanus dalam *Kepemimpinan Visioner* dikatakan bahwa para pemimpin yang efektif selalu mempunyai rencana, berorientasi pada hasil, senantiasa mengadopsi visi-visi baru yang menantang tetapi bisa dijangkau, mengkomunikasikannya visi-visi tersebut kepada seluruh anggotanya. Visi yang kuat akan menuntun menuju kepemimpinan yang sukses, karena kepemimpinan yang sukses merupakan kunci keberhasilan organisasi. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu melahirkan pemimpin-pemimpin dengan komitmen kuat, memiliki visi masa depan, dan mampu menyejahterakan seluruh anggotanya.<sup>14</sup>

Peran utama dari visi dan misi kepala seksi pendidikan diniyah dan pondok pesantren ialah merumuskan kebijakan teknis dan perencanaan di bidang diniyah dan pondok pesantren, memberikan pelayanan, bimbingan serta pembinaan di bidang pendidikan diniyah takmiliyah, diniyah formal dan kesetaraan. Melakukan evaluasi dan penyusunan laporan di bidang diniyah dan pondok pesantren.

Pembatasan penting dilakukan dalam masa pendidikan dan pembinaan agar mainset dan karakter (akhlakul karimah) para santri dapat dibangun sesuai karakter, visi dan misi pesantren sebagai lembaga yang menjunjung tinggi

---

<sup>14</sup> Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner*, (Prenhalindo, Jakarta, 2001), 25.

moralitas dan etika ajaran Islam. Itulah seni sebagian pesantren membina manajemennya, namun konsep manajemen kepala seksi pendidikan diniyah dan pondok pesantren yang dikembangkan dalam meningkatkan mutu pesantren serta membangun peradaban dalam perspektif manajemen yang lebih modern adalah kualitas layanan pendidikan pondok pesantren yang responsif yaitu (1) layanan pesantren terus menerus membaik, menciptakan pendidikan di pesantren menjadi konsisten antara keluarga, Ponpes, dan masyarakat; (2) meningkatkan pendekatan mutu manajemen berbasis Ponpes bukanlah merupakan proses sekali jadi dan bagus hasilnya (*one shot and quick fix*) tetapi bertahap dan terus menerus; dan (3) pembinaan manajemen proses yang bermutu berlangsung secara terus menerus (*continous improvement*) dan melibatkan semua pihak yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan.<sup>15</sup>

Manajemen kepala seksi pendidikan diniyah dan pondok pesantren tidak terlepas dengan istilah kepemimpinan yang merupakan hal penting di lembaga pendidikan termasuk dalam pendidikan yang dikelola di Pesantren, kepemimpinan sangat berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap guru baik secara individu maupun sebagai kelompok.

---

<sup>15</sup> Ibid.

Pembinaan kedinasan yang dilakukan kepala seksi pendidikan diniyah dan pondok pesantren mampu menerapkan konsep-konsep manajemen secara teoritik dan memadukannya dengan budaya etis pesantren tentu saja akan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Dari uraian tersebut tampak secara jelas bahwa ada keunikan administrasi dan manajemen pada pondok pesantren.

Keunikan ini dikarenakan karakteristik yang khas dalam proses pendidikan yang dikelola dipesantren. Sesuai budaya organisasi pesantren model pengelolaannya berpusat pada Kiyai, tetapi kegiatan administrasi khususnya dilihat dari sudut pengertian yang sempit tentu tidak jauh berbeda dengan pengelolaan lembaga pendidikan pada umumnya.

Kekhasan administrasi dan manajemen pondok pesantren antara lain mengelola administrasi kantor, mengelola pembelajaran di kelas, mengelola administrasi santri, mengelola administrasi guru, mengelola administrasi keuangan, mengelola keamanan dan ketertiban di asrama, mengelola logistik keperluan santri, mengelola dan melayani konsumsi yang dibutuhkan santri dan berbagai kegiatan yang terkait dengan proses pembelajaran bagi santri.

## **2. Prinsip – Prinsip Manajemen Kasi PD Pontren**

Dalam manajemen terdapat prinsip-prinsip yang merupakan pedoman umum atau pegangan utama pelaksanaan aktivitas manajerial, yang menentukan kesuksesan pengelolaan organisasi. Roda organisasi atau perusahaan dipacu dengan melaksanakan berbagai kegiatan yang berprinsip pada prinsip-prinsip yang umum dalam manajemen.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung : CV Pustaka Abadi, 2019), 10.

Prinsip-prinsip umum manajemen kepala seksi pendidikan diniyah dan pondok pesantren misalnya dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (1990:10) dengan mengutip pandangan Henry Fayol, yaitu sebagai berikut :

- a. *Division of work* (asas pembagian kerja).
- b. *Authority and responsibility* (asas wewenang dan tanggung jawab).
- c. *Discipline* (asas disiplin).
- d. *Unity of command* (asas kesatuan perintah)
- e. *Unity of direction* (asas kesatuan jurusan atau arah).
- f. *Subordination of individual Interest into general Interest* (asas kepentingan umum di atas kepentingan pribadi).
- g. *Remuneration of personnel* (asas pembagian gaji yang wajar).
- h. *Centralization* (asas pemusatan wewenang).
- i. *Scalar of chain* (asas hierarki atau asas rantai berkala).
- j. *Order* (asas keteraturan).
- k. *Equity* (asas keadilan).
- l. *Initiative* (asas inisiatif).
- m. *Esprit de corps* (asas kesatuan).
- n. *Stability of turn-over Personnel* (asas kestabilan masa jabatan).<sup>17</sup>

Sebagai kepala seksi pendidikan diniyah dan pondok pesantren dalam mengelola mutu pendidikan pesantren harus mengetahui aturan kependidikan. Menurut Kompri tentang Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren meliputi 3 hal, yaitu; <sup>18</sup>

- a. Kurikulum Pendidikan Pondok Pesantren

---

<sup>17</sup> Ibid., 11.

<sup>18</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Jakarta : Prenadamedia Group, 2018), 81.

