

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

Permasalahan yang terjadi di lembaga pendidikan masih rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang, salah satunya pesantren. Berbagai inovasi telah dilakukan: *pertama*, pengembangan kurikulum Nasional dan lokal. *Kedua*, pengembangan kompetensi guru melalui workshop, diklat, media pengajaran dan perbaikan sarana prasarana pendidikan. Hasilnya belum menunjukkan peningkatan mutu yang berarti dikarenakan, disebagian perkotaan cukup mengembirakan sedangkan didaerah masih memprihatinkan. Pendapat Umaidi fenomena pendidikan pesantren belum sepenuhnya tercapai, hal ini terlihat dari kualitas lulusan pendidikan belum sesuai dengan harapan pasar tenaga kerja dan pembangunan, mencakup sektor industri, perbankan, telekomunikasi dan lembaga pendidikan serta lembaga penyedia tenaga kerja (BLK) (Umaedi, 2018). Salah satu penyebabnya dikarenakan rendahnya mutu lulusan serta penyelesaian permasalahan pendidikan yang tidak tuntas (tambal sulam, proyek) (Kemenag, 2020)

Kemajuan dan kemunduran suatu bangsa, salah satunya ditentukan oleh faktor pendidikan. Pendidikan yang berkualitas dan bermutu merupakan modal pendukung untuk mengikuti perkembangan tersebut. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi bergerak lebih cepat dibanding dengan masa sebelumnya. Akan tetapi perhatian pemerintah belum sesuai yang diharapkan dalam tujuan pendidikan Nasional, sehingga masih ada kesenjangan antara perkembangan pendidikan di kota besar dan daerah.

Lembaga pendidikan telah berkembang hingga dipelosok negeri, namun tidak semua telah merasakan apa itu pendidikan. Pembangunan infrastruktur lembaga pendidikan yang telah dilakukan pemerintah maupun swasta semakin membantu perkembangan pendidikan, bahkan di kota besar semakin bermunculan lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta. Pembangunan infrastruktur yang pesat harus diimbangi dengan terpenuhinya kualitas manajemen mutu pendidikan.

Kualitas mutu tersebut meliputi komponen-komponen pendidikan yaitu guru, kepala sekolah, tenaga administrasi, peserta didik, dan lainnya.

Peningkatan kualitas mutu pendidikan merupakan instrumen yang harus terpenuhi dan dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pendidikan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi di abad 4.0. Untuk itu perlu peran serta seluruh masyarakat dan pemerintah. Untuk mewujudkan rencana tersebut, dapat dilakukan dengan meningkatkan sumber daya manusia serta perbaikan mutu pendidikan dilakukan secara terus menerus. Organisasi-organisasi pendidikan memegang peranan awal dalam proses peningkatan mutu pendidikan (Soetjipto, Kosasi, 2020).

Pendidikan diselenggarakan bertujuan untuk membentuk manusia yang memanusiakan manusia (Covey, 2015). Artinya, penyelenggaraan pendidikan harus diarahkan pada pembentukan perilaku yang baik. Karena itulah hampir seluruh lembaga pendidikan yang diselenggarakan di Indonesia ini terdapat muatan materi kurikulum yang sama berdasarkan jenjang dan jenis pendidikannya. Di Indonesia terdapat tiga macam lembaga pendidikan, yaitu sekolah umum, madrasah dan pondok pesantren. Antara madrasah dan sekolah umum tidak banyak perbedaannya. Akan tetapi, lembaga yang satunya yaitu pondok pesantren, adalah lembaga yang jauh berbeda dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya (Pasal 11 ayat (2), PP No. 55 Tahun 2007).

Pada umumnya setiap pondok pesantren memiliki ciri khas utama yang bisa dikatakan sebagai tujuan pesantren yaitu sebagai lembaga pendidikan yang menanamkan nilai-nilai Agama kepada santri lewat kajian kitab klasik (Daulay, Putra Haidar 2018, hal. 63) hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh Mujamil Qomar bahwa pendidikan pesantren hanya menekankan pada isi (*Content* atau *maddah*) semata dari ajaran Islam (Qomar, Mujamil 2012, hal. 68) yang terkodifikasi dalam Al-Qur'an dan Al-Hadist kemudian terjabarkan dalam kitab-kitab klasik tersebut. Pernyataan tersebut diperkuat dengan pakta bahwa keberadaan **37.616** (*Tiga Puluh Tujuh Ribu Enam Ratus Enam Belas*) pondok pesantren dan **4.495.855** (*Empat Juta Empat Ratus Sembilan Puluh Lima Ribu Delapan Ratus Lima Puluh Lima*) santri di Indonesia (<http://emis.pendis.kemenag.go.id/>

pdpontrenv2/ Sebaran/ Pp.2020) yang dikelola oleh kementerian Agama hanya beberapa pesantren saja yang pengelolaannya secara professional dan menghasilkan santri yang dapat berpartisipasi mengembangkan masyarakat ketika pulang ke daerahnya masing-masing.

Jumlah pondok pesantren dengan jumlah terbanyak yang ada di Indonesia terbesar di pulau Jawa khususnya di provinsi Jawa Barat terdapat **8.075** (*Delapan Ribu Tujuh Puluh Lima*) pesantren salafiyah dan **3.622** (*Tiga Ribu Enam Ratus Dua Puluh Dua*) pesantren modern (<http://emis.pendis.kemenag.go.id/pdpontrenv2/Sebaran/Pp.2020>). Berdasarkan jumlah data pesantren salafiyah yang ada tersebut, tiga pondok pesantren yang sudah dikelola secara professional, baik dalam aspek pengembangan sumber daya, pengembangan kurikulum, pengembangan sarana dan prasarana serta lain sebagainya adalah pondok pesantren Miftahul Huda Manonjaya Tasikmalaya dan pondok pesantren Suryalaya Tasikmalaya serta pondok pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Bandung yang menjadi latar dalam penelitian ini.

Pertama, pondok pesantren Miftahul Huda Manonjaya merupakan sebuah lembaga pesantren yang dirintis oleh Uwa Ajengan (K.H. Khoer Affandi) pada tahun 07 Agustus 1967 Pesantren ini terus berkembang seiring berjalannya zaman dengan di dukung manajemen pengelolaan lembaga pesantren yang dilakukan secara professional hingga mampu menjadi pesantren pencetak dan kaderisasi ulama (calon ajengan) sehingga terkenal di berbagai kalangan masyarakat baik dalam Kabupaten Tasikmalaya maupun di luar daerah. Sebagaimana yang disampaikan oleh K.H. Aang Dodo Aliyul Murtadho dalam studi pendahuluan tentang manajemen mutu di pondok pesantren Miftahul Huda Manonjaya Tasikmalaya menyatakan bahwa:

“Pondok Pesantren Miftahul Huda berusaha mensinergikan antara Kultural (figur Kyai) dan struktural (pelaksana manajemen yang aktual dan *professional*), figur kyai diposisikan sebagai penjaga tradisi pesantren sebagai khas karakter pesantren dengan prinsip ajaran Islam sementara pengurus pesantren bertugas sebagai pelaksana manajemen bersifat teknis operasional. Pada setiap pelaksanaan yang bersifat strategis dilaksanakan dengan beberapa tahapan dan dimusyawarahkan bersama sebelum dianalisa dan disahkan oleh dewan kyai sebagai pemegang kebijakan tertinggi di pondok pesantren. Pola yang dibangun adalah *button up* (dari level pengurus pondok pesantren menyampaikan konsep serta di ajukan pada dewan kyai sebagai majelis tertinggi di pondok). Strategi *dhohiriyah* selama 24 jam menjadikan ciri khas pada pondok pesantren Miftahul Huda Manonjaya.

