

Dr. Ijudin, S.Ag., M.Si.

Dr. Nenden Munawaroh, M.Pd.I.

Ketahanan Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren



**KETAHANAN LEMBAGA PENDIDIKAN PONDOK
PESANTREN**

**IJUDIN
DR. NENDEN MUNAWAROH, M.PD.I.**



pena persada
PENERBIT CV. PENA PERSADA

**KETAHANAN LEMBAGA PENDIDIKAN PONDOK
PESANTREN**

Penulis:

Ijudin

Dr. Nenden Munawaroh, M.Pd.I.

ISBN: 978-623-315-761-2

Editor:

Tri Hidayati

Design Cover:

Retnani Nur Brilliant

Layout:

Dita Nurul Aviqoh

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi:

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah

Email: penerbit.penapersada@gmail.com

Website: penapersada.com Phone: (0281) 7771388

Anggota IKAPI

All right reserved

Cetakan pertama: 2021

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa
izin penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan buku ini. Penulisan buku merupakan buah karya dari pemikiran penulis yang diberi judul "KETAHANAN LEMBAGA PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN". Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Memasuki era modernisasi, dua tantangan yang harus dihadapi pondok pesantren; meluasnya globalisasi di satu sisi dan tuntutan penciptaan Sumber Daya Manusia (SDM) unggul di sisi lain. Globalisasi dalam segala bentuknya mempunyai eskalasi yang cepat dalam membentuk baik-buruk dan hitam-putihnya budaya masyarakat sehingga sejauh apa tingkat kesiapan pondok pesantren menghadapi gelombang globalisasi ini, sejauh itu pula akan berakibat pada kehidupan pondok pesantren ke depan. Jika tidak siap, pondok pesantren akan mengalami penurunan peran, misalnya peran kyai akan tergeser oleh keberadaan televisi dan media informasi lainnya yang mengajarkan nilai-nilai keidupan yang tidak sepenuhnya dapat dipertanggungjawabkan. Sementara dalam penciptaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dalam sains dan teknologi, pondok pesantren belum melakukan secara maksimal. Ada kesan bahwa pondok pesantren terlalu larut secara akademis dalam pendidikan saja, kurang dalam memberikan bekal khusus dalam bentuk keterampilan lain selain keterampilan membaca kitab.

Di samping itu, tuntutan dan kebutuhan masyarakat juga berdampak terhadap eksistensi pondok pesantren saat ini. Persepsi masyarakat yang masih kuat di seputar 'dunia kerja' menjadikan keberadaan suatu lembaga pendidikan pondok pesantren akan terancam. Kurangnya civil effect yang dimiliki pondok pesantren merupakan persoalan tersendiri. Kebanyakan

orang tua menginginkan anak-anaknya kelak setelah menyelesaikan studi mendapatkan pekerjaan dan bisa melanjutkan studi. Persoalan seperti ini masih membayangi pondok pesantren, khususnya yang masih mempertahankan ciri khas 'kesalafiyahannya' dengan sajian pelajaran agama yang lebih dominan, karena pondok pesantren merupakan cerminan dari dunia tradisional Islam. Padahal lembaga pendidikan pondok pesantren sejak berdirinya telah memiliki kaidah atau adagium yang sangat membumi dan kontekstual, yaitu al-muhafadzah 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadidi al-ashlah, artinya memelihara atau memegang nilai-nilai atau tradisi lama yang positif dan mengimbangi dengan mengambil hal-hal baru yang lebih baik. Apalagi kaidah yang berkembang di pondok pesantren ini dibalik akan lebih dinamis dan inovatif menjadi al-akhdzu bi al-jadidi al-ashlah wa al-muhafadzatu bi al-qadim as-shalih (mentransfer nilai-nilai baru (inovasi) yang lebih baik dengan tetap mempertahankan nilai-nilai lama yang baik). Kaidah ini memungkinkan pondok pesantren akan tetap bertahan (survive), dan bahkan berkembang di tengah-tengah arus perubahan dunia, serta memiliki kemampuan untuk bersaing dengan lembaga pendidikan yang sudah maju atau modern.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga buku ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen pondok pesantren.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 GAMBARAN UMUM PONDOK PESANTREN	1
A. Kehidupan Dunia Pesantren.....	1
B. Tujuan Pendidikan Pondok Pesantren	3
C. Pendidikan Di Pondok Pesantren	8
BAB 2 PENIDIDIKAN AGAMA DAN PENDIDIKAN SEKOLAH	12
A. Penyelenggaraan Pendidikan di Indonesia.....	12
B. Keselarasan Pendidikan Agama dan Umum.....	20
BAB 3 TEORI TENTANG MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	24
A. Manajemen Pendidikan Islam	24
1. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam	24
2. Paradigma dan Proses Manajemen Pendidikan Islam	27
B. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	30
1. Esensi Manajemen Sumber Daya Manusia	30
2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	32
3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	34
BAB 3 MUTU PENDIDIKAN PESANTREN	38
A. Mutu dalam Pendidikan.....	38
B. Konsep Total Quality Management.....	41
C. Total Quality Management pada Pendidikan Pesantren.....	55
BAB 4 KEWIRAUSAHAAN DALAM PENDIDIKAN	74
A. Pengertian, Fungsi dan Tujuan Kewirausahaan,	74
B. Karakteristik Kewirausahaan	77
C. Proses Kewirausahaan	79
D. Pengembangan Wirausaha dalam Penyelenggaraan Usaha Ekonomi Pesantren	84
DAFTAR PUSTAKA.....	87

**KETAHANAN LEMBAGA
PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN**

BAB 1

GAMBARAN UMUM PONDOK PESANTREN

A. Kehidupan Dunia Pesantren

Dunia pesantren adalah wilayah yang selalu menarik untuk dikaji, baik dalam konteks kelembagaan, perilaku santri, maupun kehidupan para tokohnya. Banyak orang besar lahir dari pondok pesantren, tentu bukanlah sebuah kebetulan. Boleh jadi, ini merupakan isyarat bahwa pondok pesantren memang memiliki 'sesuatu' yang patut disimak dan didalami.

Pondok pesantren menjadi 'besar' dan 'berjasa' justru di tengah kesederhanaan dan ketulusan para tokohnya dalam memimpin institusinya dengan sikap tak lebih dari sekedar mengabdikan pada sebuah *profesi*. Pondok pesantren menjadi 'hebat' dan 'bertenaga' justru di tengah kejujuran dan ketegaran para tokohnya dalam memegang amanah umat dengan sikap lebih dari sekedar *istiqomah*. Pondok pesantren menjadi 'hancur berkeping debu' justru di tengah 'laris manis' para tokohnya ke dalam arena politik praktis yang menjanjikan kekayaan material. Fenomena-fenomena tersebut menjadi bagian dari ketertarikan peneliti untuk mengungkap eksistensi dan masih bertahannya pondok pesantren di tengah-tengah perubahan zaman.

Dewasa ini, setidaknya dikenal tiga lembaga pendidikan yang cukup eksis di Indonesia yaitu sekolah, madrasah dan pondok pesantren. Padahal, sebelum diadakan pembaharuan sistem pendidikan baik yang diperkenalkan oleh kolonial Belanda maupun modernis, dikenal beberapa lembaga pendidikan tradisional Islam di berbagai daerah di bumi nusantara ini seperti pondok pesantren¹ di Jawa, surau di

¹Dunia pesantren, menurut Azyumardi Azra adalah dunia tradisional Islam, yakni dunia yang mewarisi dan memelihara kontinuitas tradisi Islam yang dikembangkan ulama dari masa ke masa, tidak terbatas pada periode tertentu dalam sejarah Islam. Pengertian ini berbeda dengan pengertian salaf dalam konteks kaum salafi, di mana definisi kaum salafi adalah mereka yang memegang paham

Minangkabau, dan dayah di Aceh. Di antara beberapa lembaga pendidikan tradisional itu, hanya pondok pesantren yang paling mampu bertahan sampai sekarang.

Seperti digambarkan Steenbrink, ketika diperkenalkan lembaga pendidikan yang lebih teratur dan modern, lembaga pendidikan tradisional, surau misalnya ternyata tidak begitu laku dan banyak ditinggalkan siswanya.² Bahkan surau sekarang hampir punah, dan ketika didirikan lembaga pendidikan tradisional Islam di sana, kebanyakan tidak lagi menggunakan nama surau tetapi menamakannya pesantren.³

Terpinggirkannya lembaga pendidikan tradisional Islam ketika berhadapan dengan lembaga pendidikan modern yang lebih teratur ternyata tidak hanya terjadi di Nusantara. Menurut Azra⁴, kepunahan atau minimal terpinggirnya berbagai lembaga pendidikan tradisional Islam juga terjadi di berbagai wilayah dunia.

Medrese sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam di Turki terkorbankan ketika pemerintah melaksanakan pembaruan pendidikan. Dalam rangka memenuhi kepentingan reformasi militer dan birokrasi, pemerintah Turki Usmani membentuk sekolah-sekolah baru sesuai dengan sistem pendidikan Eropa. Sejarah tragis *medrese* terjadi tahun 1924

tentang Islam pada masa awal, yaitu periode sahabat dan tabi'in besar, yang belum dipengaruhi bid'ah dan khurafat. Karena itulah kaum salafi di Indonesia sering menjadikan pesantren dan dunia Islam tradisional lainnya sebagai sasaran kritik keras mereka, setidaknya karena keterkaitan lingkungan pesantren atau kyai dengan tasawuf atau tarekat. Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*, (Jakarta: Logos, 2002), hal. 107.

²Dalam sebuah rapat yang diadakan pada tanggal 5 Mei 1928, ulama tradisional salah satunya mengambil kesepakatan untuk mengambil beberapa unsure pendidikan klasikal untuk memperbaiki sistem surau yang mulai ditinggalkan siswa untuk pindah ke pendidikan Gubernemen, Madrasah Diniyah atau Sumatera Thawalib. Karel A Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta: LP3ES, 1986), hal. 63.

³Adopsi kelembagaan pesantren di Minangkabau mulai terjadi sejak tahun 1970-an, ketika modernisasi pesantren mendapatkan momentumnya, sementara surau sebagai lembaga pendidikan semakin terpinggirkan. Azyumardi Azra, *Surau Pendidikan Islam Tradisional dalam Transisi dan Modernisasi*, (Jakarta: Logos, 2003), hal. 149.

⁴*Ibid.*

ketika Mustafa Kemal Atatürk menghapuskan sistem *medrese* dengan menggantinya dengan sekolah umum.⁵

Keadaan yang tidak jauh berbeda terjadi di Mesir. Modernisasi sistem dan kelembagaan pendidikan di Mesir dimulai oleh Muhammad Ali Pasha. Pada tahun 1833, ia membentuk sekolah umum yang berdampingan dengan madrasah. Pada tahun 1868, Khedive Ismail mengintegrasikan madrasah ke dalam sistem pendidikan umum. Akhirnya pemerintah Gamal Abdel Nasr menghapuskan sistem madrasah.⁶

Berdasarkan berbagai fakta di atas, Azra berkesimpulan bahwa sejak dilancarkannya perubahan atau modernisasi pendidikan Islam di berbagai kawasan Dunia Muslim, tidak banyak lembaga pendidikan tradisional Islam yang mampu bertahan. Kebanyakan lenyap setelah tergusur oleh ekspansi sistem pendidikan umum.⁷

B. Tujuan Pendidikan Pondok Pesantren

Bertahannya institusi pondok pesantren ketika berhadapan dengan lembaga pendidikan yang lebih teratur dan modern telah menarik beberapa pengamat untuk mengkajinya. Azyumardi Azra menilai bertahannya (*survival*) pondok pesantren disebabkan oleh kultur Jawa yang *involutif* dan menekankan harmoni, sehingga mampu menyerap kebudayaan luar tanpa menghilangkan identitasnya.⁸ Hasan Langgulung menduga bahwa bertahannya (*survival*) pondok pesantren

⁵Mustafa Kemal memproklamkan Turki menjadi negara sekuler, sehingga berbagai simbol keagamaan ditiadakan, termasuk madrasah. Berbagai lembaga pendidikan keagamaan itu mulai muncul kembali pada masa transisi kepada sistem politik multi partai pada tahun 1949 dan menemukan momentumnya pada akhir tahun 1970-an. Bahattin Aksit, *Islamic Education in Turkey: Medrese Reform in Late Ottoman Times and Imam Hatip Schools in the Republic*, dalam Ricchard Tapper, *Islam in Modern Turkey: Religion, Politics and Literature in a Secular State*, (London-New York: I.B. Tauris & Co. Ltd. Publiseher, 1991), hal. 146-147.

⁶Azyumardi Azra, *Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan*, dalam Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), hal. 32.