Pada awalnya adalah hanya pengajaran yang simpel tidak ada kurikulum tidak seperti sekarang ini. Sebenarnya pembelajaran yang diberikan dalam pondok pesantren sudah menggunakan kurikulum tertentu yang lama yaitu sistem pengajaran tuntas kitab, dalam hal ini kyai bebas untuk membacakan kitabnya.

b. Sistem Pengajaran

Sistem pengajaran dapat diartikan sebagai cara yang dipergunakan untuk menyampaikan tujuan. Pondok pesantren secara agak seragam menerapkan sistem pengajaran yang sering kita kenal yaitu: sorogan, bandungan, hafalan dan masih banyak lainnya. Akan tetapi konsep keilmuan lebih menekankan pada rasionalitas seperti yang menjadi dasar pendidikan modern.

c. Sistem Pembiayaan

Pondok pesantren sebagai lembaga non formal juga sebagai lembaga sosial keagamaan. Dan perjalanannya, pembiayaan dalam bidang pendidikan pesantren bisa didapat dari imbal swadya pemerintah, yaitu Kemenag, Link Kemenag, Instansi Daerah maupun dari lainnya. Karena kepedulian pesantren ini dilandasi dengan keikutsertaan pemerintah dalam memajukan pondok pesantren dengan karakternya yang khas.

Pesantren perlu dibentuk organisasi orang tua santri dengan membentuk komite pesantren yang dapat memberikan pertimbangan dan membantu mengontrol kebijakan program pesantren termasuk penggalan dan penggunaan keuangan pesantren. Selanjutnya pihak pesantren bersama komite pesantren pada setiap tahun anggaran perlu

bersama-sama merumuskan rencana anggaran pendapatan dan belanja pesantren (RAPBP) sebagai acuan bagi pengelola pesantren melaksanakan manajemen keuangan yang baik. Adapun hal-hal yang perlu di muat dalam RAPBP seperti yang dikatakan oleh Malik Thaha Tuanaya antara lain :<sup>19</sup>

- 1) Rencana sumber pendapatan dalam satu tahun yang bersangkutan, meliputi :
  - a) Kontribusi santri.
  - b) Sumbangan dari individu dan organisasi.
  - c) Sumbangan dari pemerintah bila ada.
  - d) Dari hasil usaha.
- 2) Rencana dalam satu tahun yang bersangkutan

Semua penggunaan uang pesantren dalam satu tahun anggaran perlu di rencanakan dengan baik agar kehidupan pesantren dapat berjalan dengan baik. Penggunaan uang pesantren tersebut menyangkut seluruh pengeluaran yang berkaitan dengan kebutuhan pengelolaan pesantren, termasuk dana operasional harian, pengembangan sarana dan prasarana pesantren, infaq semua petugas pesantren, dana kerja sama, dan bahkan dana praktis lain-lainya perlu di rencanakan dengan baik.<sup>20</sup>

### **3. Tinjauan Manajemen Pesantren**

Tradisi pesantren adalah sistem pendidikan Islam yang tumbuh sejak awal kedatangan Islam di Indonesia, yang dalam perjalanan sejarahnya telah

---

<sup>19</sup> Malik Thaha Tuanaya, “ *Modernisasi Pesantren* ” (Jakarta : Balai Penelitian dan Pengembangan Agama, 2007), 166.

<sup>20</sup> Enni Marina, “Manajemen Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Sdm Di Pondok Pesantren Modern Adlaniyah”, Skripsi IAIN Batusangkar, 2021, 28-29.

menjadi objek penelitian para sarjana yang mempelajari Islam di wilayah ini. Kebanyakan gambaran mereka tentang kehidupan pesantren hanya menyentuh aspek kesederhanaan bangunan-bangunan dalam lingkungan pesantren, kesederhanaan cara hidup para santri, kepatuhan mutlak para santri kepada kyainya dan dalam beberapa hal seperti, pelajaran-pelajaran dasar mengenai kitab-kitab Islam klasik.<sup>21</sup>

Menurut Zamakhsyari Dhofier “ Tujuan pendidikan tidak semata-mata untuk memperkaya pikiran murid dengan penjelasan-penjelasan, tetapi untuk meningkatkan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap dan tingkah laku yang jujur dan bermoral, serta menyiapkan para murid diajar mengenai etika agama di atas etika-etika lain. Tujuan pendidikan pesantren bukan untuk mengejar kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, tetapi menanamkan kepada mereka bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan. Diantara cita-cita pendidikan pesantren adalah latihan untuk dapat berdiri sendiri dan membina diri agar tidak menggantungkan sesuatu kepada orang lain kecuali kepada Tuhan”.<sup>22</sup>

Kegiatan utama proses manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian, yang disebut juga dengan fungsi-fungsi manajemen. Perencanaan, meliputi kegiatan menentukan arah pencapaian tujuan, serta merancang dan menerapkan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian, meliputi penentuan kegiatan dan

---

<sup>21</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi tentang pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia* (Jakarta : LP3ES,2011), 38.

<sup>22</sup> Ibid., 45.

sumber-sumber yang diperlukan, serta membuat keputusan tentang bagaimana wewenang kerja, tugas, tanggung jawab yang akan didelegasikan. Penggerakan meliputi kegiatan mengkomunikasikan kepada orang lain tentang tanggung jawab mereka dalam mencapai rencana organisasi, serta menyediakan lingkungan kerja sehingga pekerja termotivasi untuk bekerja dengan baik. Pengendalian, meliputi membimbing, memonitor seluruh aktivitas agar sejalan dengan kebutuhan dan harapan organisasi.

Dalam pondok pesantren yang sudah modern yang memiliki jumlah santri besar, sudah tampak adanya administrasi / manajemen yang baik, seperti adanya *planning, organizing, actuating dan controlling* seperti yang dikatakan oleh Arifin (1995) dan Depag (2003) yang dikutip Mu'awanah pada karya bukunya "Manajemen Pesantren Mahasiswa Studi Ma'had UIN Malang".<sup>23</sup> Selanjutnya diungkapkan bahwa ada tiga faktor yang berperan dalam sistem penyelenggaraan pondok pesantren, yaitu : manajemen sebagai faktor upaya, organisasi sebagai faktor sarana, dan administrasi sebagai faktor karsa. Ketiga faktor ini memberikan arah dan perpaduan dalam merumuskan, mengendalikan penyelenggaraan, mengawasi serta menilai pelaksanaan kebijakan-kebijakan dalam usaha menyelenggarakan kegiatan yang sesuai dengan tujuan pondok pesantren.

Selanjutnya dalam rangka menciptakan manajemen yang baik dalam penyelenggaraan pondok pesantren, maka fungsi-fungsi yang perlu diperhatikan adalah "perencanaan administrasi, mengorganisasikan kegiatan pondok pesantren, tenaga kependidikan, supervisi dan evaluasi". Administrasi

---

<sup>23</sup> Mu'awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa Studi Ma'had UIN Malang* (Kediri : STAIN Kediri Press, 2009), 52.

yang diterapkan dalam penyelenggaraan pondok pesantren adalah administrasi dalam arti luas, yaitu keseluruhan kegiatan manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan pondok pesantren, karena tujuan itu akan menentukan kegiatan yang akan dilakukan.