Kedua, pondok pesantren Suryalaya Tasikmalaya merupakan salah satu dari sekian pesantren yang ada di Indonesia yang berdiri sejak 05 September 1905, hingga saat ini masih berdiri tegak dengan mempertahankan nilai-nilai Tasawuf berbasis *Tareqat Qadiriyyah Naqsyabandiyah* (TQN) yang menjadi ciri khasnya dan keberadaannya diterima serta dikenal oleh berbagai kalangan masyarakat baik didalam maupun diluar daerah Kabupaten Tasikmalaya. Selama ini pondok pesantren Suryalaya Tasikmalaya mampu mentransformasikan nilai-nilai ilmiah (terutama ilmu keagamaan) dan nilai-nilai amaliyah terhadap umat, sehingga nilai-nilai tersebut dapat mengilhami setiap aktifitas santri dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Hal inilah yang menjadikan masyarakat percaya (*trust*) terhadap produk (*output*) dari pondok pesantren Suryalaya Tasikmalaya.

Ketiga, pondok pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Bandung didirikan pada tanggal 1 Februari 1934 (16 syawal 1302) oleh KH. Mansyur atas restu Kanjeng Dalem Wiranata Kusumah. Pada awalnya Pondok Pesantren Al-Ittifaq tergolong ke dalam jenis Pondok Pesantren Salafiyah (tradisional/non sekolah). Sistem pendidikan yang diterapkan pada waktu itu cukup kolot yaitu para santri diharamkan untuk belajar menulis latin, tidak boleh kenal dengan pejabat pemerintah karena dianggap penjajah, tidak diperbolehkan membuat rumah dari tembok, tidak boleh terdapat alat elektronik (mic, radio, TV dan sebagainya) dan tidak diperbolehkan membuat toilet di dalam rumah. Pada tahun 1953 kepemimpinan diteruskan oleh K.H. Rifai hingga wafatnya pada tahun 1970 M, dan pada tahun 1970 M sampai sekarang kepemimpinan diteruskan oleh K.H. Fuad Affandi (cucu dari KH Mansyur). Pengelolaan pendidikan yang seadanya menyebabkan perkembangannya amat sangat lamban, bahkan cenderung berjalan di tempat (*stagnan*). Selain itu, keengganan untuk membuka diri dan kurangnya pengetahuan mengenai potensi daerah.

Sebagaimana Wawancara dengan Pimpinan Yayasan menyampaikan bahwa:

Untuk menjadi pesantren yang diminati masyarakat umum khususnya di Kabupaten Bandung dan umumnya di luar Provinsi, mulai dikembangkan inovasi Pondok Pesantren bercirikan agribisnis yaitu Pesantren yang memadukan antara kegiatan keagamaan dengan dunia pertanian yang

sebagian besar santri dilibatkan dalam kegiatannya tanpa meninggalkan kajian keagamaan akan tetapi santri diajarkan bertani yang nantinya bisa menghasilkan pengetahuan pertanian dan mendapatkan penghasilan dari pertaniannya sehingga santri tidak terbebani dengan biaya atau perbekalan selama mondok/pesantren (Wawancara dengan Ketua Yayasan Pesantren/ Kasepuhan Pondok Pesantren K.H. Dadan D.P Pada Tanggal 28 Juli 2021 di Komplek Pesantren Al-Ittifaq).

Pondok Pesantren Al-Ittifaq mempunyai prinsip-prinsip kelembagaan dalam upaya untuk menjaga kesesuaian eksternal yaitu meyakinkan, menggalang, menggerakkan, memantau, dan melindungi. Tahun 1970 K.H. Fuad Affandi mencoba memadukan antara kegiatan keagamaan dengan kegiatan usaha pertanian (*agribisnis*) di Pondok Pesantrennya karena sesuai dengan potensi alam yang ada di sekitar Pondok Pesantren Al-Ittifaq. Kegiatan usaha pertanian (*agribisnis*) berlangsung hingga sekarang, bahkan menjadi tulang punggung kegiatan pesantren.

Semangat pondok pesantren dalam beradaptasi dengan perkembangan zaman disertai dengan konsistensi terhadap nilai-nilai yang dianut, yaitu nilai-nilai pesantren yang dipertahankan sebagai suatu prinsip yang dimana berdampak menjadi benteng utama dalam menetralsir aspek-aspek negative yang ditimbulkan dari dampak modernisasi yang sekarang ini mulai mempopulerkan diri dalam ranah pendidikan Indonesia termasuk lembaga pendidikan pesantren.

Manajemen mutu pendidikan memerlukan karakteristik pimpinan yang tertentu. Pemimpin dalam hal ini adalah Kyai/pimpinan pesantren yang mempunyai peran utama dalam manajemen mutu pendidikan terkait dengan perencanaan, pengambilan keputusan, dan kebijakan, serta pengawasan pengendalian proses evaluasi terhadap kesesuaian antara konsep dengan realita, dan pengembangan lembaga pendidikan pondok pesantren. Untuk itu kepemimpinan di lembaga pesantren harus dipegang oleh orang-orang yang memiliki kapabilitas sebagai pemimpin. Kualifikasi menurut Rifai bahwa pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan kedepan, mengilhami pengikutnya, dan kompeten (Rivai. Mulyadi, 2013).

Dalam keberlangsungan penelitian ini, peneliti melangsungkan penelitiannya di Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-

Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung. Didasarkan pada ketiga pondok pesantren tersebut karena masih tetap eksis dan berkiprah di tengah masyarakat seiring diminati oleh banyak santri dari berbagai daerah sampai luar negeri. Dalam keberlangsungannya ketiga pondok tersebut memiliki strategi dan manajemen yang berbeda sehingga memiliki ciri dan karakteristik dalam pengembangan pondok pesantren yang berdaya saing.

Berdasarkan studi terdahulu dan survey lokasi, yang menyebabkan Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung, tetap eksis dan dikenal keberadaannya oleh masyarakat sampai sekarang, dikarenakan memiliki manajemen pendidikan yang unggul dan berkualitas serta mampu berdaya saing. Salah satu kegiatannya memiliki program yang terencana (*muhasabah*), sehingga diketahui oleh pondok pesantren mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sering dikenal analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*) (Rangkuti, 2015). *Muhasabah* perbaikan mutu tersebut berdasarkan firman Allah Swt dalam surat Al-Hasr: 18.

يَأْتِيهِ الَّذِينَ آمَنُوا وَنَفَسٌ مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Ayat yang sering dijadikan dasar perubahan pengembangan pondok pesantren untuk tetap eksis berdaya saing sesuai firman Allah Swt dalam surat Al-Ra’du: 11.

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”.