⁷*Ibid.*

⁸Azyumardi Azra, *Surau*, hal. 147.

sebagai akibat dari pribadi kyai yang menonjol dengan ilmu dan visinya.⁹ Sumartono dkk. menganggap karena melembaganya pondok pesantren di dalam masyarakat.¹⁰ Bagi Ma'shum, bertahannya (*survival*) pondok pesantren adalah akibat dampak positif dari kemampuannya melahirkan berbagai daya guna bagi masyarakat.¹¹ Selanjutnya, Aya Sofia dkk. menduga bertahannya (*survival*) pondok pesantren karena jiwa dan semangat kewirausahaan.¹² Sementara, Abdurrahman Wahid, bahwa bertahannya (*survival*) pondok pesantren disebabkan pola kehidupannya yang unik sebagai sub kultur.¹³

Geertz, dalam kajian tentang peran kyai berkesimpulan bahwa peran kyai akan tetap eksis sepanjang ia mendirikan madrasah atau sekolah yang berfungsi membantu pertumbuhan Indonesia baru dan memuaskan secara religius bagi masyarakat desa. Karena peran kyai gagal dalam mendirikan sekolah tersebut, maka peran kyai yang memiliki kekuatan dominan di kalangan masyarakat Jawa akan berakhir. Kesimpulan tentang berakhirnya peran kyai dalam studi Geertz ternyata tidak terbukti sampai kini. Hanya saja diagnosisnya tentang bertahannya pondok pesantren ditentukan oleh kemampuannya mempertahankan identitasnya sebagai sistem pendidikan yang didominasi oleh kyai dan pada saat yang sama memperjelas perannya sebagai bentuk komplementer pendidikan nasional di sepakati oleh peneliti berikutnya seperti oleh Taufik Abdullah dan Ronald A. Lukens-Bull.

⁹Hasan Langgulang, *Pendidikan Islam Menghadapi Abad Ke-21*, (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1988), hal. 75.

¹⁰Sumarsono Mestoko dkk., *Pendidikan di Indonesia dari Zaman ke Zaman*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1986), hal. 232.

¹¹Ma'shum, *Ajakan Suci*, (Yogyakarta: LTN-NU-DIY, 1995), hal. 108.

¹²Aya Sofia dkk., *Pedoman Penyelenggaraan Pusat Informasi Pesantren*, (Jakarta: Depag, 1986), hal. 41.

¹³Dalam kajian sosiologis, sebuah sub kultur minimal harus memiliki keunikannya tersendiri dalam aspek-aspek berikut: cara hidup yang dilakukan, pandangan hidup dan tata nilai yang diikuti, dan hierarki kekuasaan yang intern tersendiri yang ditaati sepenuhnya. Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi, Esai-Esai Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2010), hal. 9-10.

Fenomena bertahan dan berkembangnya pondok pesantren tersebut menarik untuk diteliti dengan beberapa alasan sebagai berikut:

Pertama, mengingat masih banyak lembaga pendidikan pondok pesantren, yang dulunya besar, tetapi sekarang hampir ditinggalkan masyarakat, bangunannya ada tetapi santrinya tidak ada. Atau ada lembaga pendidikan pondok pesantren salafiyah kemudian mendirikan pendidikan sekolah, tetapi pondok pesantrennya tidak laku lagi, yang laku hanya pendidikan umumnya, karena ada sebagian kalangan yang sangat pesimis terhadap pondok pesantren yang mengklaim bahwa pondok pesantren hanya mengurus aspek *ukhrawi* (eskatologis) *an sich*. Pada tataran tersebut, tradisi pondok pesantren bisa dikatakan sebagai tradisi yang bernafaskan *sufistik* dan *ubudiyah*.¹⁴ Bahkan ada juga yang mengeneralisasikan bahwa pendidikan Islam tidak lebih hanya mengurus halal, haram, mubah, makruh dan sunnah. Sedangkan aspek yang mengembangkan *life skill* untuk berkompetisi di era global diabaikan, bahkan cenderung tidak sama sekali. Artinya, keabsahan konstruksi pendidikan pondok pesantren dengan realitas yang semakin kompetitif, semakin jauh dari harapan atau dalam bahasa *Total Quality Management* (TQM) sangat jauh dari harapan pelanggan (santri, orang tua, masyarakat atau Negara).

Kelemahan pondok pesantren tersebut diperkuat oleh doktrin yang berasal dari sistem *tasawuf*, yaitu: "*al-murid amama al-syaikh ka al-mayyit 'inda al-ghosil*" (seorang murid di hadapan gurunya bagaikan mayit di hadapan orang yang memandikannya), dan doktrin "*tawadhu*", yang berbunyi: "*Ana 'abdu man 'allamani wallau harfan wahidan*" (aku adalah hamba bagi orang yang mengajariku walaupun hanya satu huruf). Walaupun doktrin-doktrin seperti itu bertujuan baik dan mulia, namun doktrin-doktrin tersebut cenderung membelenggu dan

¹⁴Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, (Bandung: Mizan, 1999), hal. 20.

memberangus para santri dalam upaya mengembangkan kemampuan berfikir dan kreatifitasnya.¹⁵

Keabsahan konstruksi pendidikan, termasuk dalam hal ini juga pendidikan Islam, sebenarnya telah lama dipertanyakan. Seperti sikap psimis dan ketakjubannya sosok Neil Postman dalam bukunya “Matinya Pendidikan”, yang menyatakan bahwa manusia akan berhasil menata masa depannya tanpa harus “menerima” pendidikan.¹⁶ Bahkan Haidar Baqir mengungkapkan kegetiran dan kekhawatirannya tentang pendidikan agama di sekolah-sekolah di Indonesia yang secara general telah dianggap gagal.¹⁷ Iqbal¹⁸ juga melakukan kritik terhadap sistem pendidikan Islam yang berlaku pada saat itu melalui gubahan sajak-sajaknya:

*Aku tamat dari sekolah dan pesantren penuh duka,
Di situ tak kutemukan kehidupan,
Tidak pula cinta,
Tak kutemukan hikmah, dan tidak pula kebijaksanaan,
Guru-guru sekolah adalah orang-orang yang tak punya nurani,
Mati rasa, mati selera,
Dan kyai-kyai adalah orang-orang yang tak punya himmah,
Lemah cita, miskin pengalaman.*¹⁹

Hal ini merupakan keabsahan universal karena secara historis dinamika pendidikan Islam tidak berada pada konteks realitas yang vakum, namun pendidikan Islam berdialektika dengan fakta sejarah yang terus mengalir.

¹⁵ In'am Sulaiman, *Masa Depan Pesantren: Eksistensi Pesantren di Tengah Gelombang Modernisasi*, (Malang: Madani, 2010), hal. 81-82.

¹⁶Neil Postman, *Matinya Pendidikan: Redefinisi Nilai-Nilai Sekolah*, Yogyakarta: Jendela, 2002, hal. 161. Juga kumpulan pandangan-pandangan yang agak kontroversi tentang urgensitas dan eksistensi pendidikan adalah Roem Topatimasang, *Sekolah itu Candu*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hal. 23.

¹⁷Haidar Baqir, “Gagalnya Pendidikan Agama”, Kompas, (Jakarta), 28 Pebruari 2003.

¹⁸Muhammad Iqbal, *The Reconstruction of Religious Thought in Islam, Membangun Kembali Pikiran Agama dalam Islam*, terj. Audah dkk, (Jakarta: Tintamas, 1982), hal. 6

¹⁹Abul Hasan al-Nadwi, *Nahw at-Tarbiyyah al-Hurrah, Pendidikan Islam yang Mandiri*, terj. Afif Muhammad, (Bandung: Dunia Ilmu, 1987), hal. 33.

Kedua, pendidikan akan berdampak negatif apabila tidak dikelola secara profesional, sehingga akan menimbulkan berbagai kepalsuan dan kejumudan. Anak didik tidak diajarkan tentang bagaimana menjadi orang besar dengan menanamkan nilai-nilai kedisiplinan dan sebagainya, melainkan justru diberi contoh sebaliknya, yang setiap saat diperlihatkan oleh guru-gurunya. Anak didik ditakut-takuti dan dibiarkan hidup dalam suasana yang kacau serba tidak teratur. Pendidikan seperti ini, seperti yang dikatakan oleh Winarno Surachman,²⁰ sebagai 'pembunuh misterius', dalam arti tidak memberikan suasana yang kondusif bagi perkembangan fitrah dan kreativitas, tidak menopang semangat keilmuan, serta tidak membekali kemampuan-kemampuan berupa keterampilan yang bermanfaat bagi masa depan. Melainkan justru memasung anak didik selama berjam-jam setiap hari dan dipaksa mempelajari serta menghafalkan ide-ide usang yang tidak fungsional dan menjanjikan masa depan. Ivan Illich menyebut praktek pendidikan seperti ini hanyalah merupakan penjara bagi anak-anak didik. Untuk itu, ia menganjurkan agar masyarakat dibebaskan dari model praktek pendidikan seperti ini (*deschooling society*).²¹

Ketiga, berdasarkan tujuan pendiriannya, pondok pesantren hadir dilandasi sekurang-kurangnya oleh dua alasan: *Pertama*, pondok pesantren dilahirkan untuk memberikan respons terhadap situasi dan kondisi sosial suatu masyarakat yang tengah dihadapkan pada runtuhnya sendi-sendi moral, melalui transformasi nilai yang ditawarkan (*amar ma'ruf dan nahy munkar*). Kehadirannya dengan demikian dapat disebut sebagai agen perubahan (*agent of social change*) yang selalu melakukan kerja-kerja pembebasan (*liberation*) pada masyarakat dari segala keburukan moral, penindasan politik, dan

²⁰ Winarno Surachmad, "Pendidikan Nasional Mati Suri?" Kompas, (Jakarta), Edisi Mei 2001.

²¹H A Malik Fadjar, *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penyusunan Naskah Indonesia (LP3NI), 1998), hal. 56.

kemiskinan ekonomi. Mungkin juga seandainya kita tidak pernah dijajah, pesantren-pesantren itu tidaklah jauh terpencil di daerah pedesaan seperti kebanyakan pesantren sekarang ini, melainkan akan berada di kota-kota pusat kekuasaan atau ekonomi, atau sekurang-kurangnya tidak jauh dari sana, sebagaimana halnya sekolah-sekolah keagamaan di Barat yang kemudian tumbuh menjadi universitas-universitas tersebut.²² *Kedua*, salah satu tujuan didirikannya pondok pesantren adalah untuk menyebarluaskan informasi ajaran tentang universalitas Islam ke seluruh pelosok nusantara yang berwatak pluralis, baik dalam dimensi kepercayaan, budaya maupun kondisi sosial masyarakat.

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan pondok pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi *kawula* atau abdi masyarakat, mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam di tengah-tengah masyarakat dan mencintai ilmu dalam mengembangkan kepribadian yang *muhsin* tidak hanya sekedar muslim.²³

C. Pendidikan Di Pondok Pesantren

Bila kita meninjau tujuan yang diungkapkan di atas, sangat jelas bahwa pondok pesantren tidak hanya menitikberatkan pendidikannya kepada hal-hal yang berhubungan dengan masalah *ukhrawi* semata, akan tetapi ia juga mementingkan kepentingan *duniawi* dengan anjuran yang keras bagi setiap santrinya untuk selalu menuntut ilmu agar di kemudian hari dapat mandiri dan berguna bagi masyarakat luas. Para santri juga dibekali dengan pendidikan keterampilan, pondok pesantren dapat mencapai tujuan

²²Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik*, hal. 3-4.

²³Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), hal.

sampingan berupa pembekalan santri hidup terampil di masa mendatang. Proyek keterampilan ini meliputi pertanian, perdagangan, peternakan, perikanan, pertukangan, jahit menjahit, menyulam, koperasi, elektronik dan sebagainya. Pendidikan keterampilan seperti ini menurut Dadang Kahmad dirancang untuk memberikan keterampilan dan kemampuan teknis tertentu, yang dipandang penting dalam melakukan kegiatan-kegiatan pekerjaan lain.²⁴

Pendidikan keterampilan yang diberikan kepada santri sebenarnya dapat membekali mental mereka untuk belajar hidup mandiri dan berwiraswasta. Hal ini dapat kita tunjukkan bahwa wiraswastawan Indonesia terdiri dari orang-orang Batak, dan Minangkabau di Sumatra, orang-orang santri dari golongan Cina, dari kalangan non pribumi yang banyak tinggal di Jawa. Mereka adalah wiraswastawan yang ada di Indonesia, karena latar belakang historis.²⁵ Jika kita menggunakan teori Bloom, seharusnya pendidikan Islam itu membina aspek keterampilan melakukan ajaran agama (psikomotorik), membina aspek pengetahuan agama (kognitif) dan aspek merasakan ajaran agama (afektif). Bila ketiga aspek ini dibina dengan baik serta seimbang, maka hasilnya ialah santri akan memahami, meyakini dan mengamalkan ajaran-ajaran agama.²⁶ Kuntowijoyo²⁷ mengatakan bahwa pondok pesantren di samping mengembangkan aspek pendidikan, juga mengembangkan kegiatan-kegiatan sosial, ekonomi, teknologi dan ekologi.

Keempat, memasuki abad 21 atau millenium ketiga ini, dunia pendidikan dihadapkan pada berbagai masalah yang sangat urgen, yang apabila tidak diatasi secara tepat, tidak mustahil dunia pendidikan akan ditinggal oleh putaran zaman.

²⁴Dadang Kahmad dalam Mahmud dan Ija Suntana, *Antropologi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hal. 5.

²⁵Sudjoko Prasodjo, dkk. *Profil Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1974), hal. 5.

²⁶Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994), hal. 124.

²⁷Kuntowijoyo, *Paradigma Islam: Interpretasi untuk Aksi*, (Bandung: Mizan, 1991), hal. 258.