Terkait dengan pengorganisasian, kenyataan menunjukkan bahwa pondok pesantren tidak memiliki keseragaman dalam struktur organisasi. Ciri umum organisasi pondok pesantren menurut Depag (2003) ialah *bureucratic*, melainkan *democratic* dalam bentuk : kyai dan pembantunya sebagai *central core*, lurah pondok dipilih oleh santri dalam jangka waktu tertentu, dan pengurus dari masing-masing santri yang tinggal dalam satu sub kompleks.

Tenaga kependidikan pondok pesantren terdiri dari kyai, guru/ustadz dalam berbagai bidang baik itu pelajaran maupun pengkajian kitab, pengurus pondok pesantren, pimpinan unit-unit kegiatan dan tenaga kesekretariatan. Jumlah tenaga kependidikan tergantung pada volume kegiatan yang telah diorganisir untuk mencapai tujuan.

Supervisi dan evaluasi di pondok pesantren berkaitan erat dengan perencanaan masa yang akan datang, sesuai dengan pencapaian yang diperoleh sebelumnya. Hal-hal yang diasumsikan sebagai penghambat harus segera ditanggulangi, diminimalisir atau dihilangkan. Sedangkan hal-hal yang progresif untuk pengembangan pondok pesantren dipertahankan dan ditingkatkan.

Sistem manajemen ini merupakan suatu contoh penerapan yang sederhana dan fleksibel di pondok pesantren. Yang harus diperhatikan adalah kondisi dan kemampuan dalam upaya pengembangan pondok pesantren itu

sendiri sesuai dengan karakteristik yang dimiliki.<sup>24</sup>

## **B. Strategi Pemimpin dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Pesantren**

### **1. Pengertian Strategi Kasi PD Pontren**

Berasal dari bahasa Yunani “Strategos” yang berarti seni ilmu perang atau panglima perang, seperti cara-cara mengatur posisi dan siasat perang. Sebagaimana yang dikutip oleh W.Gulo pengertian strategi dalam buku Ensiklopedia Pendidikan adalah: *The art of bringing forces to the battle field in favourable position*. Strategi juga dapat diartikan *a plan of operation achieving something* yang berarti rencana kegiatan untuk mencapai sesuatu.<sup>25</sup>

Kemudian bila secara umum, strategi mempunyai pengertian suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditemukan. Jadi strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang telah disusun oleh yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>26</sup>

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

---

<sup>24</sup> Ibid., 53.

<sup>25</sup> W.Gulo, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta: Grasindo, 2002), 3.

<sup>26</sup> Iskandar Wassid. Dadang Sunendar, *Strategi Pembelajaran Bahasa* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 3

Mengadaptasi pendapat Sobana,<sup>27</sup> M. Nur,<sup>28</sup> dan Eddy Heryanto,<sup>29</sup> tentang manajemen mutu pendidikan dan sekaligus mengadopsi pendapat Ridlwan Nasir, Nurcholish Majid,<sup>30</sup> dan Zamakhsyary Dhofier,<sup>31</sup> tentang pesantren, maka dapat dirumuskan Manajemen mutu pendidikan berbasis pesantren adalah sebuah proses pengelolaan/manajemen yang dilakukan secara terus menerus berdasarkan standar-standar yang telah ditentukan, yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan dengan mengacu kepada nilai-nilai kepesantrenan/keislaman yang telah membudaya di tengah-tengah masyarakat Indonesia, dengan menggunakan alat, teknik, dan filosofi untuk menciptakan budaya mutu dan fokus terhadap kepuasan stakeholder. Manajemen mutu pendidikan berbasis pesantren menyinergikan antara semua fungsi-fungsi manajemen berdasarkan konsep mutu, kerjasama tim, produktivitas, dan juga kepuasan stakeholder sehingga lembaga tersebut mampu dikelola secara efektif dan efisien, dengan mengedepankan asas keadilan, keterbukaan, dan musyawarah dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Merujuk kepada pendapat Stoop,<sup>32</sup> Gorton,<sup>33</sup> dan Nawawi dan Sulistiana,<sup>34</sup> tentang substansi manajemen mutu pendidikan maka dapat diadaptasi, Manajemen pendidikan berbasis pesantren memiliki substansi

---

<sup>27</sup> H. E. Sobana, *Tips Memahami Sistem Manajemen Mutu ISO 9001* (Bandung : Alfabeta, 2012), 10.

<sup>28</sup> M. N. Nasution, *Manajemen Mutu* (Bogor : Ghalia Indonesia, 2005), 17.

<sup>29</sup> Eddy Herjanto, *Manajemen Operasi* (Jakarta : PT. Grasindo, 2007), 391.

<sup>30</sup> Nurcholish Majid, *Bilik-Bilik Pesantren* (Jakarta : Dian Rakyat, 2010), 10.

<sup>31</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi tentang pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia* (Jakarta : LP3ES,2011), 41.

<sup>32</sup> Stoop, E. et.al., *Handbook of education administration* (Publisher Allyn & Bacon, 1975), 122.

<sup>33</sup> Depdiknas, *buku pedoman manajemen*, 17.

<sup>34</sup> Siti Romlah, *Manajemen Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah di Lingkungan Pondok Pesantren : Studi Multisitus PP. Dalwa Bangil, PP. Ngalah Sengonagung Purwoasri, dan PP. Al-Yasini Wonorejo Kabupaten Pasuruan* (Thesis, 2013), 29.

meliputi: input, proses, output/outcome. Mutu input dapat dilihat dari SDM yang harus ditingkatkan dan dikembangkan kapasitas dan kapabilitasnya; SDM tersebut meliputi pengasuh, kepala pesantren, kepala sekolah, ustadz/ustadzah, siswa dan partisipasi stakeholder; aspek material; administrasi dan keuangan, sarana prasarana, kurikulum dan perencanaan sekolah.

Untuk menuju sistem pendidikan pesantren yang bermutu atau berkualitas, diperlukan pembenahan terhadap berbagai hal yang berkaitan dengan proses pendidikan di pesantren, yaitu kepemimpinan, kurikulum, pembelajaran, orientasi layanan, dan evaluasi. Pembenahan ini dilakukan secara silmultan dan konsisten, sehingga menghasilkan suatu desain mutu pendidikan pesantren yang dapat mengakomodasi kebutuhan pendidikan santri dan orang tua santri. Agar konsep 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 memberdayakan pegawai untuk melakukan yang terbaik.<sup>35</sup>

Di samping itu, juga dibutuhkan seorang pemimpin transformasional<sup>36</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

---

<sup>35</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), 173.