Dalam Al-Qur’an Surat Al-Qashas ayat 77 yaitu :

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: *”Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahasaan) negeri akirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”.*

Pada kandungan ayat Al-Qur’an di atas Allah Swt memberikan potensi pada manusia untuk meningkatkan mutu atau kualitas dalam meraih harapan, tujuan (*expectation*) dan kebutuhan (*need*) yang di inginkan. Yang dimaksud potensi tersebut dalam kepesantrenan memberikan makna bahwa pondok pesantren harus mampu beradaptasi serta melakukan perubahan sesuai tuntutan jaman tanpa menghilangkan karakteristik pesantren itu sendiri, dengan kata lain memelihara tradisi lama yang baik dan mengambil tradisi baru yang lebih baik (*al-muhafazhotu’ala q d m sholih wal akhdzu bil jadidil ashlah*) (Nasir, 2015).

Pengkaderan dan alumni Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung sudah banyak yang berhasil dan sukses serta berkiprah di berbagai bidang mencakup: akademisi, pejabat pemerintah, intelektual, ajeungan/kyai, petani, pengusaha, PNS, TNI, dan lain sebagainya. Kebanggaan dan semangat hidupnya tercermin dalam keberkahan ilmu dan amal oleh setiap alumni, sehingga tertanam rasa cinta dan memiliki untuk selalu mengamalkan dan menjaga citra pondok pesantren, bahkan sebagian dari mereka yang sudah berkeluarga dan memiliki anak dalam proses pendidikannya langsung di pesantrenkan pada pondok pesantren tersebut.

Penelitian yang harus dikaji dan digali dalam disertasi ini adalah pola manajemen mutu pendidikan pada Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menemukan dalil dan solusi tentang manajemen mutu pendidikan bagi pondok pesantren yang nantinya dapat dijadikan sumber untuk pesantren lainnya, dengan harapan bermunculan ke depannya pondok pesantren yang membentuk bangsa bermartabat, memiliki ciri dan karakteristik

sesuai yang di harapkan oleh orang tua santri, masyarakat, dan pemerintah sehingga tujuan pendidikan Nasional dapat tercapai.

Dasar pemikiran utama yang mendasari terjadinya penelitian pada Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung karena dapat merespon segala perubahan sosial dengan menerapkan sistem pengembangan kualitas, meliputi metode (*method*), alat (*tools*), bahan mentah/murid/santri (*raw input*), ukuran (*measurement*), lingkungan (*environment*), kultur pendidikan (*culture*) maupun sumber daya manusia (*SDM*)/*human resource*.

Selama ini pondok pesantren mengalami problem dalam pengelolaan manajemen pendidikannya. Adhim dan Mastuki bahwa visi pendidikan kepesantrenan masa mendatang harus dibangun atas dasar orientasi manajemen mutu, mencakup: *pertama*, komitmen yang kuat dan mampu mendorong inisiatif bagi tumbuhnya kreasi cerdas pihak lain (*stakeholder*); *kedua*, melahirkan makna strategis bagi kehidupan anggota organisasi pesantren; *ketiga*, menentukan standar mutu yang terukur dan tercapai; *keempat*, mengintegrasikan pemikiran sedang terjadi dan masa mendatang (Mastuki, dkk, 2013).

Mengingat akan hadirnya teori manajemen mutu yang dikembangkan oleh banyak ahli serta banyak modelnya, maka dalam kajian disertasi ini menggunakan manajemen mutu dari Josep H Juran yang dikenal konsep *trilogy* kualitas, mencakup perencanaan kualitas (*quality planning*); pengendalian kualitas (*quality control*); dan perbaikan kualitas (*quality improvement*) (Juran, 2018).

Berdasarkan hasil survey lokasi yang dilakukan di atas menunjukkan bahwasanya pondok pesantren Miftahul Huda Manonjaya Tasikmalaya dan pondok pesantren Suryalaya Tasikmalaya serta pondok pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Bandung merupakan lembaga pendidikan Islam yang mampu melakukan perubahan, dengan pedoman “*al muhaafazhah ‘ala al qadiimi al shalih wa al akhdzu bi al jadiidi al aslah*” yang artinya mampu melestarikan kebiasaan terdahulu (*salaf*) dan menerapkan hal baru (*kontemporer*) yang lebih baik. Dengan demikian dari ketiga pondok pesantren tersebut tetap eksis dan konsisten sesuai dengan

perubahan dan kemajuan jaman. Dari hal tersebut di atas saya selaku peneliti melakukan riset dengan judul “*Pola Manajemen Mutu Pendidikan Pondok Pesantren di Jawa Barat*” (Penelitian di Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Bandung).

B. Perumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian disertasi ini diuraikan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan mutu Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung?
2. Bagaimana implementasi mutu Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung?
3. Bagaimana evaluasi mutu Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung?
4. Bagaimana meningkatkan mutu Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis perencanaan mutu Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung.

- b. Untuk menjelaskan implementasi mutu Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung.
- c. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis evaluasi mutu Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung.
- d. Untuk mengelaborasi upaya meningkatkan mutu Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat teoretis

- 1) Penelitian yang dilakukan menghasilkan beberapa prinsip atau dalil berkaitan dengan pokok bahasan manajemen mutu pendidikan Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kabupaten Tasikmalaya dan Pondok Pesantren Suryalaya Kabupaten Tasikmalaya serta Pondok Pesantren Al-Ittifaq Rancabali Ciwidey Kabupaten Bandung. Serta dapat memperkuat berbagai teori-teori tentang pengembangan teori manajemen dan mutu pendidikan.
- 2) Penelitian ini menghasilkan sumbangan pemikiran bagi pengembang konsep mengenai implementasi kebijakan dalam dunia pendidikan.

b. Manfaat Praktis

- 1) Dapat memberikan dasar masukan (*input*) bagi lembaga terkait dalam upaya pengembangan manajemen mutu pendidikan pondok pesantren.
- 2) Bagi komunitas pelaksana pendidikan dalam temuan penelitian ini dapat dijadikan masukan/referensi bagi pelaksana pendidikan mencakup pendidik maupun tenaga kependidikan di tempat bekerja.

Selain itu pula, dapat memberikan inovasi bagi ahli pendidikan, pengamat dan peneliti serta memperluas wawasan tentang manajemen mutu pendidikan pondok pesantren. Berbagai temuan pada manajemen mutu pendidikan pesantren dapat menjadi sumber masukan bagi para mahasiswa program pascasarjana yang akan mengadakan penelitian dalam pengembangan lembaga pendidikan, khususnya berkenaan dengan manajemen mutu pendidikan pondok pesantren.

D. Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga landasan teori yaitu teori utama yang bersifat universal (*grand theory*), teori penengah (*middle theory*), yang sifatnya menjelaskan masalah penelitian, penjelasan paradigma objek yang diteliti serta aplikatif teori (*apply theory*) untuk menjelaskan operasionalisasi teori dalam masalah yang dijadikan objek penelitian sehingga terdapat kejelasan karakteristik objek yang diteliti.

1. Grand Theory (Teori Manajemen Mutu Pendidikan)

Total Quality Management (manajemen kualitas total) adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat (Vincent, 2010: 22).

Istilah manajemen mutu dalam pendidikan sering disebut sebagai *Total Quality Management* (TQM). Aplikasi konsep manajemen mutu TQM dalam pendidikan ditegaskan oleh Sallis yaitu *Total Quality Management* merupakan sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelangganya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Definisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu TQM

menekankan pada dua konsep utama. *Pertama*, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) dan *kedua*, berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti "*brainstorming*" dan "*force field analysis*" (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan.