Kesadaran tampilnya dunia pendidikan dalam memecahkan dan merespons berbagai tantangan baru yang timbul pada setiap zaman adalah suatu hal yang logis bahkan suatu keharusan. Hal demikian dapat dimengerti mengingat dunia pendidikan merupakan salah satu pranata yang terlibat langsung dalam mempersiapkan masa depan umat manusia. Kegagalan dunia pendidikan dalam menyiapkan masa depan umat manusia merupakan kegagalan bagi kelangsungan kehidupan bangsa.²⁸

Bahkan saat ini pula, pendidikan Indonesia sedang dihadapkan pada suasana yang kompleks. Secara kuantitas, di mana-mana tumbuh subur berbagai lembaga yang mengatasnamakan lembaga pendidikan; mulai dari tingkat dasar, menengah, perguruan tinggi, bahkan sampai yang berlabelkan pondok pesantren. Namun, kemajuan kuantitas lembaga-lembaga pendidikan tersebut tidak dibarengi dengan kemajuan kualitas atau mutu, yakni kemampuannya untuk mengatasi berbagai persoalan serius bangsa. Winarno Surachmad bahkan menilai bahwa pendidikan Indonesia telah mati suri.²⁹ Persoalan ini agaknya semakin paralel dengan kondisi bangsa Indonesia saat ini yang sedang dihadapkan pada problem sekaligus tantangan global berbentuk pasar bebas internasional; baik dalam skala lokal, regional maupun internasional berupa: AFTA, NAFTA dan APEC.

Fenomena ini muncul disebabkan oleh landasan pendidikan yang lebih bersandar pada faham materialisme yang mementingkan sisi luar dari manusia dan aliran positivisme yang menekankan pada *link and match* dari sebuah produk pendidikan.³⁰ Faham sekularisme dan materialisme yang menampakkan penentangannya yang gigih terhadap

²⁸Fadhil al Djarni, *Menerobos Krisis Pendidikan Islam*, (Jakarta: Golden Press, 1992), hal. 19.

²⁹Winarno Surachmad, "Pendidikan Nasional Mati SURI?" Kompas, (Jakarta), Edisi Mei 2001.

³⁰M Sukidi, *Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an*, (Yogyakarta: Mikraj, 2005), hal. 211.

agama, telah mengakibatkan tergesernya nilai-nilai spiritual dari kehidupan sosial. Akibatnya, kemajuan di bidang fisik dan materi tersebut melahirkan proses yang dikenal dengan dehumanisasi, yang berseumber dari ketidaktahuan manusia tentang dirinya sendiri.³¹ Oleh sebab itu, pendidikan harus berlandaskan pada nilai filosofis yang tidak mengalienasikan jiwa manusia terhadap humanitasnya sendiri, artinya nilai filosofis pendidikan tersebut harus mampu mengkonstruksi nilai humanitas yang universal seperti nilai humanitas yang bersumber pada spiritual/transcendental atau yang terkodifikasi dalam Al-Qur'an dan Al-Sunnah (Al-Hadits). Beda halnya dengan Yunahar Ilyas dalam bukunya "Pendidikan dalam Perspektif Al-Qur'an", seperti yang dikutip oleh M. Sukidi, mengatakan bahwa pendidikan yang masih sangat dipengaruhi oleh intervensi kekuasaan akan mengakibatkan produk pendidikan lebih banyak menghasilkan manusia-manusia robot dan mekanis, daripada manusia yang imajinatif, kreatif dan berbudaya.³² Sampelnya adalah pandangan masyarakat Indonesia yang mengklaim bahwa pendidikan diinterpretasikan hanya untuk mengejar sertifikat atau ijazah yang diakuinya dengan sekuat tenaga bahkan dengan berbagai cara, termasuk cara-cara yang licik.³³ Atau masyarakat Indonesia yang masih beranggapan bahwa Ujian Akhir Negara (UAN) menjadi parameter normatif pendidikan Indonesia, dan secara evolutif sistem pendidikan Indonesia pelan-pelan berupaya menciptakan manusia-manusia yang hanya sanggup berhadapan dengan kertas ujian dan tidak *capable* berperan sebagai *problem solver* untuk setumpukan krisis multidimensi Negara Indonesia.³⁴

³¹Afif Muhammad, *Dari Teologi Ke Ideologi, Telaah Atas Metode dan Pemikiran Teologi Sayyid Quthb*, (Bandung: Pena Merah, 2004) hal. 83.

³²M. Sukidi, *Pendidikan*, hal. 212.

³³Ainurrafiq Dawam, "Emoh" Sekolah: Menolak "Komersialisasi Pendidikan" dan "Kanibalisasi Intelektual", *Menuju Pendidikan Multikultural*, (Yogyakarta: Inspeal Ahimsakarya Press, 2003), hal. 31.

³⁴Syarif Hidayat Santoso, "UAN itu Perlu, Tapi ..." Jawa Pos, (Surabaya), 8 Mei 2004.

BAB 2

PENIDIDIKAN AGAMA DAN PENDIDIKAN SEKOLAH

A. Penyelenggaraan Pendidikan di Indonesia

Pertanyaan selanjutnya adalah, apa yang salah dengan penyelenggaraan pendidikan kita? Pertanyaan ini merupakan langkah konstruktif, jika dilakukan dalam rangka mendiagnosis mutu pendidikan yang rendah.³⁵ Abdurrahman Saleh mencatat, sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan kita tidak mengalami peningkatan mutu secara merata. *Pertama*, kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan tidak menggunakan pendekatan *education production function* atau analisis *input-output* tidak dilaksanakan secara konsekuen. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan secara birokratik/sentralistik, dan *ketiga*, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan lebih bersifat dukungan dana, bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas).³⁶

Sistem penyelenggaraan pendidikan seperti tersebut di atas menyebabkan pendidikan Indonesia terpuruk. Hal ini bisa dilihat dari beberapa hasil penelitian beberapa tahun yang lalu sebagaimana berikut:

Pertama, menurut laporan badan PBB yang membawahi pendidikan, ilmu pengetahuan dan kebudayaan (UNESCO) tentang indeks pembangunan pendidikan atau *Education*

³⁵Rendahnya mutu pendidikan nasional ini dapat dilihat dari laporan *World Bank* tahun 1998 bahkan sampai tahun 2010 pun juga sulit untuk beranjak ke tingkat sepuluh besar yang menunjukkan bahwa dalam beberapa dasawarsa terakhir, pendidikan di Indonesia mengalami kendala besar dan serius, satu diantaranya menyangkut manajemen pendidikan yang terpusat, terutama yang berkaitan dengan penentuan program, perencanaan, dan pembiayaan pendidikan sehingga berdampak pada rendahnya kualitas pendidikan nasional. Syaukani HR, *Titik Temu dalam Dunia Pendidikan*, (Jakarta: Nuansa Madani, 2002), hal. 5.

³⁶Abd. Rahman Saleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta: Rajawali Press, 2004), hal. 243-244.

Development Index (EDI) menunjukkan bahwa Indonesia berada pada posisi ke-66 dari 127 negara. Indeks yang dikeluarkan pada tahun 2011 ini jauh menurun dari tahun sebelumnya, dan lebih rendah dibandingkan dengan Brunei Darussalam (34), serta terputus empat peringkat dari Malaysia (65). Rendahnya EDI Indonesia ini disebabkan rendahnya nilai Indonesia pada empat parameter penilaian yakni keterjangkauan dan ketersediaan akses pendidikan, termasuk angka partisipasi kasar (APK) jenjang pendidikan dasar; tingkat melek aksara pada kelompok usia 15 tahun ke atas; kesetaraan jender dalam melek literasi; dan kualitas pendidikan yang di antaranya diukur dari tingkat kelulusan, kemampuan baca tulis hitung (calistung), dan rasio murid-guru.³⁷

Kedua, hasil penelitian Program Pembangunan PBB (UNDP) tahun 2011 menunjukkan bahwa Indeks Pembangunan Indonesia menduduki urutan ke-124 dari 187 negara yang disurvei dengan skor 0,617. Peringkat ini turun dari peringkat 108 pada tahun 2010. Di kawasan ASEAN, Indonesia hanya unggul dari Vietnam yang memiliki nilai IPM 0,593, Laos dengan nilai IPM 0,542, Kamboja dengan nilai IPM 0,523, dan Myanmar dengan nilai IPM 0,483.³⁸

Ketiga, hasil survey yang dilakukan *The Political and Economic Risk Consultancy* (PERC), yang berbasis di Hongkong pada tahun 2001 lalu mengenai mutu pendidikan di Asia, menempatkan mutu pendidikan Indonesia berada pada urutan ke-12 setelah Vietnam.³⁹ Bahkan kualitas pendidikan Indonesia

³⁷ <http://okezone.com>. 23 Oktober 2012.

³⁸ <http://kompas.com>, 17 April 2012.

³⁹Laporan *The Jakarta Post* Edisi 3 September 2001 sebagaimana dikutip Suwito dalam Pidato Pengukuhan sebagai Guru Besar Sejarah Pemikiran dan Pendidikan Islam di IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2002 berjudul "Pendidikan yang Memberdayakan", Hal. 7. Bahkan Guru Besar Universitas Waseda Jepang yaitu Toshiko Kinoshita mengemukakan bahwa sumber daya manusia Indonesia masih sangat lemah untuk mendukung perkembangan industri dan ekonomi. Penyebabnya karena pemerintah selama ini tidak pernah menempatkan pendidikan sebagai prioritas terpenting. Tidak ditematkannya pendidikan sebagai prioritas terpenting, karena masyarakat Indonesia mulai dari masyarakat awam hingga politisi dan pejabat pemerintah, hanya berorientasi mengejar uang untuk

yang rendah itu, juga ditunjukkan data Balitbang tahun 2003 bahwa dari 146.052 Sekolah Dasar (SD) di Indonesia ternyata hanya delapan sekolah saja yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Primary Years Program* (PYP). Dari 20.918 Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Indonesia ternyata juga hanya delapan sekolah yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Middle Years Program* (MYP), dan dari 8.036 Sekolah Menengah Atas (SMA) di Indonesia ternyata hanya tujuh sekolah saja yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Diploma Program* (DP).

Pendidikan Indonesia sebagaimana dilaporkan penelitian-penelitian di atas, masih mengabaikan dimensi kualitas/mutu. Akibatnya, terjadi stagnasi dan keterpurukan luar biasa dalam pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan Indonesia, ketidakmampuan *out put* pendidikan dalam menghadapi berbagai persoalan bangsa, serta munculnya pengangguran terdidik.⁴⁰

Akhirnya, kualitas pendidikan secara umum di Indonesia merupakan kualitas pendidikan yang hanya bisa

memperkaya diri sendiri dan tidak pernah berfikir panjang. Kompas (Jakarta), 24 Mei 2002.

⁴⁰Pengangguran terdidik ini bisa disebabkan karena memang tidak adanya alokasi kerja; bisa juga karena tidak cocoknya pekerjaan yang tersedia, karena tidak sesuai dengan keahlian, kompetensi dan keterampilan yang dimilikinya. Fenomena meningkatnya pengangguran terdidik dalam masyarakat kita tidak dapat dihindari sebagai sebuah proses kegagalan pendidikan dalam menciptakan lulusan siap kerja. Data yang ada dari tahun 1997 sampai tahun 2000 mengenai pengangguran terdidik di Indonesia, menunjukkan grafik peningkatan yang signifikan, dimana jumlah pengangguran lulusan setiap jenjang pendidikan terus meningkat dari 4 juta orang pada tahun 1997 menjadi 6 juta pada tahun 2000, yang berarti mengalami peningkatan sekitar 50%. Pengangguran terdidik lulusan sekolah dasar dan menengah juga meningkat dari 2,1 juta orang menjadi 2,5 juta orang pada tahun 2000. Begitupun terjadi pada pengangguran lulusan perguruan tinggi tidak kurang dari 250 ribu sarjana, 120 ribu lulusan Diploma III, dan 60 ribu lulusan Diploma I dan II. Lihat Keputusan Mendiknas RI No. 122/U/2001 tentang Rencana Strategis Pembangunan Pendidikan Pemda dan Olahraga tahun 2000-2004. Bahkan seperti yang dilaporkan oleh *International Labour Organization* (ILO) tahun 2008 seperti yang dikutip oleh Harian Pelita menunjukkan bahwa pekerja rentan bangsa Indonesia dari jumlah populasi bekerja adalah 63,1%, Thailand 53,3%, Malaysia 22,3% dan Singapura 10,2%. Harian Pelita Kamis, 26 Agustus 2010. Ini menunjukkan bahwa bangsa Indonesia secara Sumber Daya Manusia (SDM) sangat rendah dibandingkan dengan negara-negara tetangga.

menengadahkan tangan, dan tidak mencapai tujuan yang diharapkan.

Oleh karena itu, pendidikan harus memiliki strategi jitu dalam upaya meningkatkan dan memantapkan kualitasnya agar mampu bersaing di era globalisasi dengan melahirkan manusia-manusia yang berdaya saing tinggi dan tangguh.⁴¹ Karena diyakini, daya saing yang tinggi inilah agaknya yang bisa menentukan tingkat kemajuan efisiensi dan kualitas bangsa untuk dapat memenangi persaingan era pasar bebas yang ketat tersebut.