<sup>36</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 40.

*stakeholders*<sup>37</sup> dan mampu memobilisasi komitmen seluruh warga pesantren untuk mewujudkan bayangan tersebut menjadi sebuah kenyataan dan mampu melembagakan perubahan, sehingga pesantren menjadi bermutu sesuai atau melebihi keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggannya.

Kesadaran akan kualitas (mutu) dalam pesantren tergantung pada faktor intangibles, terutama sikap manajemen tingkat atas (kiyai) 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 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>38</sup> Dengan prinsip ini akan tercipta budaya menghargai diri dan hasil karya sendiri terkait dengan perkembangan pendidikan.<sup>39</sup>

Pembenahan kurikulum juga merupakan bagian yang penting dari

---

<sup>37</sup> A. Dale Timpe, *The Art and Science of Business Management Leadership* (New York: Kend Publishing Inv, 1987), 342-344.

<sup>38</sup> Hasyim Asy'ari, "Esensi Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Efektivitas Institusi Pendidikan", *Jurnal At-Tarbawi, Kajian Pendidikan Islam*, Vol.7 No.1, (Mei-Oktober 2008), 27.

<sup>39</sup> Mulyono, *Educational Leadership, Mewujudkan Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan* (Malang : UIN Malang Press, 2009), 131.

program pendidikan. Sasaran yang ingin dicapai bukanlah semata-mata memproduksi bahan pelajaran, melainkan lebih untuk meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>40</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>41</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 mendapat 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>42</sup>

Metode pembelajaran di pesantren yang kerap menekankan doktrinal hendaknya ditransformasikan dan diperkaya dengan berbagai metode instruksional modern, yang lebih eksploratif-eksperimentatif 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

---

<sup>40</sup> Marno dan Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : Refika Aditama, 2008), 87.

<sup>41</sup> Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam, Transformasi Menuju Sekolah/ Madrasah Unggul* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 55.

<sup>42</sup> Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Alternatif di Era Kompetitif* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 53-54.

<sup>43</sup> Barizi, *Pendidikan Integratif*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 54-55.

Bafadal menegaskan bahwa pembelajaran unggulan bukanlah pembelajaran khusus dan dikembangkan hanya untuk siswa yang unggul, melainkan lebih merupakan pembelajaran yang secara metodologis maupun psikologis 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>

## 2. Teknik Pengelolaan Mutu Pendidikan Pesantren

Dalam rangka meningkatkan mutu sesuai dengan harapan pelanggan, pengelola pendidikan pesantren perlu melakukan evaluasi mutu yang berkelanjutan dengan mengadaptasi dan mengaplikasikan empat teknik, yaitu :

### a. *School Review*

*School review* merupakan suatu proses di mana seluruh komponen pesantren bekerja sama dengan pihak orang tua dan tenaga profesional

---

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

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

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 meningkatkan mutu? Apakah faktor-faktor pendukung yang dimiliki pesantren? School review akan menghasilkan rumusan tentang kelemahan-kelemahan, kelebihan-kelebihan dan prestasi santri, serta rekomendasi untuk pengembangan prog-ram tahun mendatang.<sup>46</sup>

b. ***Benchmarking***

Sedangkan benchmarking merupakan suatu kegiatan untuk menetapkan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu.<sup>47</sup> Benchmarking dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok 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 dapat ditempuh dengan langkah-langkah, yaitu: 1) menentukan fokus; 2) menentukan aspek/variabel/indikator; 3) menentukan standar mutu; 4) membandingkan standar tersebut dengan kemampuan yang dimiliki; 5) menentukan gap/kesenjangan yang terjadi; 6) merencanakan target; dan 7)

---

<sup>46</sup> Sri Minarti, Manajemen Sekolah, Mengelola *Lembaga Pendidikan secara Mandiri* (Yogyakarta: ArRuzz Media, 2011), 350-351.

<sup>47</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, terj. Yosol Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 206.

merumuskan cara-cara dan program-program untuk mencapai target tersebut.

c. ***Quality Assurance***

Adapun *quality assurance* merupakan suatu teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana seharusnya. Dengan teknik ini akan dapat dideteksi ada atau tidaknya penyimpangan yang terjadi pada proses, dan ada tidaknya layanan yang tidak prima. Teknik ini menekankan pada monitoring yang berkesinambungan dan melembaga, menjadi subsistem madrasah. *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>48</sup>

d. ***Quality Control***

Untuk melaksanakan *quality control*, 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 memiliki komitmen untuk secara bersama mengevaluasi 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

---

<sup>48</sup> Sri Minarti, Manajemen Sekolah, Mengelola *Lembaga Pendidikan secara Mandiri* (Yogyakarta: ArRuzz Media, 2011), 352.

kualitas yang terjadi sekecil apa pun.<sup>49</sup> *Quality control* merujuk pada deteksi dan eliminasi komponen-komponen atau hasil akhir suatu produk yang tidak sesuai dengan standar.

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 memenuhi kebutuhan santri dan masyarakat. Sustainability 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 kepesantrenan yang diaktualisasikan secara integral dalam seluruh proses pelaksanaan manajemen mutu pendidikan. Nilai-nilai tersebut diterjemahkan dalam perilaku manajemen pesantren dan membangunkan komitmen mereka untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu. Dengan demikian, pesantren akan eksis sebagai lembaga pendidikan Islam yang mempunyai misi mencetak insan-insan unggul.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Prim Masrokam Mutohar, “Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, *Episteme: Jurnal Pengembangan Ilmu Keislamaan*, Vol. 3, Nomor 2, (Desember, 2008), 162.

<sup>50</sup> Siswanto, “Desain Mutu Pendidikan Pesantren”, *Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, Vol. 23, No. 2, (Desember, 2015), 258-274.