TQM sebagai suatu filosofi dan suatu metodologi untuk membantu mengelola perubahan. Inti dari TQM adalah perubahan budaya dari pelakunya. Sedangkan Slamet menegaskan bahwa TQM adalah suatu prosedur di mana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses (Margono, 1994: 54). TQM bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku, tetapi merupakan proses-proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja. TQM juga menselaraskan usaha-usaha orang banyak sedemikian rupa sehingga orang-orang tersebut menghadapi tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan.

Mutu atau kualitas memiliki definisi yang bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam menggunakan (*easy of use*), estetika (*esthetic*) dan sebagainya. Definisi strategis dari mutu adalah suatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Gaspersz kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikkan atau ditetapkan.

Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), konformansi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirements*), dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus menerus (*continuous improvement*). Menurut Sallis definisi relatif tentang kualitas memiliki dua aspek yaitu *pertama* adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan *kedua* adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. Aspek yang *pertama* merupakan definisi produsen tentang mutu, sedangkan aspek yang *kedua* adalah definisi mutu dari pelanggan.

Menurut Sallis peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi institusi yang digunakan untuk memperoleh kontrol yang lebih baik melalui usahanya sendiri. Kebebasan yang baik harus disesuaikan dengan akuntabilitas yang baik. Institusi-institusi harus mendemonstrasikan bahwa mereka mampu memberikan pendidikan yang bermutu pada peserta didik. Mutu merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan sebaliknya. Hal tersebut berarti mutu dalam pendidikan merupakan sesuatu hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Mutu merupakan masalah pokok yang akan menjamin perkembangan pesantren dalam meraih status di tengah-tengah persaingan dunia pendidikan yang makin keras.

Manajemen mutu pendidikan tidak lepas dari tiga model yaitu: *input*, proses dan *output*. *Input* pendidikan meliputi aspek sebagai berikut: 1) Memiliki Kebijakan Mutu; 2) Sumber Daya Tersedia dan Siap; 3) Memiliki Harapan Prestasi Tinggi; 4) Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Peserta Didik). Ada beberapa strategi dalam mengelola dan mengembangkan lembaga pendidikan Islam baik berupa pesantren, madrasah atau sekolah (Qomar, 2007) yaitu: Merumuskan visi, misi dan tujuan lembaga yang jelas, serta berusaha keras mewujudkannya.

Aplikasi TQM dalam satuan pendidikan dikemukakan oleh Arcaro (1995) dengan lima pilar, yaitu: (a) Fokus pada pelanggan baik eksternal maupun internal, (b) Adanya keterlibatan total, (c) Adanya ukuran baku mutu lulusan sekolah, (d) Adanya komitmen, dan (e) Adanya perbaikan yang berkelanjutan. Langkah-langkah peningkatan mutu melalui manajemen *Total Quality Management* (TQM) tidak lepas dari delapan standar pendidikan yaitu: (1) standar kompetensi lulusan, (2) standar isi, (3) standar proses, (4) standar pendidik dan tenagakependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan pendidikan, dan (8) standar penilaian pendidikan.

Mutu atau kualitas memiliki definisi yang bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategik. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam menggunakan (*easy of use*), estetika (*esthetic*) dan sebagainya. Definisi strategik dari mutu adalah suatu yang

mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Gaspersz menjelaskan bahwa berdasarkan definisi tentang kualitas baik yang konvensional maupun yang lebih strategis, kita boleh menyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian berikut: Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dengan memberikan kepuasan atas penggunaan produk tersebut; Kualitas terdiri atas segala sesuatu yang bebas dari kekurangan dan kerusakan.

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 pesantren yang ada. Komponen dan sumber daya sekolah menurut Subagio Admodiwirio terdiri dari manusia (*man*), dana (*money*), sarana dan prasarana (*material*) serta peraturan (*policy*) (Admodiwiro, 2010: 22).

Dari pengertian di atas maka *input* pendidikan yang merupakan faktor mempengaruhi mutu pendidikan dapat berupa sumber daya manusia sebagai pengelola pesantren yang terdiri dari (1) Pimpinan pesantren, (2) Ustadz, dan Tenaga administrasi; (3) Sarana dan prasarana. Oemar Hamalik mengemukakan diantaranya sarana dan prasarana pendidikan, Kesiswaan, Keuangan (Anggaran Pembiayaan), Kurikulum, Keorganisasian, Lingkungan fisik, Perkembangan ilmu pengetahuan, Peraturan, Partisipasi atau Peran Serta Masyarakat dan Kebijakan Pendidikan.

2. Middle Theory (Kepemimpinan Pesantren)

Menurut arti secara harfiah, pimpin berarti bimbing. Memimpin berarti membimbing atau menuntun. Pemimpin merupakan orang yang memimpin ataupun seorang yang menggunakan wewenang serta mengarahkan bawahannya guna mengerjakan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan tertentu dari organisasi. Seperti manajemen, Kepemimpinan (*leadership*) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Beberapa definisi Kepemimpinan menurut para ahli diantaranya menurut Stoner (2016: 161)

menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Sedangkan menurut Wahjosumidjo (2019: 79) bahwa seorang pemimpin memiliki kecerdasan, pertanggung jawaban, sehat dan memiliki sifat-sifat antara lain dewasa, keleluasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan prestasi serta sikap hubungan kerja kemanusiaan.

Sebaliknya dalam realitas sosial modern, juga dikenal pemimpin karismatik, terutama dalam lingkungan sosial dan politik. Menurut Tead dan Terry serta Hoyt didalam Kartono (2013) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah sebuah kegiatan ataupun sebuah seni untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan kepada kemampuan yang dimiliki oleh orang itu guna membimbing orang lain didalam usaha mencapai berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh kelompok. Pendapat lain menurut Salusu (2018: 80) bahwa kepemimpinan ditafsirkan sebagai kekuatan yang menyeleksi mimpi-mimpi seseorang dan kemudiannya menetapkan tujuan hidup seseorang. Kepemimpinan dalam pandangannya berarti sesuatu daya yang mampu menggerakkan seseorang dari dalam dirinya dan mengarahkan seseorang kepada sukses pencapaian misi (organisasi).

Sementara menurut sudut pandang Young bahwa kepemimpinan itu sebuah bentuk dominasi yang didasari oleh kemampuan pribadi yang mampu untuk mengajak ataupun mendorong orang lain untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan kepada penerimaan oleh organisasinya, dan mempunyai keahlian yang khusus yang sesuai dengan situasi yang khusus pula. Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Menurut Geneen (2014: 80) bahwa kepemimpinan sebagai seperangkat kemampuan individual yang sangat subyektif dan sulit diukur secara kualitatif dengan angka. Kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain adalah bersumber dari hati nurani yang sangat subyektif tersebut. Oleh karena tidak punya ukuran

obyektif, kepemimpinan tidak dapat diajarkan, apalagi ditiru oleh seseorang sejak dilahirkan. Untuk melaksanakannya diperlukan visi yang besar dari seseorang yang menjadi pemimpin.