Keempat, dalam konteks pendidikan keagamaan, pesantren yang merupakan lembaga pendidikan asli (*indigenous*) Indonesia, sejatinya telah melakukan pembaharuan atau reformasi dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikannya.⁴² Reformasi ini merupakan tuntutan yang

⁴¹Pada awal tahun 2000 muncul arus perubahan paradigmatis, orientasi dan kebijakan pendidikan yang amat mendasar, yang kemudian melahirkan kebijakan pendidikan berorientasi kecakapan hidup (*life skill*) dengan pendekatan pendidikan berbasis luas (*broad based education*). Secara teoritik perubahan paradigma, orientasi dan perspektif pendidikan kecakapan hidup ini bukanlah kebijakan yang dilandasi oleh pragmatism sesaat, tetapi lebih merupakan upaya *reinventing school* -penemuan kembali jati diri sekolah yang mesti dilakukan di dunia pendidikan. Oleh karena itu, pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional pada tahun 2002 mulai mengimplementasikan pendidikan berorientasi kecakapan hidup (*life skill*) pada semua jenis, jenjang dan satuan pendidikan, baik di dalam dan di luar sekolah. Program pendidikan kecakapan hidup yang dikembangkan di sekolah mengacu pada dua dimensi, yaitu kecakapan hidup yang bersifat generik (*generic life skill*) dan kecakapan hidup spesifik (*specific life skill*). Dimensi generik meliputi kesadaran diri, kecakapan berfikir dan bernalar, serta kecakapan bekerja sama. Sedangkan dimensi spesifik, yaitu kecakapan untuk menghadapi pekerjaan atau keadaan tertentu, yang mencakup kecakapan akademik dan kecakapan vokasional.

⁴²Pertanyaannya adalah lembaga pendidikan Islam yaitu pesantren yang merupakan salah satu bagian dari penanggungjawab penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, bagaimana kiprahnya? Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan Islam di Indonesia merupakan salah satu variasi dari konfigurasi sistem pendidikan nasional. Akan tetapi, pada kenyataannya pendidikan Islam tidak memiliki kesempatan yang luas untuk bersaing dalam membangun umat yang besar ini. Terasa janggal dan lucu, dalam komunitas masyarakat muslim terbesar, pendidikan Islam tidak mendapat kesempatan yang luas untuk bersaing dalam membangun umat yang besar ini. Selain itu, paradigma birokrasi tentang pendidikan Islam selama ini lebih didominasi pendekatan sektoral dan bukan pendekatan fungsional, sebab pendidikan Islam tidak dianggap bagian dari sektor

mutlak mendesak dan tidak dapat dihindari. Karena era pasar bebas menghendaki kemampuan bersaing hanya mungkin muncul bila *out put* pendidikan pesantren berkualitas. Tanpa kualitas atau mutu, maka lulusan pendidikan pesantren hanya menjadi tenaga kerja rendah (buruh) dalam era pasar bebas tersebut.

Apalagi dewasa ini, arus globalisasi telah melanda pada hampir seluruh aspek kehidupan masyarakat. Dalam kaitan ini, globalisasi dipandang sebagai suatu tantangan sekaligus sebagai suatu proses yang dapat menimbulkan banyak akibat. Sebagai suatu proses, globalisasi berlangsung begitu cepat dan banyak mendatangkan kekacauan. Industri manufaktur ditinggalkan dan segera digantikan dengan perusahaan multinasional yang bergerak dalam industri dan jasa yang merambah berbagai penjuru dunia tanpa mengenal batas-batas definitif negara. Sebagai akibatnya, pengangguran meningkat dan di pihak lain terbuka kesempatan kerja yang sangat luas, yang tidak dapat dijangkau oleh sebagian besar anggota masyarakat kita karena menuntut kualifikasi tingkat tinggi. Dari sinilah kemudian muncul istilah *the learner* dan *the winner*, yang menempatkan masyarakat negara berkembang sebagai pecundang dan masyarakat negara maju sebagai pemenang.

Untuk dapat menempatkan diri sebagai pemenang (*winner*), maka penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi sesuatu yang sangat penting dan suatu keharusan, artinya sebagai prasyarat mengantisipasi perubahan-perubahan agar suatu bangsa tidak ketinggalan. Maka pesantren sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran sepanjang waktu dengan kyai sebagai tokoh sentral harus mampu mengelola mutu dirinya sendiri dan mutu produk pendidikan pesantren akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga tersebut mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana

pendidikan karena urusannya tidak di bawah Departemen Pendidikan Nasional. Abdul Aziz, "Perlu Peraturan Pemerintah tentang Desentralisasi Madrasah," Kompas, (Jakarta), 18 Maret 2004.

pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat luas. Pada kesempatan ini, lembaga pendidikan pesantren harus mampu mengubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi di dalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Jerome S Arcaro menyampaikan bahwa terdapat lima karakteristik sekolah atau lembaga pendidikan yang bermutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) keterlibatan total, (3) pengukuran, (4) komitmen, dan (5) perbaikan berkelanjutan.⁴³ Sedangkan Suryadi Poerwanegara menyampaikan ada enam unsur dasar yang mempengaruhi suatu produk: (1) manusia; (2) metode; (3) mesin; (4) bahan; (5) ukuran, dan (6) evaluasi berkelanjutan.⁴⁴

Sebagai konsekuensi lain dari perkembangan yang terjadi, pondok pesantren dituntut untuk melakukan inovasi sistem pendidikan Islam yang diselenggarakan sesuai dengan tuntutan perubahan dalam suatu pola pembinaan, yang menempatkan pendidikan pondok pesantren sebagai: (1) Bagian integral dari pembangunan nasional dan daerah, (2) Penghubung antara dunia IPTEK dan kebutuhan masyarakat, (3) Upaya pengembangan pola analitik yang berorientasi pada pemecahan masalah dengan pandangan masa depan, (4) Bentuk partisipasi dalam perbaikan dan pengembangan mutu kehidupan dan kebudayaan, ilmu pengetahuan dan penerapannya, pengertian dan kerjasama internasional dalam upaya mencapai perdamaian dunia dan kesejahteraan umat manusia, (5) Upaya yang memungkinkan pengembangan seluruh kemampuan serta kepribadian manusia, mobilitas dalam memperoleh pengalaman pendidikan, diversifikasi, demokratisasi dalam pendidikan, proses belajar, mobilisasi sumber masyarakat untuk pendidikan dan pertumbuhan

⁴³Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hal. 36.

⁴⁴Soeryadi Poerwanegara, *Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002), hal. 12.

kegairahan kegiatan penelitian bagi seluruh komponen pondok pesantren.

Terlepas dari hal tersebut, usaha-usaha terhadap pembaharuan mutu pendidikan pondok pesantren telah dilakukan sejak abad ke-19, terutama pada aspek kepemimpinan, kurikulum, tempat belajar (sarana dan prasarana), dan proses atau sistem pembelajarannya. Tentu, reformasi pondok pesantren dalam dinamikanya yang panjang dimaksudkan untuk mencari format ideal peningkatan mutu pendidikan pondok pesantren.

Apalagi dengan adanya otonomi daerah yang berlandaskan pada Undang-Undang No. 22/1999 (kemudian direvisi menjadi UU No. 32/2004) dan diberlakukannya Undang-Undang No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan terutama dalam Pasal 1 ayat 4,⁴⁵ dan Pasal 8 ayat 1 dan 2,⁴⁶ yang mengakui secara eksplisit dan tegas terhadap pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan dalam sistem pendidikan nasional, sejajar dengan lembaga-lembaga pendidikan formal lain seperti sekolah umum dan madrasah⁴⁷ diasumsikan membawa berbagai konsekuensi kepada kebijakan-kebijakan pendidikan pondok pesantren yang akan diambil selanjutnya. Sehingga pondok pesantren mampu menjadi lembaga

⁴⁵Pasal 1 ayat 4 PP Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan menyatakan bahwa "Pesantren atau pondok pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam berbasis masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan diniyah atau secara terpadu dengan jenis pendidikan lainnya".

⁴⁶Pasal 8 ayat 1 dan 2 menyebutkan bahwa: (1) Pendidikan keagamaan berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama; (2) Pendidikan keagamaan bertujuan untuk terbentuknya peserta didik yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama yang berwawasan luas, kritis, kreatif, inovatif, dan dinamis dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia.

⁴⁷UU No. 20/2003 tentang Sisdiknas Pasal 30 ayat 4 menyebutkan, bahwa: "Bentuk pendidikan agama bisa berupa pendidikan diniyah, pesantren, pasraman, pabhaja samanera dan pendidikan lain yang sejenis".

pendidikan yang bermutu, baik dalam bidang ilmu keagamaan maupun ilmu pengetahuan umum.

Data Kementerian Agama menunjukkan perkembangan pondok pesantren yang luar biasa. Secara kuantitatif, pada tahun 2008 tercatat jumlah pondok pesantren di Indonesia meningkat yaitu: 21.521 buah yang terdiri dari Salafiyah sebanyak 8.001 (37%), Ashriyah sebanyak 3.881 (18%) dan kombinasi sebanyak 9.639 (45%) dengan jumlah santri lebih dari 3.818.469 orang yang terdiri dari santri laki-laki sebanyak 2.063.954 (54%) dan santri perempuan sebanyak 1.754.515 (46%).⁴⁸

Tabel 1.1 Jumlah Pondok Pesantren, Kiai/Guru dan Santri di Jawa Barat 2007/2008

Kab./Kota	Ponpes	Kyai/Guru/ Ustazd	Santri		
			Diasra makan	Santri	Total
Kab.					
Bogor	587	3.819	70.762	27.793	98.555
Sukabumi	476	2.939	5.238	4.672	9.910
Cianjur	398	368	19.180	15.878	35.058
Bandung	657	3.268	40.247	34.315	74.562
Garut	732	4.394	53.359	50.261	103.630
Tasikmalaya	649	3.142	61.724	-	61.724
Ciamis	544	4.013	30.238	25.903	56.141
Kuningan	341	1.683	13.828	19.549	33.377
Cirebon	42	1.296	6.882	9.204	16.086
Majalengka	299	1.498	11.049	18.597	29.646
Sumedang	171	1.329	-	-	16.314
Indramayu	117	1.346	10.205	12.365	12.365
Subang	203	1.722	5.987	17.748	23.735

⁴⁸<http://pendis.kemenag.go.id/file/dokumen/buku-saku.pdf> diakses pada tanggal 16 Agustus 2011. Dan berdasarkan data EMIS pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, jumlah santri adalah 3.818.469 yang terdiri dari santri mukim sebanyak 2.224.561 (58,26%) dan santri tidak mukim sebanyak 1.593.908 (41,74%).

Purwakarta	214	966	10.722	10.722	21.444
Karawang	373	2.693	14.389	2.857	17.246
Bekasi	103	1.527	6.441	7.212	13.653
Kota					
Bogor				3.239	7.583
Sukabumi	90	578	4.344	75.909	126.053
Bandung	75	5.862	50.144	19.022	23.919
Cirebon	113	2.113	4.917	561	2.248
Bekasi	17	213	1.687	4.107	8.059
Depok	43	677	3.952	39.154	63.946
Cimahi	51	2.816	24.792	1.568	8.347
Tasikmalaya	53	375	6.779	20.541	29.634
Banjar	214	1.085	19.093	140	2.865
	6	291	2.725		
TOTAL	6568	50.013	478.684	421.297	906.090

Sumber: Kanwil Depag Jabar

B. Keselarasan Pendidikan Agama dan Umum

Selain menunjukkan tingkat keragaman, orientasi pimpinan pondok pesantren, dan independensi kyai, jumlah ini memperkuat argumen bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan swasta yang mandiri dan sejati merupakan praktik pendidikan berbasis masyarakat (*education based community*). Melihat keberadaan dan keragaman pondok pesantren ini, sebaiknya menjadi catatan pemerintah terutama dalam rangka realisasi gerakan peningkatan mutu pendidikan untuk semua (*quality education for all*). Dan keberadaannya yang menyebar dan meluas bisa dijadikan sebagai basis gerakan pemberantasan buta huruf dan pengangguran terdidik, akselerasi program wajib belajar, dan bisa meningkatkan HDI (*Human Development Index*) Indonesia di mata dunia yang saat ini sedang merosot. Dengan demikian, pondok pesantren sebagai institusi pendidikan juga ikut berperan dan bertanggung jawab atas pelaksanaan program-program pemerintah.

Sebagaimana teori Geertz yang disepakati oleh Taufik Abdullah dan Ronald A. Lukens-Bull, mengatakan bahwa pesantren akan senantiasa eksis dan bertahan selama menyelenggarakan pendidikan keagamaan dan sekolah sekaligus menimbulkan pertanyaan, pertama, kalau kedua sistem pendidikan yaitu pondok pesantren dan sekolah dikembangkan secara bersama-sama, mana diantara keduanya yang lebih berkembang dan kedua, bagaimana realisasi kedua sistem pendidikan yang perlu dikembangkan sehingga menjadikan pondok pesantren bertahan. Pertanyaan kedua ini perlu diajukan mengingat adanya fakta di Kab. Garut dan Kab. Tasikmalaya masih ada lembaga pendidikan pondok pesantren yang sampai saat ini masih tetap bertahan/*survive* dan bahkan berkembang di tengah-tengah perkembangan lembaga pendidikan yang lebih modern, salah satunya yaitu Pondok Pesantren Sadang Lebak Garut, Pesantren Darul Arqom Garut dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Tasikmalaya.