### 3. Ciri – Ciri Mutu Pendidikan Pesantren

Mengadaptasi pendapat Dedi Rosyada,<sup>51</sup> tentang perbedaan manajemen mutu pendidikan dan layanan dan jasa, manajemen mutu pendidikan berbasis pesantren memiliki karakteristik yang membedakannya dengan manajemen mutu pendidikan pada umumnya. diantara perbedaan tersebut adalah:

- a. Proses pendidikan berbasis pesantren syarat dengan budaya spiritual. Dengan menekankan pada nilai-nilai abstrak batiniah yang kemudian dimanifestasikan dalam moralitas peserta didik. Hal ini jauh berbeda dengan pendidikan umum yang lebih menekankan pada aspek dzohiriah.
- b. Tingkat keberhasilan pendidikan berbasis pesantren harus diuji berdasarkan dua sisi; nilai akademik (Kognitif, afektif dan psikomotorik), dan nilai spiritualitas. Peserta didik dinyatakan lulus dengan memenuhi batas-batas nilai akademik tertentu, namun secara de facto kepesantrenan harus berdasarkan kriteria-kriteria tertentu.
- c. Sistem koordinasi antar lembaga pendidikan umum berbeda dengan koordinasi dalam lembaga pendidikan berbasis pesantren. Koordinasi lembaga pendidikan berbasis pesantren umumnya lebih fleksibel namun tingkat aplikasinya lebih ketat dan mengikat ketimbang lembaga pendidikan umum, dengan mengedepankan nilai-nilai kepesantrenan.
- d. Manajemen pendidikan berbasis pesantren menghadapi persoalan pragmatatif karena pengambilan keputusan sering kali bersifat sentralistik pada kiyai, yang berimplikasi pada sulitnya bagi kepala sekolah untuk mendistribusikan wewenang dan tanggung jawab yang dihasilkan dalam

---

<sup>51</sup> Dedi rosyada, *Paradigma pendidikan*, 23.

forum rapat.

- e. Beban belajar pendidikan umum jauh berbeda dengan pendidikan berbasis pesantren. Pendidikan berbasis pesantren biasanya menerapkan sistem *Full Day School* dengan penambahan-penambahan materi keagamaan yang lebih dominan.
- f. Pendidikan berbasis pesantren umumnya memisahkan proses pembelajaran antara siswa dan siswi. Hal ini bermaksud untuk membiasakan peserta didik dalam pengamalan ajaran-ajaran agama. Tentu berbeda dengan pendidikan umum yang notabene siswa dan siswinya terpusat pada satu kelas yang sama.

#### **4. Unsur – Unsur Mutu Pendidikan Pesantren**

Sebagai mana yang dikatakan oleh M. Nur<sup>52</sup> di atas maka dapat diadaptasi bahwa unsur-unsur Manajemen mutu pendidikan berbasis pesantren memiliki tiga unsur utama, yaitu:

- a. Strategi nilai stakeholder berupa output yang memiliki karakteristik dan siap guna menjadi *Agen Of Change* dalam masyarakat. Karakteristik tersebut bisa berupa kompetensi output yang bernuansa spiritual, akademik maupun *life skills*.
- b. Sistem organisasional yang terfokus pada penyediaan nilai bagi stakeholder. Sistem ini meliputi kiyai, ustadz/ustadzah, sarana prasarana, kurikulum, bahan ajar, sistem informasi, dan metode pengajaran.
- c. Perbaikan mutu berkelanjutan dengan prinsip tawazun (*balanced/berimbang*) dan berkeadilan. Perbaikan dibutuhkan untuk

---

<sup>52</sup> Nasution, M. Nur, *Manajemen mutu terpadu*, (Jakarta: Ghalia, 2001), 17.

menghadapi tantangan dan permintaan lingkungan yang senantiasa berubah-ubah mengikuti dinamika yang berkembang, namun perbaikan itu harus dilaksanakan dengan memperhatikan keseimbangan. Seimbang antara harapan dan usaha. Obsesi untuk meningkatkan mutu kemudian tidak menghalalkan segala cara dalam pencapaiannya, serta pendelegasian wewenang dan pembagian kerja mesti harus adil sesuai dengan posisi dan kedudukan masing-masing SDM.

### **C. Manajemen Mutu Pesantren**

#### **1. Manajemen Peningkatan Mutu Pesantren**

Secara teoritis manajemen pendidikan pesantren adalah suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan, seperti tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, kurikulum, dana keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, tata laksana dan lingkungan pendidikan pesantren. Manajemen pendidikan Islam itu sendiri adalah suatu proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia muslim dan menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Rasulullah saw, bersabda dalam sebuah hadits yang artinya; “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara Itqan”. (HR.Thabrani).<sup>53</sup>

Setelah memahami pengertian manajemen. pada kesempatan ini fokus pada manajemen pesantren, sebelum penulis membahas manajemen kepesantrenan, kiranya perlu memahami bahwa pesantren merupakan Lembaga

---

<sup>53</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 7.

pendidikan Islam yang paling variatif, hal ini mengingat adanya kebebasan (otoriter) dari sang kiyai pendirinya untuk mewarnai pesantren itu dengan penekanan pada kajian tertentu. Ada pesantren ilmu alat, pesantren fiqih, pesantren Al-Qur`an, pesantren hadis, atau pesantren tasawuf. masing-masing penekanan ini didasarkan pada keahlian kiai sebagai pengasuhnya.

Sedangkan kata pesantren sendiri berasal dan kata santri dengan mendapat awalan “pe” dan akhiran “an” yang artinya tempat tinggal para santri atau tempat murid-murid belajar mengaji dan sebagainya. Istilah santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengajar. Sumber lain menyebut bahwa kata itu berasal dari kata India “Chasti” dari akar kata Shastra yang berarti buku-buku suci, bukubuku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.<sup>54</sup>

Istilah pesantren sering disebut dalam bahasa sehari-hari dengan tambahan kata “pondok” menjadi “pondok pesantren”. Dari segi bahasa, kata pondok dengan kata pesantren tidak ada perbedaan yang mendasar karena kata pondok berasal dari bahasa Arab “Funduq” yang artinya asrama. Dalam pemahaman masyarakat Indonesia dapat diartikan sebagai tempat berlangsungnya suatu pendidikan agama Islam yang telah melembaga sejak zaman dahulu, jadi pada hakikatnya pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan agama Islam.<sup>55</sup>

Dari segi terminologi, pesantren diberi pengertian oleh Mastuhu sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam tradisional untuk mempelajari, memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran agama Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-

---

<sup>54</sup> Iskandar, Engku, & Siti Zubaidah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Rosdakarya, 2012), 172.

<sup>55</sup> *Ibid.*, 172.

hari. Pengertian ini dapat dikatakan lengkap apabila didalam pesantren itu terdapat elemenelemen seperti pondok, masjid, kiyai, dan pengajaran kitab-kitab klasik. Dengan demikian, pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan Islam sebagaimana dalam definisi Mastuhu bila ia memiliki elemen-elemen tersebut.<sup>56</sup> Pesantren juga, dapat diartikan sebagai suatu tempat pendidikan dan pengajaran yang menekankan pelajaran agama Islam.