Potensi kepemimpinan visioner seorang pemimpin dapat bersumber dari potensi mengembangkan seni dan kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dapat terlepas dari konsep pemimpin yang komprehensif. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi. Bass (2010) dalam Menon (2012) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Schein (2012), Nahavandi dan Malekzadeh (2013), serta Kouzes dan Posner (2017; 113) menyatakan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi (dalam Su'ud, 2010).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain, kelompok dan bawahan, kemampuan untuk mengarahkan tingkah laku orang lain, mempunyai kemampuan ataupun keahlian khusus didalam bidang yang diharapkan oleh kelompoknya guna mencapai tujuan dan sasaran. Menyadari akan pentingnya peran seorang pemimpin dari beberapa definisi di atas, didalam sebuah lembaga pendidikan pesantren untuk mencapai tujuan sebuah organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa, keberhasilan ataupun kegagalan yang dialami oleh sebagian besar lembaga pendidikan pesantren ditentukan oleh bagaimana kualitas kepemimpinan yang dipunyai oleh pihak yang memimpin lembaga tersebut.

Berhasil atau tidaknya lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tergantung kepada berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin untuk memimpin lembaga tersebut. Sedangkan dalam bahasa Indonesia "pemimpin" sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tuan-tuan, dan sebagainya.

Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama "pimpin". Namun demikian ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda. Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu, karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin.

Istilah Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang, oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan "pemimpin". Arti pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan atau kelebihan di satu bidang sehingga mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Dengan demikian pemimpin merupakan seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan (kelebihan) di satu bidang, sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu atau beberapa tujuan. (Kartini Kartono, 2014 : 181) Pemimpin jika dialih bahasakan ke bahasa Inggris menjadi "*LEADER*", yang mempunyai tugas untuk me-*LEAD* anggota disekitarnya. Sedangkan makna *LEAD* adalah *Loyalty* yaitu seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan. *Educate* yaitu seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan *knowledge* yaitu pada rekan-rekannya. *Advice* yaitu memberikan saran dan nasehat dari permasalahan yang ada. *Discipline* yaitu memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.

3. Apply Theory (Pondok Pesantren)

Pesantren merupakan lembaga tertua di Indonesia (Bahaking Rama, 2003). Di era kerajaan Jawa misalnya pesantren menjadi pusat dakwah penyebaran Islam, di era penjajahan kolonial Hindia Belanda pesantren menjadi medan *heroisme* pergerakan perlawanan rakyat, di era kemerdekaan pesantren terlibat dalam

perumusan bentuk dan idiologi bangsa serta terlibat dalam revolusi fisik mempertahankan kemerdekaan (Dhofier, 2016). Lebih lanjut pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional telah memberikan sumbangsih yang *survive* dalam sejarah mewujudkan idealisme pendidikan bangsa yang bukan sekedar meningkatkan kualitas sumber daya manusia (*human resource*) atau aspek intelektualitas melainkan juga lebih konsen dalam mencetak moralitas dan spiritualitas bangsa yang luhur (Dhofier, 2016).

Realitas yang menjadikan bukti semakin terpinggirkannya eksistensi pesantren tradisional adalah dengan diberlakukannya kebijakan pemerintah yang dituangkan dalam undang-undang No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yang menyatakan bahwa lembaga pendidikan, tenaga kependidikan adalah lembaga pendidikan tinggi yang diberi tugas oleh pemerintah untuk menyelenggarakan dan mengembangkan ilmu kependidikan dan non kependidikan serta mendidik guru pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah, termasuk pendidikan anak usia dini.

Selain itu kebijakan lain yang tetap menjadikan pesantren tradisional semakin terpinggirkan masih terdapat dalam undang undang yang sama yakni undang-undang guru dan dosen pada pasal 8 yang menyatakan bahwa seorang guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikat pendidik serta sehat jasmani dan rohani untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional. Sehingga dari beberapa kebijakan seperti tersebut di atas telah jelas menjadikan eksistensi pesantren tradisional semakin kurang diminati dalam kontestasi dunia pendidikan di era sekarang karena secara tidak langsung dapat dikatakan lulusan dari pondok pesantren tradisional tidak dapat diakui keberadaanya karena tidak mampu menunjukkan sertifikat akademik sebagai tuntutan dari legalisasi kebijakan pemerintah.

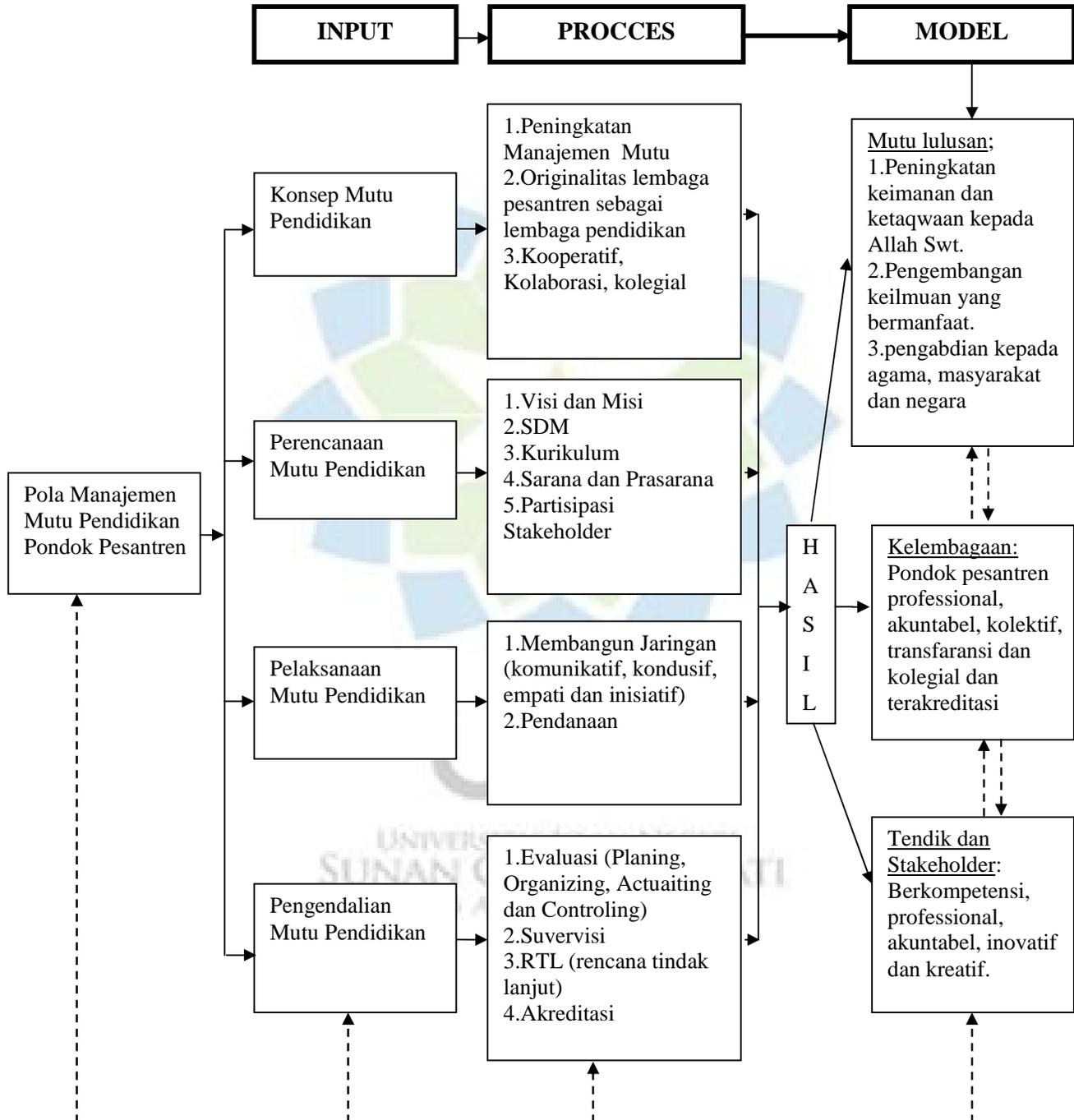
Namun dari sini pertanyaan yang dapat dimunculkan adalah sebuah permasalahan mendasar mengapa pondok pesantren tradisional sebagai lembaga pendidikan masih tetap *survive* hingga saat ini. Padahal sebelumnya banyak pihak yang memperkirakan pesantren tidak akan bertahan lama di tengah perubahan dan tuntutan masyarakat yang kian *plural* dan *kompetitif* bahkan ada yang memastikan pesantren akan tergusur oleh *ekspansi* sistem baru yang umum dan modern.