Pondok pesantren Sadang Lebak masih tetap memiliki banyak santri dan bahkan eksistensinya memiliki peran dalam pengembangan ekonomi masyarakat dan pondok pesantren itu sendiri. Pondok pesantren ini juga telah mampu membiayai santri dan masyarakat sekitar dengan cara mendirikan satu usaha di bidang gula aren Gentong Mas. Usaha ini sampai sekarang berkembang pesat, bahkan penyebarannya menyebar luas mencapai 32 propinsi. Sejak didirikan usaha Gentong Mas ini hanya membutuhkan gula aren sebanyak 2 kg/minggu, tetapi karena pesatnya usaha ini sehingga sekarang gula yang dibutuhkan yaitu 2 ton/minggu. Selain gula aren Gentong Mas sekarang ada usaha baru yaitu air minum mineral "Hikmatan", Ikan Koi dan fashion yang dalam pengembangannya bekerja sama dengan pihak luar yaitu dengan Jepang. Di samping itu, pondok pesantren ini juga menerapkan manajemen mutu baik dalam pengembangan dirinya sendiri maupun mutu produk pendidikan pesantren untuk memuaskan pelanggan.

Sedangkan Pesantren Darul Arqam Garut masih tetap eksis dan bahkan menjadi kebanggaan masyarakat Garut karena pesantren tersebut memegang konsep mutu dalam proses pembelajarannya, di samping membuka usaha-usaha dalam bidang kewirausahaan untuk meningkatkan usaha ekonomi pondok pesantren, yaitu membuka KBIH, Koperasi dan Balai Pengobatan.

Adapun Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Tasikmalaya keberadaannya masih tetap bertahan dan berkembang walaupun Mama Ajengan Khoer Affandi sudah meninggal diduga diakibatkan oleh faktor manajemen, *karomah* dan *haibah* seorang pimpinan pondok pesantren, di samping ditunjang dengan strategi *dzohiriyyah* (kegiatan pendidikan dan pembinaan selama 24 jam), dan strategi *bathiniyyah* (ibadah-ibadah ritual bersama seperti shalat awal waktu berjama'ah, riyadloh qolby, tadarrus al-Qur'an, Tahajud dan dhuha), yang semuanya berada dalam kerangka persatuan organisasi yang ditopang dengan adminstrasi, komputerisasi dan fasilitas lainnya, memungkinkan lembaga pendidikan ini menjadi pusat perhatian masyarakat Jawa Barat bahkan dari luar Jawa Barat, sampai sekarang jumlah santrinya masih banyak yaitu sekitar 3000 santri, jumlah ini masih langka dibandingkan dengan pesantren-pesantren lainnya.

Berangkat dari penjelasan di atas, diketahui bahwa strategi yang dilakukan pondok pesantren Sadang Lebak, Pesantren Darul Arqam Garut dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Tasikmalaya tidak hanya menjadikan pesantren ini bertahan dan berkembang tetapi juga dapat mempertahankan proses pendidikan pesantrennya. Fenomena ini berbeda dengan beberapa lembaga pendidikan Islam lainnya yang banyak mengorbankan lembaga-lembaga tradisionalnya ketika melakukan strategi pengembangannya. Oleh karena itu, penelitian tentang Strategi Pengembangan Pendidikan Pesantren Sadang Lebak, Pesantren Darul Arqam Muhammadiyah Garut dan Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Tasikmalaya melalui Peningkatan Mutu dan

Kewirausahaan ini menjadi penting, sehingga fungsi utama pesantren yaitu *transmisi* dan *transfer* ilmu agama Islam, pemeliharaan tradisi Islam, dan penciptaan kader-kader ulama dapat dipertahankan.

Dalam penelitian ini dikemukakan konsep-konsep dan sejumlah kata kunci yang akan dibahas konsepnya, yaitu manajemen pendidikan Islam, strategi pengembangan pendidikan pesantren, *total quality managemen*, peningkatan mutu dan kewirausahaan.

BAB 3

TEORI TENTANG MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Manajemen Pendidikan Islam

1. Pengertian Manajemen Pendidikan Islam

Kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari Bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari Bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan. Konsep manajemen tidaklah mudah untuk didefinisikan. Sampai sekarang belum ditemukan definisi manajemen yang benar-benar dapat diterima secara universal.⁴⁹

Meskipun demikian, menurut Samsudin⁵⁰ Apabila kita membuat pembatasan atau definisi tentang manajemen, dapatlah dikemukakan sebagai berikut, “bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)”. Manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut GR. Terry sebagaimana dikutip Hasibuan⁵¹ mengatakan bahwa manajemen adalah: “ *a distinct process consisting of planning, organizing, actuiting, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*”.

⁴⁹Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hal. 15.

⁵⁰*Ibid.*, hal. 16.

⁵¹M Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Haji Mas Agung, 1993), hal. 3.

Artinya adalah bahwa manajemen merupakan suatu proses yang khas, terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber daya lainnya.

Sumber daya organisasi tersebut meliputi manusia (*man*), bahan baku (*material*) dan mesin (*machines*), serta uang (*money*). Inti manajemen adalah bagaimana mengkoordinasikan sumber daya organisasi. Koordinasi ketiga sumber daya organisasi tersebut dimaksudkan agar tujuan organisasi bisa dicapai secara efektif dan efisien, sehingga dapat memenuhi harapan berbagai pihak (*stakeholders*) yang mempunyai kepentingan terhadap organisasi.

Dari pengertian di atas, dapat dipahami bahwa manajemen itu dimaksudkan sebagai upaya seseorang untuk mengarahkan dan memberikan kesempatan kepada orang lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menerima pertanggungjawaban pribadi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Di mana aktivitasnya lebih menekankan pada upaya untuk menggunakan sumber daya seefisien mungkin, mengingat terbatasnya sumber daya yang ada.

Dalam konteks pendidikan, maka manajemen pendidikan didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan. Orientasi manajemen pendidikan itu adalah pencapaian tujuan pendidikan itu.

Sementara itu, Engkoswara⁵² mengartikan manajemen pendidikan sebagai mengelola dan mengatur melalui tiga fungsi utama perilaku manusia dalam berorganisasi, yaitu:

⁵²Engkoswara, *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Depdikbud, 1999), hal. 27.

perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang menyangkut tiga garapan utama yang meliputi: (a) Sumber daya manusia; (b) Sumber belajar (SB) yang merupakan alat atau rencana kegiatan yang akan dipergunakan sebagai media, dan (c) Sumber fasilitas dan dana, yang merupakan faktor pendukung agar prses pendidikan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Fungsi dan garapan itu merupakan meda atau perilaku berorganisasi yang diharapkan dapat mencapai tujuan pendidikan secara produktif baik untu kepentingan perorangan maupun untuk kelembagaan.

Dalam prakteknya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam manajemen pendidikan ini diperlukan adanya fungsi-fungsi manajemen⁵³. Fungsi-fungsi manajemen merupakan eksplorasi lebih detail tentang inti manajemen. Fungsi-fungsi itu adalah oleh Paul Mali dibagi menjadi tiga kegiatan yaitu: pengarahan (*direction*), penerapan (*implementation*), dan evaluasi (*evaluation*). *Direction* dalam manajemen itu meliputi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengaturan), dan *scheduling* (penjadwalan). Adapun fungsi *implementation* meliputi: *staffing* (pemilihan staf), *communicating* (komunikasi) dan *doing* (pelaksanaan tugas). Sedangkan fungsi *evaluation* meliputi: *controlling* (pengawasan), *problem solving* (pemecahan masalah) dan *deciding* (pengambilan keputusan).⁵⁴

⁵³Pengertian fungsi, apabila dilihat dari sudut pandang ilmu sosial, dimaksudkan karakter tertentu yang membedakan suatu tugas dengan tugas yang lainnya, sehingga fungsi suatu pekerjaan akan diberikan corak tersendiri terhadap proses penyediaan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan dimaksud. Oleh karena itu, sebagian mendefinisikan fungsi sebagai tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan sendiri. Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadidza, 2000), hal. 13.

⁵⁴Mustafa Rahman, *Menggugat Manajemen Pendidikan Pesantren*, dalam Ismail SM, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), hal. 10.

Dalam setiap tahap pelaksanaan proses pendidikan Islam harus melibatkan fungsi-fungsi manajemen tersebut agar pencapaian tujuan dapat dicapai. Dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen pendidikan tersebut akan diketahui kelemahan pelaksanaan tugas dari proses fungsi-fungsi evaluasi, yang selanjutnya dijadikan dasar fungsi *direction* atau *planning* (perencanaan).

2. Paradigma dan Proses Manajemen Pendidikan Islam

Sebagaimana telah dipahami bahwa pada dasarnya sistem pendidikan Islam adalah sistem pendidikan yang bertujuan untuk menghasilkan manusia yang beriman dan bertakwa kepada Allah Swt., berakhlak mulia, berkepribadian mandiri, teguh, cerdas, kreatif, terampil, profesional, bertanggung jawab, dan produktif.

Karena itu, lembaga pendidikan Islam harus mampu menjadikan dirinya sebagai lembaga sosial Islam (Islamic Social Institution), pusat pengembangan kreativitas, ilmu pengetahuan, karier dan organisasi pendidikan dan pengajaran agar pendidikan Islam menjadi salah satu pendidikan alternatif masa depan.

Karena demikian pentingnya peran lembaga-lembaga pendidikan Islam dalam menunjang pengembangan ilmu pengetahuan, dan sebagai salah satu pendidikan alternatif, diperlukan paradigma baru untuk meningkatnya, antara lain peningkatan manajemen yang lebih berhasil guna dan berdaya guna dalam mengelola pendidikan dan pengajaran.⁵⁵

Peningkatan aspek manajerial pendidikan Islam ini tidak saja mengatur dan mengelola aspek insaniah, yaitu peserta didik, guru dan pelaksana administrasi, juga termasuk mengelola dan mengatur aspek non insaniah, yaitu pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan,

⁵⁵Teuku Amiruddin, *Reorientasi Manajemen Pendidikan Islam, di Era Indonesia Baru*, (Cet. I; Yogyakarta: UII Press, 2000), hal. 16.

mengatur job kerja masing-masing tenaga pendidik sesuai kemampuannya, pengaturan keuangan, pengaturan mata pelajaran, dan lain sebagainya. Pengaturan dan pengorganisasian itu dilakukan sedemikian rupa, sehingga tidak terjadi overlepping yang menghambat tujuan pendidikan.⁵⁶

Usaha untuk mewujudkan pendidikan Islam yang konsisten dengan visi dan tujuan idealnya memerlukan langkah praktis. Lembaga pendidikan Islam dituntut melakukan perubahan-perubahan strategis dalam bidang manajemen. Di sinilah dituntut tanggungjawab, wawasan, dan keterampilan manajerial yang tangguh. Ia hendaknya memainkan peran sebagai lokomotif perubahan menuju terciptanya keberhasilan pendidikan Islam. Untuk kepentingan ini, paradigma manajemen lembaga pendidikan Islam harus mengalami pergeseran dari paradigma lama ke paradigma baru : (a) dari posisi subordinatif ke posisi otonom; (b) dari strategi sentralistik ke strategi desentralistik; (c) dari pengambilan keputusan otoritatif ke pengambilan keputusan partisipatif; (d) dari pendekatan birokratik ke pendekatan profesional; (e) dari model penyeragaman ke model keragaman; (f) dari langkah praktis kaku ke langkah praktis luwes; (g) dari kebiasaan diatur ke kebiasaan berinisiatif; (h) dari serba regulasi ke deregulasi; (i) dari kesukaan mengawasi ke kesukaan memfasilitasi; (j) dari kemampuan mengontrol ke kemampuan mempengaruhi; (k) dari ketakutan dengan resiko, ke keberanian mengambil resiko; (l) dari pembiayaan yang boros ke pembiayaan yang efisien; (m) dari kecerdasan individual ke kecerdasan kolektif/*team work*; (n) dari informasi tertutup ke informasi terbagi/terbuka; (o) dari

⁵⁶Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1998), hal. 219. Samsul Nizar, *Dasar-dasar Pemikiran Pendidikan Islam*, (Jakarta: Gaya Media Pratama, 2001), hal. xv.

pendelegasian ke pemberdayaan; dan (p) dari organisasi hierarki ke organisasi egaliter.⁵⁷

Dengan paradigma manajemen di atas, pimpinan lembaga pendidikan Islam (pesantren, madrasah, dan sekolah), dituntut melakukan langkah-langkah ke arah perwujudan visi kependidikan Islam yang sekaligus, populis, berkualitas dan beragama, di antara langkah-langkah itu adalah sebagai berikut :

- a. Membangun kepemimpinan yang kuat dengan meningkatkan koordinasi, menggerakkan semua komponen, mengsinergikan semua potensi, merangsang perumusan tahapan-tahapan perwujudan visi dan misi, dan mengambil prakarsa yang berani dalam pembaharuan.
- b. Menjalankan manajemen yang terbuka dalam hal pengambilan keputusan, dan penggunaan keuangan. Untuk menjamin keterbukaan ini, manajemen pendidikan Islam hendaknya memungkinkan pengawasan dari masyarakat atau pihak lain.
- c. Mengembangkan tim kerja yang solid, cerdas, dan dinamis. Aktifitas menajerial harus berpegang pada prinsip bahwa mutu pendidikan terletak pada kolektifitas kerja. Dengan demikian, hasil pendidikannya diakui sebagai hasil bersama, bukan hasil perseorangan. Hal ini menuntut sikap pemimpin lembaga pendidikan Islam yang terbiasa untuk bekerja kolektif sesuai dengan fungsi masing-masing individu.
- d. Mengupayakan kemandirian lembaga untuk melakukan langkah terbaik. Pimpinan dituntut untuk mengandalkan kemauan, kemampuan, dan kesanggupan sendiri tanpa harus menunggu petunjuk dan perintah atasan. Hhal ini tentu saja harus dibarengi dengan upaya peningkatan