Dalam hal ini menurut M. Arifin yang dikutip oleh Mujamil memberikan batasan istilah pesantren adalah sesuatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal. masih Mujamil lembaga Islam mendefinisikan pesantren adalah suatu tempat yang tersedia untuk para santri dalam menerima pelajaranpelajaran agama Islam sekaligus tempat berkumpul dan tempat tinggalnya.<sup>57</sup>

Dari berbagai pemahaman di atas, tentu penulis sendiri memberikan acuan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional mengalami perkembangan dan pertumbuhan sesuai dengan kondisi dan tradisi saat ini. Maka manajemen pendidikan pesantren tentu diperlukan adalah sebagai suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga pendidikan pesantren yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan pendidikan pesantren secara efektif dan efisien.

---

<sup>56</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, 6.

<sup>57</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, 2-3.

Pelaksanaan manajemen berbasis pesantren meliputi manajemen kurikulum yang diterapkan menggunakan dua kurikulum yakni kurikulum nasional dan juga kurikulum lokal pesantren. Kedua model kurikulum tersebut di gabungkan sehingga dalam pembelajarannya akan menjadi lebih efektif. Manajemen kesiswaan dalam hal ini mencakup dari segala sesuatu yang berhubungan dengan siswa mulai dari penerimaan siswa baru hingga mengikuti pembelajaran. Manajemen keuangan dalam hal ini bendahara mulai mengatur segala urusan keuangan pesantren mulai dari pemasukan sampai dengan pengeluaran. Manajemen sarana prasana merupakan sarana penunjang dalam kegiatan pembelajaran. Untuk mendapatkan hasil yang optimal maka bidang sarana dan prasarana menyusun rencana pembangunan dan kebutuhan sarana prasarana sekolah. Manajemen personalia, mengadakan musyawarah bersama yang menghasilkan bahwasanya segala pendidik di madrasah ini sekurang-kurangnya harus sudah menempuh S1. Selain itu guna menunjang kreatifitas seorang pendidik maka dari bidang personalia mengadakan kegiatan seperti pelatihan yang diadakan pada waktu libur pesantren.<sup>58</sup>

Maka hakekat manajemen Pendidikan Pesantren adalah suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga Pendidikan Pesantren yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan mencapai tujuan Pendidikan Pesantren secara efektif dan efisien.”. Yang disebut “efektif dan efisien” adalah pengelolaan yang berhasil mencapai sasaran dengan sempurna cepat tepat dan selamat. Sedangkan yang “tak efektif” adalah pengelolaan yang tak berhasil memenuhi tujuan karena ada mis-manajemen maka manajemen

---

<sup>58</sup> Nur Said, Skripsi, Pelaksanaan Manajemen Sekolah Berbasis Pesantren Di Madrasah Tsanawiyah Pesantren Satu Atap Nurul Amal Kenteng Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang.

yang tak efisien adalah manajemen yang berhasil mencapai tujuan tetapi melalui penghamburan atau pemborosan baik tenaga waktu maupun biaya. Sehingga Manajemen peningkatan mutu berbasis pesantren merupakan hal yang penting dalam pesantren karena untuk berjalan dengan optimalnya sebuah pesantren, berkembangnya pesantren, dan untuk kemajuan pesantren tersebut. Pesantren yang sistem manajemennya rendah atau bahkan tidak baik, bisa mengakibatkan mengurangnya daya guna sebuah pesantren.

## **2. Strategi Peningkatan Mutu Pesantren**

Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designed to achieves a particular educational goal*. Jadi, dengan demikian strategi pembelajaran dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Ada dua hal yang patut dicermati dari pengertian ini, yaitu : Pertama strategi pembelajaran merupakan rencana tindakan termasuk penggunaan metode dan pemanfaatan berbagai sumber daya atau suatu strategi baru sampai pada proses penyusunan rencana kerja belum sampai pada tindakan. Kedua, strategi pembelajaran disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Artinya, arah dari semua keputusan penyusunan strategi adalah pencapaian tujuan.

Di lihat dari sudut perkembangan anak, Mochtar Bukhori menulis bahwa pendidikan dipandang mempunyai peranan yang besar dalam mencapai keberhasilan pada perkembangan anak. Senada dengan pengertian di atas, Mulyasa mengatakan strategi pembelajaran adalah cara guru melakukan suatu kegiatan pembelajaran yang kondusif dan menyenangkan. Dengan demikian,

sebagaimana yang dinyatakan oleh Muhammad Ali pertimbangan pokok dalam menentukan strategi pembelajaran yang digunakan terletak pada keefektifan proses belajar mengajar dengan menggunakan beberapa pendekatan yaitu kelompok dan individu. Pendekatan kelompok ditujukan untuk membimbing siswa agar belajar.

Sedangkan pendekatan individu memungkinkan siswa dapat belajar sesuai dengan bakatnya masing-masing. Pengelolaan mutu merupakan suatu pendekatan strategis untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap mutu dalam kerangka membangun budaya mutu. Menurut Rohiat budaya mutu memiliki elemen-elemen antara lain “Informasi kualitas digunakan untuk perbaikan bukan mengadili, ada penghargaan atau sanksi, kewenangan dan tanggung jawab, warga sekolah merasa aman, keadilan, imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaan dan rasa memiliki sekolah. Nampaknya pondok pesantren perlu mempertimbangkan langkah strategis yang ditawarkan Deming sebagai upaya pengelolaan mutu yang dituangkan dalam konsep lingkaran *plan* (rencana), *do* (kerjakan), *study* (pelajari) dan *act* (kerjakan) yang dapat digambarkan sebagai berikut : Melalui teorinya Deming menekankan perbaikan yang tiada henti dan setiap apa yang dikerjakan selalu diawali dengan perencanaan yang diilhami dari apa yang terjadi sebelumnya.

Selanjutnya perencanaan itu diaktualisasikan dan dilakukan pengkajian terhadap setiap rencana yang dibuat kemudian diaktualisasikan dalam bentuk aktifitas. Mutu menentukan bagaimana orang-orang di dalamnya berperilaku, menanggapi masalah, dan saling berintegrasi. Untuk mengetahui apakah suatu

organisasi telah memiliki budaya mutu, maka diperlukan penilaian secara komprehensif apakah organisasi yang bersangkutan telah memiliki karakteristik budaya mutu sebagai berikut: 1) Komunikasi terbuka dan terus menerus. 2) Kemitraan internal yang saling mendukung. 3) Pendekatan kerjasama tim dalam proses dan dalam mengatasi masalah. 4) Pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara luas. 5) Menginginkan masukan dan feedback dari pelanggan.