Selain itu ada juga yang dengan sinis menyebutkan bahwa pesantren adalah fosil masa lampau yang sangat jauh untuk memainkan peran ditengah kehidupan global. Oleh karena itu upaya menjadikan pesantren sebagai pilihan dalam menjawab kebutuhan manusia modern adalah sebuah *utopia* atau sekedar hayalan tingkat tinggi yang tidak rasional. Pada dasarnya kekhawatiran dan penilaian pesimis ini apabila dilacak lebih jauh muncul dari ketidak akuratan melihat profil pesantren secara utuh, artinya memang melihat pesantren sebagai lembaga tua dengan segala kelemahanya tanpa mengenal lebih jauh kecenderungan baru yang dilakukan pondok pesantren seperti upaya pondok pesantren dalam mengintegrasikan kurikulum pesantren dengan pendidikan formal dalam pendidikan pesantren.

Menurut Mastuhu mereka yang terlibat dalam pendidikan untuk menciptakan perubahan dan perkembangan terhadap pondok pesantren adalah pendiri, pengurus, seluruh tenaga kependidikan, seluruh karyawan, masyarakat dan sebagainya. Semua ini merupakan element yang paling penting untuk dimiliki oleh sebuah lembaga dan harus selalu diperhatikan oleh manajemen pesantren (Dhofier, 2006).

Namun pada realitasnya keinginan untuk melahirkan sebuah konsep manajemen pondok pesantren yang ideal yang mampu mengintegrasikan kurikulum pesantren dengan pendidikan formal sehingga melahirkan SDM yang berkualitas dan mampu bersaing masih jauh dari khayalan ketika dihadapkan dengan realitas yang terjadi dilapangan. Keberadaan pondok pesantren yang ada sekarang ini seperti sebuah wadah yang hanya terkonsentrasi pada *trend* tuntutan kebutuhan masyarakat akan konsep pendidikan modern sehingga lembaga pondok pesantren selalu berusaha untuk mendesain konsep pondok pesantren sesuai dengan kepentingan sempit yang sesaat yakni hanya untuk menarik minat dan kepercayaan masyarakat tanpa memperhatikan pentingnya sebuah perencanaan yang matang dalam proses manajerial.

Gambar 1.1
Kerangka Berpikir



E. Penelitian Yang Relevan

Ada beberapa penelitian disertasi yang relevan dengan penelitian ini, sebagai berikut:

1. AB. Musyafa' Fathoni, "Peningkatan Kualitas Mutu Pendidikan Melalui Sistem Penjaminan Mutu." (Studi Multi Situs di SD Al Falah Tropodo 2 Sidoarjo, SDIT Bina Insan Kediri, dan SDIT Al Hikmah Blitar). Disertasi Pasca Sarjana Universitas Malang, 2009.

Hasil penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang pemahaman pengelola sekolah tentang sistem penjaminan mutu, yaitu meliputi pemahaman pengelola sekolah tentang mutu, sekolah yang bermutu, dan pentingnya sistem penjaminan mutu. Kedua, untuk mengungkapkan proses penetapan standar mutu yang meliputi standar mutu yang diterapkan di masing-masing sekolah, cara pengelolasekolah menetapkan standar mutu dan faktor-faktor yang menjadi dasar penentuan standar mutu. Ketiga, untuk memberi gambaran strategi sekolah dalam pencapaian standar mutu yang telah ditetapkan yang mencakup langkah-langkah sekolah untuk mencapai standar mutu, masalah-masalah yang dihadapi dalam mencapai standar mutu dan cara menyelesaikannya.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang mutu di lembaga pendidikan. Adapun perbedaannya yaitu peneliti yang dilakukan AB. Musyafa' Fathoni adalah peningkatan kualitas mutu melalui sistem penjaminan mutu sedangkan yang diteliti Peneliti adalah pola manajemen mutu pondok pesantren. Sehingga penelitian yang Peneliti lakukan cakupannya lebih luas pada mutu manajemen sebagai salah satu indikatornya. Namun, lingkup penelitiannya lebih khusus kepada mutu pesantren.

2. Anwar Musadad, "Manajemen Pendidikan Pesantren Dalam Memelihara Tradisi Pesantren, penelitian yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Kab. Tasikmalaya, Pondok Pesantren Darusalam Kersamanah Kab. Garut dan Pondok Pesantren Annur Malangbong Garut." Disertasi Pasca Sarjana Universitas Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. 2018.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: manajemen pendidikan pondok pesantren Miftahul Huda

Manonjaya, pondok pesantren Darusalam Kersamanah dan pondok pesantren Annur memiliki orientasi yang sama sebagai pusat *tafaqquh fi al-din* dan pengembangan akhlak mulia”. Ketiga pondok pesantren juga melaksanakan pengorganisasian dengan baik. Kepemimpinan kyai yang kharismatik dan transformasional. Pengendalian pesantren yang terstruktur. Tradisi pesantren diaktualisasikan melalui tradisi keilmuan dengan menerapkan kurikulum yang fokus pada pengembangan wawasan keIslaman dan akhlak mulia serta para santri didorong untuk memiliki keterampilan tertentu melalui kegiatan ekstrakurikuler.

Sedangkan tradisi keagamaan dilakukan melalui berbagai ritual keagamaan yang dilaksanakan melalui tradisi keagamaan harian, mingguan, bulanan, tahunan dan temporer. Manajemen pendidikan pesantren dalam memelihara tradisi pesantren dilakukan dengan cara melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan serta pengendalian terhadap berbagai tradisi pesantren yang telah dibangun oleh kyai pendiri pesantren, baik tradisi keilmuan maupun tradisi keagamaan.

Perbandingan pesantren terdapat pada sistem pendidikannya, dimana pondok pesantren miftahul huda manonjaya kab. Tasikmalaya menggunakan sistem pesantren salafiyah, pondok pesantren darusalam kersamanah kab. Garut menggunakan sistem modern dan pondok pesantren Annur malangbong Garut yang mengkolaborasikan program pesantren dan madrasah formal yang mengindik kepada Kementerian Agama.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang mutu di lembaga pendidikan. Adapun perbedaan yaitu penelitian yang dilakukan Anwar Musadad ini adalah manajemen pendidikan pesantren, jadi bersifat umum, sedangkan yang diteliti oleh Peneliti adalah pola manajemen mutu pendidikan pesantren. Sehingga penelitian yang Peneliti lakukan cakupannya lebih khusus. Demikian lingkup penelitiannya lebih khusus pada mutu manajemen pesantren.