⁵⁷Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Logos, 2001), hal. 21-22.

sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

- e. Menciptakan proses pembelajaran yang efektif, yang dicirikan oleh beberapa hal, *pertama*, proses itu memberdayakan siswa untuk aktif dan partisipatif, kedua, target pembelajaran tidak terbatas pada hafalan, tetapi sampai pada pemahaman yang ekspresif. *Ketiga*, mengutamakan proses internalisasi ajaran agama dengan kesadaran sendiri. *Keempat*, merangsang siswa untuk mempelajari berbagai cara belajar (*learning how to learn*), dan *kelima*, menciptakan semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas.⁵⁸

Berangkat dari landasan paradigma manajemen yang didukung oleh langkah-langkah strategis perwujudan visi lembaga kependidikan yang telah diformulasikan di atas, mengidentifikasi bahwa keberhasilan lembaga pendidikan Islam dalam melaksanakan fungsi kependidikannya perlu didukung dengan manajemen yang baik. Lembaga pendidikan Islam perlu berkembang maju secara kontinyu, hubungan harmonis antar tenaga kependidikan perlu diciptakan agar terjadi lingkungan dan administrasi atau ketatalaksanaan lembaga perlu dibina agar menjadi lingkungan pendidikan yang mampu menumbuhkan kreatifitas, disiplin dan semangat belajar yang tinggi bagi para siswa atau santri.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Esensi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian,

⁵⁸*Ibid.*, hal. 22.

pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.⁵⁹

Sedangkan sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang dan jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompeten maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia inilah yang membuat sumber daya lainnya dapat berjalan. Banyaknya keunggulan yang dimiliki organisasi atau perusahaan, tidak akan dapat memaksimalkan produktivitasnya dan laba usaha tanpa adanya komunitas karyawan yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi atau perusahaan.⁶⁰

Hasibuan mendefinisikan, "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat."⁶¹ Sedangkan Sedarmayanti mendefinisikan, "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek 'manusia' atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian".⁶² Dengan demikian dapat disimpulkan, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang mengatur personalia dalam sebuah organisasi supaya bekerja dengan efektif dan efisien dalam mencapai suatu tujuan organisasi.

⁵⁹Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 2

⁶⁰*Ibid.*, hal. 21.

⁶¹Malayu S P, Hsibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hal. 10.

⁶²Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Replika Aditama, 2011), hal. 13.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Samsudin, tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh.⁶³

Sedangkan Sedarmayanti membaginya kepada tujuan umum dan khusus. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru.⁶⁴

Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi "yang teliti", sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait "kebutuhan bisnis".

⁶³Sadili Samsudin, *Manajemen*, hal. 30.

⁶⁴Sedarmayanti, *Manajemen*, hal. 13.

- d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
- e. Menciptakan iklim, di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
- f. Mengembangkan lingkungan, di mana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
- g. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas)
- h. Memastikan orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
- i. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
- j. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
- k. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
- l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Menurut Siagian pada dasarnya tujuan manajemen manusia dapat dikategorikan pada empat jenis, yaitu:⁶⁵

- a. Tujuan masyarakat sebagai keseluruhan,
- b. Tujuan organisasi yang bersangkutan,
- c. Tujuan fungsional dalam arti tujuan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi, dan
- d. Tujuan pribadi para anggota organisasi.

⁶⁵S Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 26.

Tidak jauh beda dengan yang dikemukakan Samsudin, empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:⁶⁶

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Fiippo yang dikutip Hasibuan, fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari: (1) *Planning*, (2) *Organizing*, (3) *Directing*, (4) *Controlling*, (5) *Procurement*, (6) *Development*, (7) *Compensation*, (8) *Integration*, (9) *Maintenance*, (10) *Separation*.⁶⁷

Sedangkan menurut Moekijat, fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi: (1) Perencanaan, (2) Penilaian prestasi, (3) Seleksi, (4) Pengembangan dan pelatihan, (5) Administrasi gaji dan upah, (6) Lingkungan kerja, (7) Pengawasan pelaksanaan pekerjaan, (8) Hubungan perburuhan, (9), Kesejahteraan sosial, dan (10) Penilaian dan riset.

⁶⁶Sadili Samsudin, *Manajemen*, hal. 30-32.

⁶⁷*Ibid.*, hal. 24

Fungsi manajemen sumber daya manusia ini seringkali disejajarkan dengan aktivitasnya. Menurut Mangkunegara, bahwa aktivitas atau fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi: (1) Perencanaan sumber daya manusia, (2) Rekrutmen, (3) Seleksi, (4) Pelatihan dan Pengembangan, (5) Penilaian Prestasi Kerja, (6) Kompensasi, (7) Pemeliharaan Keselamatan tenaga Kerja, (8) dan Hubungan karyawan.⁶⁸

Sementara itu, menurut Mangkunegara, terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:⁶⁹

- a. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari: (a) Perencanaan sumber daya manusia, (b) Analisis jabatan, (c) Penarikan pegawai, (d) Penempatan kerja, (e) Orientasi kerja (*job orientation*),
- b. Pengembangan tenaga kerja mencakup: (a) Pendidikan dan pelatihan (*training and development*), (b) Pengembangan (*karier*), (c) Penilaian prestasi kerja
- c. Pemberian balas jasa mencakup: (a) Balas jasa langsung terdiri dari: gaji/upah dan insentif, (b) Balas jasa tak langsung terdiri dari: keuntungan (*benefit*) dan pelayanan/kesejahteraan (*serwise*).
- d. Integrasi mencakup: (a) Kebutuhan karyawan, (b) Motivasi kerja, (c) Kepuasan kerja, (d) Disiplin kerja, (e) Partisipasi kerja.
- e. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup: (a) Komunikasi kerja, (b) Kesehatan dan keselamatan kerja, (c) Pengendalian konflik kerja, dan (d) Konseling kerja.
- f. Pemisahan tenaga kerja mencakup: Pemberhentian karyawan

⁶⁸Samsudin, *Manajemen*, hal. 33.

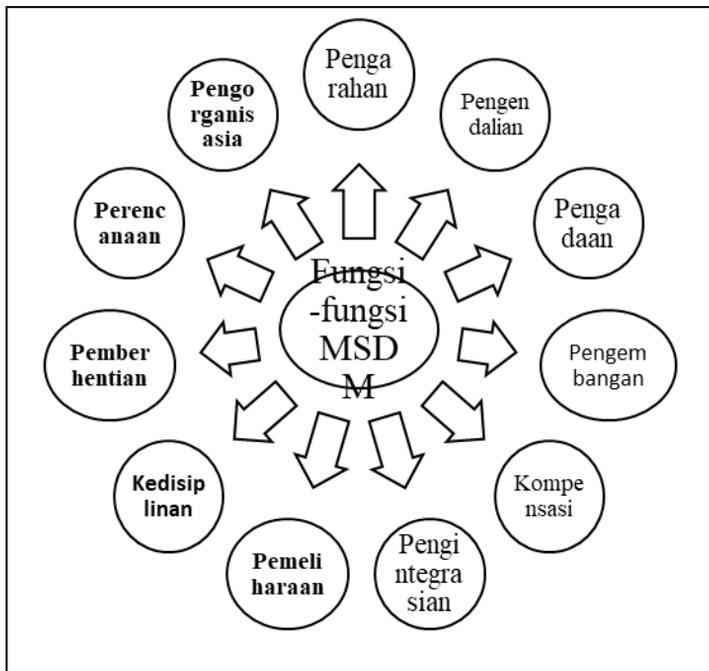
⁶⁹Mangkunegara, *Manajemen*, hal. 2.

Sedangkan menurut Hasibuan, fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:⁷⁰

- a. Perencanaan, merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
- b. Pengorganisasian, yakni kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan, yaitu kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e. Pengadaan, yakni proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan, yakni proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- g. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.
- h. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

⁷⁰Hasibuan, *Manajemen*, hal. 21-23.

- i. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- j. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- k. Pemberhentian, yakni putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.



Gambar 2.1 Konsep Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia⁷¹

⁷¹Ibid., hal. 25.

BAB 4

MUTU PENDIDIKAN PESANTREN

A. Mutu dalam Pendidikan

Istilah bermutu⁷² sering diperbincangkan dalam kehidupan sehari-hari, umumnya digunakan dalam arti “*bermutu baik*”, misalnya sekolah bermutu, pesantren bermutu, makanan bermutu atau pelayanan bermutu dan lain-lain. Dalam bahasa Inggris juga demikian: “*quality food quality service*,” jadi tidak selalu disebut kata “*baik*” atau “*good*” atau *good quality*”. Dalam pemahaman umum, mutu berarti “sifat yang baik” atau “*goodness*”. Tapi yang dimaksud dengan “sifat yang baik” tidak selalu jelas, tolok ukurnya perlu diteliti.⁷³

Dalam perbincangan sehari-hari, istilah “*bermutu*” umumnya digunakan dalam arti “*bermutu baik*”, misalnya sekolah bermutu, makanan bermutu, atau pelayanan bermutu dan lain-lain. Menurut Suryadi mutu dalam arti relatif, ukuran mutu adalah kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, pelanggan pada hakikatnya ikut menentukan mutu, jadi bukan hanya produsen yang menentukannya kebutuhan pelanggan berubah sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat. Sedangkan menurut Juran mengemukakan bahwa: Mutu adalah kesesuaian dengan tujuan atau manfaatnya.⁷⁴

⁷²Kata kualitas masuk ke dalam bahasa Indonesia dari bahasa Inggris, yaitu *quality*, dan kata ini sesungguhnya berasal dari bahasa Latin, yaitu *qualitas* yang masuk ke dalam bahasa Inggris melalui bahasa Prancis kuno, yaitu *qualité*. Dalam kamus lengkap (kamus komprehensif) bahasa Inggris, kata itu mempunyai banyak arti. Tiga diantaranya: (1) suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda; (2) standar tertinggi sifat kebaikan; dan (3) memiliki sifat kebaikan tertinggi. Daulat P Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), 106. Maka dilihat dari segi korelasi mutu dengan pendidikan Islam (pesantren), maka mutu dapat diartikan sebagai kemampuan pesantren dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan pesantren.

⁷³Diding Nurdin, *Manajemen Sekolah Berbasis Mutu*, (Bandung: Disertasi Universitas Pendidikan Indonesia, 2005), hal. 30.

⁷⁴J M Juran, *On Quality by Design*, terj. Bambang Hartono, *Merancang Mutu*, (Jakarta: Pustaka Binawan Pressido, 1995), hal. 10-13.

Dengan demikian, secara umum pengertian mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input, proses, dan output pendidikan*.

Adapun mutu dalam pendidikan dengan definisi yang relatif mempunyai dua aspek: (a) pengukuran kemampuan lulusan sesuai dengan tujuan sekolah yang ditetapkan dalam kurikulum, (b) pengukuran terhadap pemenuhan kebutuhan dan tuntutan pelanggan, yaitu orang tua siswa dan masyarakat.⁷⁵

Orientasi pada mutu sangat penting bagi sebuah organisasi atau lembaga pendidikan. Ada beberapa alasan pentingnya mutu sebagai sekolah atau lembaga pendidikan. *Russel* mengidentifikasi enam peran pentingnya mutu: (a) Meningkatkan reputasi organisasi, (b) Menurunkan biaya, (c) Meningkatkan pangsa pasar, (d) Dampak internasional, (e) Adanya pertanggungjawaban produk, (f) Untuk penampilan produk, (g) Mewujudkan mutu yang dirasakan penting.

Mutu dalam pendidikan memiliki Karakteristik yang khas, karena pendidikan bukanlah industri. Dalam pendidikan, produk pendidikan itu bukanlah *goods* (barang) tetapi *services* (layanan). Pemakai (pelanggan) pendidikan ada yang bersifat internal dan eksternal. Guru dan siswa adalah pemakai jasa pendidikan yang bersifat internal. Sedangkan orang tua, masyarakat dan dunia kerja adalah pemakai eksternal jasa pendidikan. Pemakai ini perlu mendapat perhatian karena mutu dalam pendidikan harus memenuhi kebutuhan, harapan, dan keinginan semua pemakai (*stakeholders*). Dalam hal ini, pemakai yang menjadi fokus utama pendidikan adalah "*leaners*" (peserta didik). Peserta didik yang menjadi alasan utama diselenggarakan pendidikan, dan peserta didik pula

⁷⁵Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: CiptaCekas Grafika, 2005), hal. 2.

yang menyebabkan keberadaan lembaga maupun sistem pendidikan.