Dari pemaparan di atas, menurut penulis ada beberapa dimensi strategi pengelolaan mutu yang dapat diimplementasikan pada pondok pesantren di antaranya adalah : Pertama, fokus pada peserta didik (siswa). Dalam konteks pendidikan di pesantren, pengelolaan mutu diarahkan pada usaha perbaikan terhadap kebutuhan belajar siswa. Dengan kata lain fokus pada siswa sebagai peserta belajar sangat penting dalam rangka memberikan pelayanan agar mereka dapat mengikuti proses pendidikan dengan sebaik-baiknya. Kurikulum, metodologi pengajaran, pendidik serta fasilitas belajar harus sungguh-sungguh diperhatikan demi mempermudah proses pembelajaran yang berorientasi kepada kebutuhan siswa.

Kedua, obsesi terhadap kualitas. Dengan mutu yang telah ditetapkan maka proses pembelajaran harus terobsesi untuk memenuhi atau melampaui standar mutu yang diharapkan sehingga akan muncul motivasi berkompetensi dalam pencapaian hasil yang maksimal.

Ketiga, pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan kendali mutu pendidikan di pondok pesantren. Usaha yang harus dilakukan terutama adalah mendesain proses pendidikan dan pembelajaran seperti menyusun

*benchmark* (keunggulan yang paling menonjol), memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

Keempat, komitmen jangka panjang sehingga dibutuhkan kultur sekolah yang kondusif untuk merealisasikan komitmen tersebut. Dengan demikian komitmen jangka panjang penting guna mengadakan perubahan kultur agar implementasi kendali mutu dapat berjalan.

Kelima, dengan cara seperti ini, maka siswa akan merasa memiliki dan bertanggung jawab yang sama dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Hanya saja karena kebebasan yang dibuka masih dalam koridor kendali mutu. Masa depan pesantren ditentukan oleh sejauhmana pesantren menformulasikan dirinya menjadi pesantren yang mampu menjawab tuntutan masa depan tanpa kehilangan jati dirinya. Pesantren akan menjadi satu-satunya institusi keislaman yang akan tetap eksis sampai akhir zaman.

Strategi peningkatan mutu merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh lembaga pendidikan termasuk pesantren. Paling tidak ada tiga jenis strategi yang berkaitan, yakni perencanaan proses pencapaian mutu dan kepuasan pelanggan, strategi pelaksanaan dan penyampaian pembelajaran dan pengelolaan pembelajaran serta evaluasi seluruh proses yang sudah dijalankan. Strategi penyampaian menekankan pada media apa yang dipakai untuk menyampaikan pengajaran, kegiatan apa yang dilakukan siswa dan bagaimana struktur pembelajarannya. Strategi pengelolaan menekankan pada penjadwalan penggunaan setiap komponen strategi pengorganisasian dan strategi penyampaian pengajaran, termasuk pula pembuatan catatan kemajuan belajar siswa.

Mulya Kelana menyatakan bahwa untuk menghasilkan mutu, terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga pendidikan (dapat diadopsi oleh pesantren), yaitu : Menciptakan situasi menang-menang (*win-win solution*) dan bukan situasi kalah menang diantara pihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan (*stakeholders*).

Dalam hal ini terutama antara pimpinan lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut. Perlunya ditumbuh kembangkan motivasi instrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu. Setiap orang dalam lembaga pendidikan harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/langganan. Dalam menggerakkan segala kemampuan pesantren mencapai mutu yang ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil mutu. Janganlah diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan mutu sesuai yang diharapkan.<sup>59</sup>

### **3. Faktor Yang Memengaruhi Mutu Pendidikan Pesantren**

Manajemen merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas dunia, sehingga di perlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem suatu organisasi seperti lembaga pendidikan. Ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh penyelenggara pendidikan di lembaga

---

<sup>59</sup> Zulkarnai Dali, "Manajemen Mutu Pondok Pesantren", *At-Ta'lim*, 1 (Januari 2013), 144-148.

karena hal tersebut mempengaruhi dalam menerapkan manajemen pendidikan pesantren.

Dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dipengaruhi oleh faktor input pendidikan dan faktor proses manajemen pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Input pendidikan terdiri dari seluruh sumber daya sekolah yang ada. Komponen dan sumber daya sekolah menurut Subagio Admodiwirio terdiri dari manusia (*man*), dana (*money*), sarana dan prasarana (*material*) serta peraturan (*policy*).

Dari pengertian diatas maka input pendidikan yang merupakan faktor mempengaruhi mutu pendidikan dapat berupa:

a. Sumber daya manusia sebagai pengelola sekolah berbasis pesantren yang terdiri dari:

- 1) Kiai, pemimpin pesantren yang menjadi sosok teladan, panutan bagi seluruh pendidik dan santri di lingkungan pesantren dan sekolah
- 2) Kepala sekolah, merupakan guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah.
- 3) Guru, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.
- 4) Kesiswaan dan Keasramaan

b. Keuangan (Anggaran Pembiayaan)

Salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan mutu dan kesesuaian pendidikan adalah anggaran pendidikan yang

memadai. Sekolah harus memiliki dana yang cukup untuk menyelenggarakan pendidikan. Oleh karena itu dana pendidikan sekolah harus dikelola dengan transparan dan efisien.

**c. Kurikulum**

Salah satu aplikasi atau penerapan metode pendidikan yaitu kurikulum pendidikan. Pengertian kurikulum adalah suatu program atau rencana pembelajaran. Kurikulum merupakan komponen substansi yang utama di sekolah. Prinsip dasar dari adanya kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolak ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya.

**d. Keorganisasian.**

Pengorganisasian sebuah lembaga pendidikan, merupakan faktor yang dapat membantu untuk meningkatkan kualitas mutu dan pelayanan dalam lembaga pendidikan. Pengorganisasian merupakan kegiatan yang mengatur dan mengelompokkan pekerjaan ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil dan lebih mudah untuk ditangani.

**e. Lingkungan fisik Belajar dan bekerja harus didukung oleh lingkungan.**

Lingkungan berpengaruh terhadap aktivitas baik terhadap guru, siswa termasuk di dalamnya aktivitas pembelajaran.