3. Edeng ZA, “Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren Sukahideng Perguruan KH. Zainal Musthafa Sukamanah Tasikmalaya).” Disertasi Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Bandung, 2001.

Hasil penelitiannya adalah bahwa manajemen mutu pendidikan sudah terimplementasikan dengan baik di Pondok Pesantren Sukahideung Perguruan KH. Zainal Musthafa Sukamanah Tasikmalaya sesuai dengan implementasi manajemen mutu meliputi: perencanaan mutu (*quality planning*), pengendalian mutu (*quality control*), dan perbaikan mutu (*quality improvement*).

Persamaan dengan penelitian ini sama-sama meneliti yang berkaitan dengan manajemen mutu. Perbedaannya penelitian yang dilakukan peneliti lebih luas mencakup pola manajemen mutu pesantren yang merupakan salah satu indikatornya. Serta, perbedaan dalam hal objek yang diteliti. Penelitian yang dilakukan Edeng ZA dalam hal implementasi manajemen mutu. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada pola manajemen mutu.

4. Hamzah, Syeh Hawib, "Karakteristik Pesantren Dalam Pemberdayaan Umat Di Era Globalisasi Di Pondok Pesantren Hidayatulloh Balikpapan." Disertasi Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Alaudin Makasar. 2012.

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi interaksi simbolik dan historis. Hasil penelitian ini menemukan bahwa elemen pondok pesantren hidayatulloh meliputi ustad, santri, masjid, asrama, kitab, warga dan jamaah. Kemudian ciri khas pondok pesantren meliputi konsep berjamaah dan berimamah, konsep hijab, pesantren bermasyarakat dan masyarakat berpesantren, larangan merokok serta nikah massal. Karakteristik ini menjadi kekuatan bagi pondok pesantren hidayatulloh dalam membangun peradaban masyarakat madani.

Kemudian model-model pemberdayaan umat yang dikembangkan pondok pesantren hidayatulloh Balikpapan adalah pemberdayaan pada bidang pendidikan, dakwah dan ekonomi. Dalam melaksanakan ini terdapat tantangan berupa minimnya sumber daya manusia, tingginya persaingan hidup, dan faktor dana. Sedangkan upaya pondok pesantren Balikpapan adalah mengintensifkan pengkaderan, meningkatkan sumberdaya manusia pada bidang pertanian dan ekonomi, menjalin kerjasama dengan semua pihak.

Persamaan dengan penelitian ini, sama-sama meneliti dalam hal karakteristik pondok pesantren dalam pemberdayaan umat. Perbedaannya yang dilakukan oleh

peneliti dengan penelitian yang dilakukan oleh Hamzah Syeh Hawib yaitu perbedaan dalam hal tempat penelitian dan karakteristik yang diteliti tentang mutu, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Peneliti tempat penelitiannya di tiga pondok pesantren serta lebih khusus pada pola mutu pesantren sehingga cakupannya lebih luas.

5. Miswar, “Sistem Pendidikan Islam Terpadu dan Holistik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.” (Penelitian Kualitatif Deskriptif Pada Adni Islamic Selangor Darul Ehsan Malaysia, Perguruan Islam Terpadu Genta Nurani Bekasi, dan Perguruan Ar-Rafi Bandung). Disertasi Pasca Sarjana Universitas Islam Nusantara Bandung, 2010.

Hasil penelitian menyatakan bahwa: *Pertama*, konsep sistem pendidikan Islam terpadu dan holistik yang dikembangkan oleh ketiga lembaga pendidikan pada prinsipnya tidak jauh berbeda. *Kedua*, perencanaan manajemen strategik yang meliputi perumusan visi, misi dan tujuan, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis SWOT pada ketiga lembaga pendidikan telah disusun melalui telaah teoretik, baik kajian tentang Al-Islam, kajian kependidikan perkembangan sains dan teknologi serta sosial budaya, selain itu, manajemen ketiga lembaga pendidikan tersebut mengkaji interaksi teoretik antara disiplin keilmuan yang terkait untuk menghasilkan rumusan visi, misi, dan tujuan yang disusun dalam satu konsep rencana strategik jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang matang, realistis dan jelas serta berorientasi ke masa depan dan mengacu kepada standar pendidikan nasional bahkan global guna menjawab tuntutan stakeholder.

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti mutu pendidikan. Adapun perbedaannya yaitu penelitian yang dilakukan Miswar adalah sistem pendidikan Islam terpadu dan holistik dalam peningkatan mutu pendidikan sedangkan yang diteliti Peneliti adalah pola manajemen mutu pendidikan pesantren. Sehingga, penelitian yang saya lakukan cakupannya lebih luas termasuk mutu manajemen sebagai salah satu indikatornya. Penelitian yang dilakukan Miswar cakupannya lebih luas pada konsep pendidikan, sedangkan penelitian yang dilakukan Peneliti khusus pada mutu manajemen pesantren.

6. Muaripin, “Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Terpadu.” (Penelitian Pada MTs Negeri di Kabupaten Bandung Barat). Disertasi Pasca Sarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2017.

Hasil penelitian ini adalah bahwa perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program implementasi SPMP berbasis Manajemen Mutu Terpadu di MTs Negeri Kabuapten Bandung Barat dapat dilaksanakan dengan baik dan berkualitas. Sedangkan kendala dan solusi dalam implementasi SPMP berbasis Manajemen Mutu Terpadu di MTs Negeri Kabupaten Bandung Barat dapat diidentifikasi kendalanya terutama belum terlaksananya EDM, pencapaian visi, misi secara keseluruhan karena keterbatasan biaya, sarana dan prasarana serta dukungan *stake holder* yang belum maksimal.

Sedangkan solusi mengatasi kendala dalam implementasi kebijakan SPMP di MTs Negeri Kabupaten Bandung Barat dapat dihadapi dengan berbagai kegiatan baik secara internal yang dilaksanakan dengan berbagai kegiatan pelatihan secara mandiri seperti IHT, mengaktifkan MGMP, dan KKM.

Perbedaan penelitian Peneliti dengan penelitian yang dilakukan oleh Muaripin adalah dalam lingkup penelitian dan karakter yang di teliti. Muaripin penelitiannya dalam lingkup mutu pendidikan madrasah berbasis manajemen mutu, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Peneliti lebih khusus pada mutu manajemen pesantren serta lokasi yang berbeda.

7. Rudinan, “Pengembangan Manajemen Mutu Berbasis Pams Berwawasan Internasional.” (Studi Kualitatif Program Akselerasi Mutu Sekolah Berwawasan Internasional (PAMS BWI) di SMPN 1 Cipanas Kabupaten Cianjur dan SMPN 2 Kota Banjar). Disertasi Pasca Sarjana Universitas Islam Nusantara Bandung, 2010.

Hasil penelitiannya pengatakan bahwa penyelenggaraan PAMS Berwawasan Internasional di SMPN 1 Cipanas dan SMPN 2 Banjar pada dasarnya adalah untuk mendukung berbagai program dan kebijakan peningkatan mutu sekolah yang sudah dijalankan. PAMS Berwawasan Internasional tidak dimaksudkan untuk merubah visi, misi, dan tujuan sekolah bersangkutan, melainkan mendorong pencapaian visi, misi, dan tujuan tersebut.