Menurut Sallis⁷⁶ dalam pendidikan yang termasuk pelanggan internal (*internal customer*) dan eksternal (*external customer*). Internal: guru, karyawan, pelajar, orang tua siswa. Eksternal: perguruan tinggi, industri, bisnis, perusahaan, militer dan masyarakat luas. Pelanggan pendidikan perlu dipahami oleh pengelola, kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya untuk bekerjasama mewujudkan mutu pendidikan. Sedangkan menurut para ahli pendidikan dalam Manajemen Mutu Terpadu (MMT) setidaknya menerapkan lima pilar, diantaranya: (1) fokus pada customer, (2) keterlibatan total, (3) pengukuran, (4) komitmen, dan (5) perbaikan berkelanjutan.⁷⁷

Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Dimana mutu akan meningkatkan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Keunggulan kompetitif merupakan hasil pengukuran terhadap kinerja suatu organisasi yang terukur. Kaidah normatif yang dapat digunakan dalam kerangka pencapaian keunggulan kompetitif suatu organisasi dapat dilihat dari pesan yang disampaikan al-Qur'an surat Al-Ra'd ayat 11:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ
حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْوَالٍ

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada

⁷⁶Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 1993), hal. 30.

⁷⁷Jerome S Arcaro, *Pendidikan*, hal. 10-15.

yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”.

B. Konsep Total Quality Management

Perkembangan masyarakat yang semakin kompetitif menuntut setiap orang untuk berkompetisi secara sehat. Demikian halnya dengan sebuah lembaga, termasuk lembaga pendidikan Islam seperti halnya dengan pesantren. Kompetisi untuk merebut pasar menuntut setiap lembaga untuk mengedepankan kualitas dalam proses menejeriannya dalam pembelajarannya. Dalam kaitannya dengan persoalan kualitas ini, sekarang telah berkembang sebuah pendekatan, khususnya dalam proses menejerial, yaitu apa yang disebut *Total Quality Management* (TQM).

Total Quality Management (TQM) dapat digunakan untuk menggambarkan dua gagasan yang agak berbeda tetapi saling berkaitan. *Pertama*, adalah filsafat perbaikan terus menerus. *Kedua*, arti yang saling berkaitan menggunakan TQM untuk menggambarkan alat dan teknik, seperti *brainstorming* dan analisis lapangan, di mana digunakan untuk meletakkan perbaikan kualitas ke dalam tindakan. *Total Quality Management* (TQM), baik dalam konteks pikiran ataupun aktivitas praktis -merupakan sikap dari pikiran dan metode perbaikan terus menerus.⁷⁸

Kualitas (*Quality*) sering disamaartikan dengan mutu. Kualitas sebenarnya telah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Istilah dalam “mutu” merupakan padanan dari istilah dalam bahasa Inggris, yakni *quality*, artinya, *goodness or worth*. Dengan demikian, secara definitif istilah mutu dapat diartikan sebagai kebaikan atau nilai. Pada mulanya, istilah mutu banyak digunakan dalam bidang ekonomi, khususnya dalam organisasi industri, dimana mutu diartikan sebagai karakteristik produk/jasa yang ditentukan oleh pihak

⁷⁸Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 1993), hal. 35.

pelanggan, dan diperoleh melalui pengukuran proses serta perbaikan secara berkesinambungan. Akan tetapi, sampai sekarang, baik di dunia industri barang atau jasa, belum ada definisi yang sama tentang kualitas. Goetsch dan Davis mengibaratkan bahwa kualitas seperti halnya pornografi, yaitu sulit didefinisikan, tetapi fenomenanya atau tanda-tandanya dapat dilihat dan dirasakan dalam kehidupan nyata.⁷⁹

Setiap orang dan organisasi memiliki pengertian kualitas yang berbeda-beda. Misalnya *Fred Smith, CEO General Express* mengartikan kualitas adalah kinerja standar yang diharapkan oleh pemakai produk atau jasa (*customer*). Menurut *General Servis Administration (GSA)* kualitas adalah pertemuan kebutuhan *customer* pada awal mula dan setiap saat. Sedangkan Ann Komariah dan Cepi Triatna mendefinisikan mutu secara esensial digunakan untuk menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*product*) dan/atau jasa (*service*) tertentu berdasarkan pertimbangan obyektif atas bobot dan kinerjanya.⁸⁰ Sementara menurut W. Edward Deming,⁸¹ salah seorang pioner kualitas menyatakan bahwa kualitas itu memiliki banyak kriteria yang selalu berubah. Namun demikian, definisi kualitas yang diterima secara umum mencakup elemen-elemen berikut: (1) Mempertemukan harapan pelanggan (*customer*), (2) Menyangkut aspek produk, servis, orang, proses dan lingkungan, dan (3) Kriteria yang

⁷⁹Lesley Munro dan Malcolm, *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Gramedia, 2002), hal. 6.

⁸⁰Ann Komariah dan Cepi Tiratna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 9.

⁸¹Nama lengkapnya adalah William Edward Deming, yang lahir 14 Oktober 1900 di Sioux City, Iowa, AS. Tahun 1928, ia memperoleh gelar Doktor (Ph.D). Selama studinya itu, ia berkenalan dengan Walter A. Shewhart, bapak Statistical Quality Control (SQC), dan mendalami statistic. Sejak itu, ia memperdalam pemahamannya tentang mutu dan Total Quality Management (TQM). Diantara karya Deming yang terkenal adalah buku "*Out of The Crisis* (1986) dan "*A Sistem of Profound Knowledge*" (1989) yang berisi pokok-pokok filosofi mutu dan manajemen mutu terpadu (MMT), Daulat P Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama), hal. 38-39.

selalu berkembang yang berarti bahwa sebuah produk sekarang termasuk berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak lagi berkualitas. Jadi kualitas adalah sesuatu yang dinamis yang selalu diasosiasikan dengan produk, servis, orang, proses, dan lingkungan.⁸²

Menurut Edward Sallis, kualitas itu memang sesuatu yang tarik menarik antara sebagai konsep yang absolut dan relatif. Namun, ia menegaskan bahwa kualitas sekarang ini lebih digunakan sebagai konsep yang absolut. Karena itu, kualitas mempunyai kesamaan arti dengan kebaikan, keindahan, dan kebenaran; atau keserasian yang tidak ada kompromi. Standar kualitas itu meliputi dua, yaitu; kualitas yang didasarkan pada standar produk/jasa dan kualitas yang didasarkan pada pelanggan (*customer*). Kualitas yang didasarkan pada produk/jasa, memiliki beberapa kualifikasi:⁸³ (1) Sesuai dengan spesifikasi, (2) Sesuai dengan maksud dan kegunaannya, (3) Tidak salah atau cacat, dan (4) Benar pada saat awal dan pertamanya. Sementara itu, kualitas yang didasarkan pada *customer*, mempunyai kualifikasi; (1) Memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*), (2) Melebihi harapan pelanggan, dan (3) Mencerahkan pelanggan.⁸⁴ Sedangkan MN. Nasution mensinyalir ada empat prinsip utama dalam Total Quality Management (TQM), yaitu: kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan.⁸⁵

Pengertian lain disampaikan oleh Joseph Juran⁸⁶ yang mendefinisikan mutu berdasarkan fungsionalitas. Menurutnya,

⁸²David L Goetsch dan Stanley B Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000), hal. 47.

⁸³*Ibid.*, hal. 48-49.

⁸⁴Edward Sallis, *Total*, hal. 22.

⁸⁵MN. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia, 2001), hal. 33-34.

⁸⁶Joseph Juran adalah guru mutu kedua setelah Deming, yang telah berjasa mengembangkan pemahaman tentang mutu di Jepang. Sumbangan terbesar Juran dalam pengembangan mutu adalah sebagaimana tercantum dalam buku "*Juran, On Quality by Design*" yang disebut dengan Trilogi Juran, yakni: Perencanaan Mutu

mutu adalah kesesuaian produk dengan penggunaan, seperti sepatu olahraga yang dirancang untuk olahraga, atau sepatu kulit yang dirancang untuk ke kantor atau ke pesta.⁸⁷ Dalam kerangka pesantren, maka mutu merupakan kesesuaian antara pengguna jasa pesantren yaitu wali santri yang sangat beragam dalam memberikan gambaran eksistensi pesantren baik sebagai pengemban *Islamic values*, *sosial control*, dan *sosial engineering*, dengan *out come* pesantren.

Prinsipnya, dari kedua guru kualitas tersebut, yaitu *Edward Deming* dan *Joseph Juran*, menyatakan bahwa komitmen yang harus dibangun dalam setiap diri terhadap kualitas adalah pemahaman bahwa: *Pertama*, kualitas merupakan kunci ke arah program yang berhasil. Kurang perhatian terhadap kualitas akan mengakibatkan kegagalan dalam jangka panjang. *Kedua*, perbaikan-perbaikan kualitas menuntut komitmen manajemen sepenuhnya untuk dapat berhasil. Komitmen kepada kualitas ini harus terus menerus. *Ketiga*, perbaikan kualitas adalah kerja keras. Tidak ada jalan pintas atau perbaikan cepat. Menuntut perbaikan budaya bagi organisasi secara keseluruhan. *Keempat*, perbaikan kualitas menuntut banyak pelatihan. *Kelima*, perbaikan kualitas menuntut keterlibatan semua karyawan secara aktif, dan komitmen mutlak dari manajemen senior.⁸⁸

Jasa atau pelayanan atau produk tersebut dikatakan bermutu apabila minimal menyamai bahkan melebihi harapan pelanggan. Dengan demikian, mutu suatu jasa maupun barang selalu berorientasi pada kepuasan pelanggan. Apabila kata mutu digabungkan dengan kata pendidikan berarti menunjuk pada kualitas produk yang dihasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Yaitu dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa

(Quality Planning); Pengembangan Mutu (*Quality Control*); dan Peningkatan Mutu (*Quality Improvement*). Ini yang membedakan dan menyebabkan Trilogi Juran telah maju dari manajemen tradisional pada umumnya yang meliputi: perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. P Tampubolon, *Perguruan*, hal. 50-55.

⁸⁷Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000-2000, Penerapannya untuk Mencapai TQM*, (Jakarta: PPM,2001), hal. 3.

⁸⁸Edward Sallis, *Total*, hal. 25.

yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, serta lulusannya relevan dengan tujuan. Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan, mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.⁸⁹

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relatif. Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang akan mampu membayarnya. Sedangkan, dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Edward Sallis, seperti yang dikutip oleh Nurkholis, mengemukakan kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan.⁹⁰

Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksud adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kekuasaan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal.⁹¹ Pendidikan berkualitas apabila:

⁸⁹B Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 210-211.

⁹⁰Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Gramedia Widiasaranan Indonesia, 2003), hal. 68.

⁹¹*Ibid.*, hal. 70-71.

1. Pelanggan internal (kepala sekolah, guru, dan karyawan sekolah). Berkembang fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat, dan kreatifitasnya.
2. Pelanggan eksternal :
 - a. Eksternal primer (para siswa) menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator dalam bahasa nasional maupun internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, menjadi warga negara yang bertanggungjawab. Para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggungjawab akan hidupnya.
 - b. Eksternal skunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan); para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua, pemerintah dan pemimpin perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan.
 - c. Eksternal tertier (pasar kerja dan masyarakat luas); para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

Definisi kualitas terpadu (total) juga memiliki pengertian yang bermacam-macam. Menurut Departemen Pertahanan Amerika, kualitas terpadu itu mencakup aktivitas perbaikan secara terus-menerus yang melibatkan semua orang di dalam organisasi, baik manajer maupun semua staf-stafnya dalam berusaha secara terintegrasi mencapai kinerja yang terus meningkat pada setiap tingkatan.⁹² Meskipun tidak ada definisi

⁹²David L Goetsch dan Stanley B Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000), hal. 50.

mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa persamaan. Artinya, dalam mendefinisikan mutu/kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif. Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni:⁹³

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain).
4. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Jadi, kualitas terpadu pada dasarnya adalah sebuah pendekatan untuk melakukan sesuatu yang berusaha memaksimalkan keunggulan kompetitif organisasi melalui perbaikan terus-menerus dalam hal produk, servis, orang, proses dan lingkungannya. Secara sistematis, kualitas total memiliki karakteristik sebagai berikut:⁹⁴ (a) Dasar-dasar yang strategis, (b) Fokus pada pelanggan (internal dan eksternal), (d) Obsesi dengan kualitas, (e) Pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan memecahkan masalah, (f) Komitmen jangka panjang, (g) Kerja tim, (h) Perbaikan proses secara ontinyu, pendidikan dan pelatihan, (i) Kebebasan terkontrol, (j) Kesatuan tujuan, dan (k). Pelibatan dan pemberdayaan tenaga.

Pengertian kualitas terpadu tersebut, memberikan kerangka yang jelas bahwa hakikat *Total Quality Management* (TQM) atau manajemen kualitas terpadu sebenarnya adalah filosofi dan budaya kerja organisasi (*Phylosopy of management*)

⁹³Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2009), hal. 3-4.