**f. Perkembangan ilmu pengetahuan**

Selain faktor guru dan sarana lainnya yang berkaitan dengan dunia pendidikan yaitu faktor eksternal yang berupa perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sekolah sebagai tempat memperoleh ilmu

pengetahuan dan berfungsi sebagai transfer ilmu pengetahuan kepada siswa, dituntut untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, sesuai dengan bidang pengajarannya.

g. Peraturan

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional dan untuk menghasilkan mutu sumber daya manusia yang unggul serta mengejar ketertinggalan di segala aspek kehidupan yang disesuaikan dengan perubahan global dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, bangsa Indonesia melalui DPR RI pada tanggal 11 Juni 2003 telah mengesahkan Undang-undang Sisdiknas yang baru, sebagai pengganti Undang-undang Sisdiknas nomor 2 tahun 1989.

h. Partisipasi atau Peran Serta Masyarakat

Partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan diharapkan menjadi tulang punggung, sedangkan pihak pemerintah sebatas memberikan acuan dan binaan dalam pelaksanaan program kegiatan sekolah.

i. Kebijakan Pendidikan

Salah satu peran pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah melakukan desentralisasi pendidikan. Dengan adanya desentralisasi tersebut, maka berbagai tantangan untuk pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan mengharuskan adanya reorientasi dan perbaikan sistem manajemen penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen mutu sekolah berbasis pesantren meliputi: sumber daya manusia yaitu: kiai, kepala sekolah, guru dan tenaga

administrasi, sarana prasarana sekolah, siswa, keuangan, kurikulum, keorganisasian, lingkungan fisik, perkembangan ilmu pengetahuan, peraturan, partisipasi atau peran serta masyarakat, dan kebijakan pendidikan.<sup>60</sup>

#### **4. Implikasi Mutu Pendidikan Pesantren**

##### **a. Input**

Mengadaptasi pendapat Mintarsih Danumiharja, maka Input pendidikan berbasis pesantren dibagi menjadi dua, yaitu; input yang diolah berupa peserta didik, dan input pengolah yang meliputi: visi, misi, tujuan, sasaran, kurikulum, ustadz/ustadzah dan tenaga kependidikan, dana, sarana dan prasarana, regulasi satuan pendidikan, organisasi, administrasi, budaya, dan partisipasi masyarakat.

1) Input yang diolah (Peserta Didik). Untuk mewujudkan pendidikan dan mempermudah pendidikan maka peserta harus diseleksi melalui penyeleksian yang ketat dan sistematis, tinggi rendahnya kualitas peserta didik akan sangat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran, diantara kriteria yang harus di penuhi calon peserta didik pendidikan berbasis pesantren adalah:

- a) Mempunyai komitmen motivasi belajar yang tinggi;
- b) Mampu membaca alQur'an;
- c) Tidak merokok dan ketergantungan obat-obat terlarang;
- d) Siap tinggal di asrama selama proses pembelajaran; 3 tahun untuk jenjang SMP dan 3 tahun untuk jenjang SMA;
- e) Memiliki nilai raport terakhir dengan skor rata-rata 7.00 untuk mata

---

<sup>60</sup> Yudhi Fachrudin Dirasah, "Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Berbasis Pesantren", *Jurnal Sekolah Tinggi Agama Islam Binamadani*, 2 (Agustus, 2021), 102-104.

pelajaran umum dan minimal 80.00 untuk mata pelajaran keagamaan.

2) Input pengolah:

- a) Memiliki visi misi, tujuan dan sasaran yang jelas;
- b) Memiliki tujuan utama skala prioritas;
- c) Memiliki kurikulum yang fleksibel dan merepresentasikan kebutuhan lingkungan dan keinginan stakeholder;
- d) Memiliki tenaga pendidik ustadz/ustadzah serta staf yang kompeten, berakhlakul karimah, serta memenuhi kualifikasi dan syarat-syarat yang telah distandarkan oleh lembaga pendidikan:
- e) Memiliki dana yang cukup untuk peningkatan mutu dan pengembangan metode pembelajaran;
- f) Menerapkan sistem pelaporan keuangan yang akuntabel dan bertanggung jawab;
- g) Memiliki kerjasama sumber pendanaan dengan pihak lain;
- h) Memiliki sarana dan prasarana yang mendukung proses pembelajaran secara efektif dan efisien;
- i) Memiliki regulasi pendidikan; baik bagi pendidik, peserta didik dan staf kependidikan;
- j) Memiliki struktur organisasi pendidikan yang merepresentasikan *job discription* masing-masing bidang secara jelas;
- k) Menggunakan sistem administrasi dan manajemen terpadu;
- l) Bekerja sama dengan stakeholder dalam pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan

b. Proses

Mengadaptasi pendapat Mintarsih Danumiharja, maka Indikator pendidikan yang bermutu dapat dilihat dari kriteria-kriteria berikut ini:

- 1) Proses belajar mengajar efektif dan efisien serta mengandung nilai-nilai keislaman;
- 2) Kepemimpinan kiyai yang terbuka, berkeadilan dan bijaksana;
- 3) Lingkungan pendidikan yang kondusif, agamis dan bernuansa Islami;
- 4) Pengelolaan dan pemberdayaan tenaga kependidikan yang kuat;
- 5) Memiliki komitmen terhadap mutu;
- 6) Memiliki teamwork yang solid dan saling tolong menolong dalam untuk mencapai tujuan pendidikan;
- 7) Memiliki jiwa kreatif dan inovatif dalam pengembangan lembaga berbasis kebutuhan;
- 8) Memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen serta mempunyai sentral pusat layanan informasi untuk memudahkan stakeholder mengakses perkembangan peserta didik;
- 9) Terjadi perubahan mutu dari tahun ke tahun ke arah yang lebih baik;
- 10) Melakukan evaluasi dan perbaikan yang rutin dan terjadwal;
- 11) Responsive dan antisipatif terhadap setiap perkembangan zaman;
- 12) Memiliki budaya komunikasi yang baik, jujur dan menyejukkan

c. Output

Merujuk kepada pendapat Sugeng Listyo Prabowo, dan Mintarsih Danumiharja, tentang output pendidikan bermutu maka dapat diadaptasi bahwa kriteria Output pendidikan Berbasis Pesantren sebagai berikut:

- 1) Memiliki prestrasi akademik yang baik:
  - a) Lulus Ujian Nasional secara mandiri;
  - b) Menguasai kitab kuning;
  - c) Mampu menghafal al-Qur'an minimal 5 Juz;
  - d) Menjuarai perbagai perlombaan minimal tingkat kabupaten.
- 2) Prestasi non akademik:
  - a) Berakhlaqul karimah; sopan santun, tawadhu', sederhana, menghargai ilmu dan ulama tidak merokok;
  - b) Memiliki budaya dan peduli kebersihan

d. Outcome

Mengadaptasi pendapat Sugeng Listyo Prabowo, tentang Outcome pendidikan, maka Outcome pendidikan berbasis pesantren dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Diterima di perguruan tinggi negeri dan swasta dalam dan luar negeri;
- 2) Alumni berdayaguna dalam masyarakat sebagai pelopor perubahan, pengembangan dan penyebaran ilmu keislaman; sebagai penceramah, tim terbangun, tahlil dan maulidan.