PAMS Berwawasan Internasional adalah untuk mendorong sekolah sasaran yang sudah merupakan Sekolah Standar Nasional (SSN) menjadi SSN Plus, yakni Sekolah Standar Nasional dengan Indikator Kinerja Kunci Tambahan (IKKT). Indikator kunci ini pula yang kemudian menjadi target capaian dalam penerapan PAMS Berwawasan Internasional. Pada SMPN 1 Cipanas, target kunci sebagai IKKT yang dituju adalah: (a) penerapan prinsip HOTS (*High Order Thinking Skills*) dalam pembelajaran; (b) pembangunan *e-learning* untuk meningkatkan mutu pembelajaran; dan (c) pembudayaan *Lesson Study* dikalangan guru atau tenaga pendidik. Sedangkan di SMPN 2 Banjar, target kunci penerapan PAMS Berwawasan Internasional adalah: (a) penerapan prinsip HOTS (*High Order Thinking Skill*) dalam pembelajaran; (b) pembangunan *e-Learning* untuk meningkatkan mutu pembelajaran; dan (c) internalisasi nilai-nilai dan budaya lokal kepada anak didik.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang mutu di lembaga pendidikan. Perbedaannya penelitian yang dilakukan Peneliti lebih luas cakupannya pada mutu manajemen pendidikan. Serta, perbedaannya pada lokasi penelitian. Penelitian yang dilakukan Rudinan dalam hal pengembangan manajemen mutu berbasis PAMS BWI. Serta lokasi penelitiannya di sekolah umum.

8. Siswanto, "Desain Mutu Pendidikan Pesantren" (Jurnal Karsa, Vol. 23 No. 2. Bulan Desember 2015).

Hasil penelitiannya bahwa tuntutan akan pendidikan di pondok pesantren semakin mendesak terhadap mutu pendidikan. Mutu pendidikan pondok pesantren meliputi mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Pendidikan pesantren perlu didesain sedemikian rupa agar dapat memenuhi tuntutan masyarakat yang menaruh harapan besar terhadap pesantren. Sustainability kebermutuan pendidikan pesantren ditentukan oleh adanya suatu komitmen dan harapan semua pengelola pendidikan untuk menghasilkan produk pendidikan yang bermutu.

Pendidikan pesantren dituntut untuk menerapkan manajemen mutu yang mampu menghasilkan pendekatan yang integrative dan koheren dengan berlandaskan komitmen dan kemauan baik dari seluruh komponen pesantren serta yang tidak kalah pentingnya terhadap nilai-nilai kepesantrenan yang diaktualisasikan secara integral dalam seluruh proses pelaksanaan manajemen mutu pendidikan. Nilai

tersebut diterjemahkan dalam perilaku manajemen mutu pesantren serta membangun komitmen antar penyelenggara pesantren untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu. Dengan harapan pesantren tetap eksis sebagai lembaga pendidikan Islam yang mempunyai visi dan misi mencetak insane-insan unggul.

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti tentang mutu pendidikan. Adapun perbedaannya yaitu penelitian yang dilakukan Siswanto adalah desain mutu pendidikan pesantren. Sedangkan yang diteliti Peneliti adalah pola manajemen mutu pendidikan pesantren, sehingga penelitian yang saya lakukan cakupannya lebih luas pada cakupan mutu manajemen. Sedangkan penelitian Siswanto lebih fokus pada desain mutu sementara penelitian yang Peneliti lakukan pada mutu manajemen pesantren.

9. Khunaifi, A'an Yusup dan Hanif, Nanda Fajrul, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren (Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam, Volume 1, No. 3. Bulan September 2020).

Hasil penelitian menyampaikan bahwa mutu bukanlah sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba dan muncul dihadapan para ustadz, karyawan, dan kepala pondok. Manajemen mutu berlandaskan pada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama. Pelanggan pendidikan ada dua aspek yaitu pertama, pelanggan internal dan kedua, pelanggan eksternal. Mutu pendidikan berkualitas apabila: Pertama, pelanggan internal (kepala pondok, ustadz, dan karyawan) berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar mengembangkan kemampuan, bakat dan kreativitasnya; kedua, pelanggan eksternal mencakup (1) pelanggan eksternal primer (para santri) menjadi pembelajar sepanjang hayat, pencipta pengetahuan serta menjadi generasi yang bertanggung jawab; (2) pelanggan eksternal sekunder (orang tua, pemerintah, dan perusahaan) diantaranya lulusan dapat memenuhi harapan orang tua, pemerintah dan perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Perbedaan penelitian Peneliti dengan penelitian yang dilakukan oleh Khunaifi, dkk. adalah dalam lingkup penelitian dan karakter yang diteliti. Serta penelitiannya dalam lingkup peningkatan mutu pendidikan di pesantren, sedangkan

penelitian yang dilakukan oleh Peneliti lebih khusus pada mutu manajemen pesantren serta lokasi yang berbeda.

Berbagai penelitian-penelitian di atas terdahulu fokus membicarakan persoalan kebijakan, manajemen mutu dan sistem penjaminan mutu pendidikan secara umum dalam konteks peningkatan mutu pendidikan. Sedangkan secara khusus terkait rencana pengembangan manajemen mutu pendidikan pesantren belum ada. Baru terdapat pengelolaan manajemen pesantren yang belum secara spesifik terhadap peningkatan mutu pondok pesantren (MPP).

Pengembangan manajemen mutu pendidikan pesantren dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT terhadap pesantren yang telah melakukan manajemen, akan tetapi belum pencapaian terhadap peningkatan mutu pendidikan pesantren. Pesantren yang menggunakan manajemen mutu pendidikan pondok pesantren (MPP) di harapkan dapat mempertahankan elektabilitasnya serta mampu berdaya saing dengan pesantren lainnya, sehingga tujuan pendidikan tercapai dan mencetak lulusan yang siap berdaya saing dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi serta beriman dan bertaqwa kepada Allah Swt.

Dengan demikian, sumber kekuatan manajemen mutu pendidikan pondok pesantren (MPP) dalam persaingan bukan terletak pada kekuatan visi, misi, tujuan, program, sarana dan anggaran pondok pesantren. Sumber kekuatan manajemen mutu pondok pesantren terletak pada kemampuan dalam mengoptimalkan kekuatan iman, logika, spirit, motivasi, kreativitas, kerja keras, kepercayaan diri, disiplin, dan tanggungjawab. Kekuatan tersebut dirumuskan dalam strategi manajemen mutu pendidikan pesantren yang disesuaikan dengan kekuatan, kelemahan, dan kecenderungan ke depan.

Dalam proses penciptaan manajemen mutu pendidikan pesantren, diperlukan integrasi semua komponen dalam manajemen mutu lembaga pesantren tersebut, berhubungan dengan masyarakat, kurikulum, sistem pembelajaran, sistem evaluasi dan keuangan. Pesantren yang menggunakan manajemen mutu pendidikan pesantren (MPP) adalah pesantren yang mampu membuat strategi manajemen mutu pesantren sesuai dengan keadaan *internal* dan *ekternal* lembaga tersebut dan mampu melaksanakan strategi tersebut sehingga mampu mencapai visi, misi dan tujuannya.

Dengan demikian peneliti fokus pada pengembangan pola manajemen mutu pendidikan pesantren dengan harapan penelitian ini memiliki *originalitas* dan *geniunitas* ide terhadap keberadaan pondok pesantren yang siang berdaya saing dalam ilmu pengetahuan dan teknologi yang dilandasi dengan iman dan taqwa.