⁹⁴David L Goetsch dan Stanley B Davis, *Quality*, hal. 51.

yang berorientasi pada kualitas. Tujuan (*goal*) yang akan dicapai dalam organisasi dengan budaya *Total Quality Management* (TQM) adalah memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan (*needs*) dan yang diharapkan atau diinginkan (*desire*) oleh pelanggan.⁹⁵ Sedangkan Mars J., seperti yang dikutip oleh Tony Bush dan Marianne Coleman, mendefinisikan *Total Quality Management* (TQM) sebagai sebuah filosofi dengan alat-alat dan proses-proses implementasi praktis yang ditujukan untuk mencapai sebuah kultur perbaikan terus-menerus yang digerakkan oleh semua pekerja sebuah organisasi, dalam rangka memuaskan pelanggan.⁹⁶

Dengan demikian, *Total Quality Management* (TQM) dapat diartikan sebagai pengelolaan kualitas semua komponen (*stakeholder*) yang berkepentingan dengan visi dan misi organisasi. Jadi, pada dasarnya *Total Quality Management* (TQM) itu bukanlah pembebanan ataupun pemeriksaan. Tetapi, *Total Quality Management* (TQM) adalah lebih dari usaha untuk melakukan sesuatu yang benar setiap waktu, dari pada melakukan pemeriksaan (*checking*) pada waktu tertentu ketika terjadi kesalahan. *Total Quality Management* (TQM) bukan bekerja untuk agenda orang lain, walaupun agenda itu dikhususkan untuk pelanggan (*customer*) dan klien. Demikian juga, *Total Quality Management* (TQM) bukan sesuatu yang diperuntukkan bagi manajer senior dan kemudian melewatkan tujuan yang telah dirumuskan.

Istilah "Total" dalam *Total Quality Management* (TQM) adalah pelibatan semua komponen organisasi yang berlangsung secara terus-menerus. Sementara istilah "Manajemen" di dalam *Total Quality Management* (TQM) berarti pengelolaan setiap orang yang berada di dalam organisasi,

⁹⁵Marshal Sashkin dan Kisser, *Putting Total Quality Management to Work*, (San Fransisco: Berret-Kohler Publisher, 1993), hal. 75.

⁹⁶Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis: Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hal. 191-192.

apapun status, posisi atau perannya. Mereka semua adalah manajer dari tanggung jawab yang dimilikinya.⁹⁷

Senada dengan pengertian tersebut, Lesley Munro dan Malcolm menyatakan bahwa dalam *Total Quality Management* (TQM), maka semua fungsionaris organisasi, tanpa kecuali dituntut memiliki tiga kemampuan, yaitu: *Pertama*, mengerjakan hal-hal yang benar. Ini berarti bahwa hanya kegiatan yang menunjang bisnis demi memuaskan kebutuhan pelanggan yang dapat diterima. *Kedua*, mengerjakan hal-hal dengan benar. Ini berarti bahwa semua kegiatan harus dijalankan dengan benar, sehingga hasil kegiatan tersebut sesuai dengan kebutuhan pelanggan. *Ketiga*, mengerjakan hal-hal yang benar sejak pertama kali setiap waktu. Hal ini dilandasi dengan dasar pemikiran untuk mencegah kesalahan yang timbul. Prinsipnya, menurut Lesley Munro dan Malcolm, *Total Quality Management* (TQM) itu merupakan suatu yang memiliki motto: *Do the right think, first time, every time*, yaitu “kerjakan sesuatu yang benar dengan benar, sejak pertama kali, setiap waktu”.⁹⁸

Lebih lanjut, Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana menjelaskan bahwa prinsip dan unsur pokok dalam *Total Quality Management* (TQM), sebagai berikut:⁹⁹ *Pertama*, Kepuasan pelanggan. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas itu ditentukan oleh pelanggan (internal maupun eksternal). Kepuasan pelanggan harus dipenuhi dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu.

Kedua, respek terhadap setiap orang. Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas tersendiri yang unik. Dengan begitu, setiap karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai. Karena itu, setiap karyawan dalam organisasi

⁹⁷Edward Sallis, *Total*, hal. 34-35.

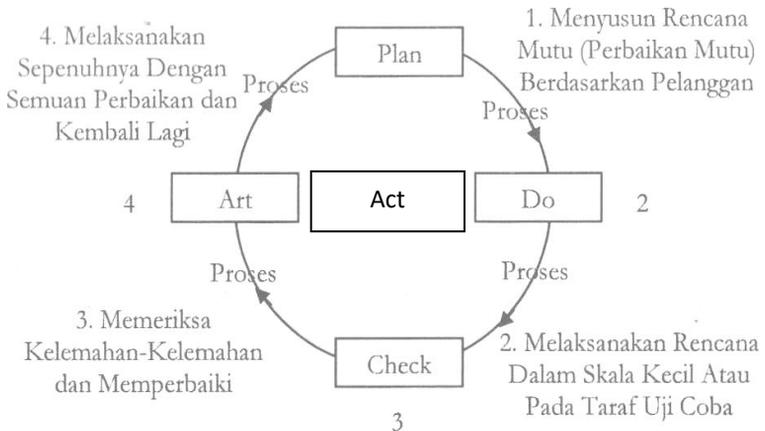
⁹⁸Lesley Munro dan Malcolm, *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: PT Gramedia, 2002), hal. 6.

⁹⁹*Ibid.*, hal. 14-15.

diperlakukan secara baik dan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan. *Ketiga*, manajemen berdasarkan fakta. Organisasi berorientasi pada data dan fakta. Artinya bahwa setiap keputusan organisasi harus didasarkan pada data, bukan pada perasaan (*feeling*). Dua konsep pokok berkaitan dengan fakta; (1). Prioritisasi (*prioritization*), yaitu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan demikian, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. (2). Variasi (*variation*), atau variabilitas kinerja manusia. Data dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Keempat, perbaikan berkesinambungan. Perbaikan berkesinambungan merupakan hal yang penting bagi setiap lembaga. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.¹⁰⁰ Lingkaran PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) disebut juga lingkaran Deming, karena Deminglah yang menciptakannya. Lingkaran itu menggambarkan proses-proses yang selalu terjadi dalam setiap kegiatan atau kinerja yang bermutu. Lingkaran itu bisa dilihat dalam gambar berikut:

¹⁰⁰*ibid.*, hal. 15.



Gambar 2.2: Siklus Deming

Dalam setiap kegiatan atau usaha perbaikan mutu (kinerja bermutu), ada empat langkah yang dilakukan (empat proses) dan keseluruhannya merupakan lingkaran, yaitu:

1. *Plan* (P): Langkah pertama, menentukan masalah yang akan diatasi atau kelemahan yang akan diperbaiki dan menyusun rencana (solusi) untuk mengatasi masalah itu, yang berarti meningkatkan mutu.
2. *Do* (D): Langkah kedua, melaksanakan rencana pada taraf ujicoba dan memperhatikan semua prosesnya.
3. *Check* (C): Langkah ketiga, mengamati atau meneliti apa yang telah dilaksanakan dan menemukan kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki, di samping hal-hal yang sudah benar dilakukan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan itu disusun rencana perbaikan untuk dilaksanakan selanjutnya.
4. *Act* (A): Langkah keempat, melaksanakan keseluruhan rencana peningkatan mutu, termasuk perbaikan kelemahan-kelemahan tersebut pada nomor (3). Hasilnya diamati, dan ada tiga kemungkinan:
 - a. Hasilnya bermutu, sehingga cara bersangkutan dapat dipergunakan dimasa datang.

- b. Hasilnya tak bermutu. Ini berarti cara bersangkutan tidak baik dan harus diganti atau diperbaiki lagi di masa datang.
- c. Cara bersangkutan mungkin dapat dipakai untuk keadaan yang berbeda (lain).

Dengan demikian, proses sesungguhnya tidak berakhir pada langkah ke (4), tetapi kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya. Proses-proses berupa lingkaran demikianlah yang terjadi dalam peningkatan mutu berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*).

Perbaikan dan pengembangan sistem penyelenggaraan pendidikan dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kelayakan dan kinerja pondok pesantren. Ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada sehingga dapat dilakukan upaya-upaya untuk memperbaikinya. Penilaian terhadap kelayakan dan kinerja yang dilakukan secara terus menerus dalam rangka melakukan perbaikan dan peningkatan mutu pondok pesantren secara berkesinambungan tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan manajemen khususnya manajemen mutu pesantren. Dalam manajemen mutu ini sesuai fungsi manajemen yang dijalankan oleh manajer pendidikan di pondok pesantren diarahkan untuk memberi kepuasan kepada pelanggannya (*customer*), baik pelanggan internal, eksternal yang primer, eksternal yang sekunder, dan eksternal yang tersier. Semua itu dilaksanakan agar penyelenggaraan pendidikan dapat memberi jaminan kepada para pelanggannya bahwa pendidikan yang diselenggarakannya adalah pendidikan bermutu.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, dalam Al-Qur'an ada beberapa prinsip tentang apa yang berkaitan dengan *Total Quality Manajemen (TQM)*, diantaranya adalah sebagai berikut:

1). Islam Mengajarkan Bekerja Berlandaskan Mutu

إِنَّ الدِّينَ أَمْنٌوَا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

“Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan (nya) dengan baik” (QS. Al-Kahfi (18):30)

2). Perencanaan Yang Matang

يَأْتِيهَا الدِّينَ أَمْنٌوَا اتَّقُوا اللَّهَ وَلِتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan” (QS. Al-Hasr (99):18).

3). Prinsip Profesionalisme

قُلْ يَقَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَاقِبَةُ الدَّارِ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

“Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu. Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan” (QS. Al-'An'am:135)

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

“Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya” (QS. Al-Isra (17):84).

4). Tertib Administrasi

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar...” (QS. Al-Baqarah (2):282)

5). Melihat Kepada Proses

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

“Wahai orang-orang yang beriman, kenapa kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan. Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan” (QS. As-Shaff (61) : 2-3).

6). Fokus Kepada Pelanggan

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ؕ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ؕ

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu” (QS. Ali-Imran (3):159).

وَأَمَّا تَعْرِضْنَ عَنْهُمْ أَيُّهَا رَحْمَةَ مِّنَ رَبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا

“Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, Maka Katakanlah kepada mereka Ucapan yang pantas” (QS. Al-Isra (17):28)

"Barangsiapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaklah memuliakan tamunya" (HR. Bukhori dan Muslim).

"Senyummu di hadapan wajah saudaramu merupakan sedekah bagimu" (HR. Tirmidzi dan Ibn Hibban)

"Jangan sekali-kali meremehkan sesuatu hal yang baik, meskipun itu adalah bertemu dengan saudaramu dengan wajah yang cerah" (HR. Muslim dari Abu Dzarr).

7). Berbuat Secara Totality

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

"Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan" (QS. At-Taubah (9) : 105)

C. Total Quality Management pada Pendidikan Pesantren

Dalam konteks pendidikan pondok pesantren, pengertian mutu pendidikan dalam hal ini mengacu pada indikator hasil pendidikan yang tercermin pada prestasi yang dicapai oleh pondok pesantren dalam tiap kurun waktu tertentu (seperti setiap catur wulan, semester, setahun, 5 tahun dan sebagainya). Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil test kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, dan lain-lain), dapat pula prestasi di bidang lain misalnya dalam cabang seni Islami. Bahkan prestasi pesantren dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangibile*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati dan sebagainya yang tercermin dalam *akhlaqul karimah*.

Indikator ini tidak saja mengarah pada apa yang ada (*input, process, out put, out come*), tetapi juga pada apa yang terjadi atau proses. Indikator tersebut -dalam konteks

pendidikan umum- adalah: (a) Indikator *input*; meliputi karakteristik guru, fasilitas, perlengkapan, dan materi pendidikan serta kapasitas manajemen, (b) Indikator *process*; meliputi perilaku administratif, alokasi waktu guru, dan alokasi waktu peserta didik, (c). Indikator *out put*; berupa hasil-hasil dalam bentuk perolehan peserta didik dan dinamika sistem sekolah, hasil-hasil yang berhubungan dengan perubahan sikap, serta hasil-hasil yang berhubungan dengan keadilan, dan kesamaan, dan (d). Indikator *out come*; meliputi jumlah lulusan ke tingkat pendidikan berikutnya, prestasi belajar di sekolah yang lebih tinggi dan pekerjaan, serta pendapatan.¹⁰¹

Sedangkan dalam lembaga pendidikan Islam yaitu pesantren yang bermutu melibatkan berbagai *in put*, seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik),¹⁰² metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana pondok pesantren dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen pesantren, dukungan pondok mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara ustadz/ustadzah, santri dan sarana pendukung di madrasah maupun di luar madrasah, baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis

¹⁰¹E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 57.

¹⁰²Istilah *kognitif* (*cognitive*) berasal dari kata *cognition* yang padanannya *knowing*, berarti mengetahui. Dalam perkembangan selanjutnya istilah kognitif menjadi populer sebagai salah satu domain ranah psikologis manusia yang meliputi setiap perilaku mental yang berhubungan dengan pemahaman, pertimbangan, pengolahan informasi, pemecahan masalah, kesengajaan dan keyakinan. Ranah kejiwaan yang berpusat di otak ini juga berhubungan dengan konasi (kehendak) dan afeksi (perasaan) yang berkaitan dengan ranah rasa. Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya), hal. 66. Ulric Neiser, *Cognition and Realit: Principles and Implications of Cognitive Psychology*, (San Francisco: Freeman and Company, 1976), dan J P Chaplin, *Kamus Lengkap Psikologi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006), hal. 103.

maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Antara proses dan pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil *out put* harus dirumuskan terlebih dahulu oleh pesantren, dan jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun dan untuk kurun waktu tertentu. Berbagai *in put* dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil *out put* yang ingin dicapai.

Adapun instrumental *in put*, yaitu alat berinteraksi dengan *raw input* (santri) seperti ustadz/ustadzah yang harus memiliki komitmen yang tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah dan mau berubah untuk maju, menguasai bahan ajar dan metode mengajar yang tepat, kreatif, dengan ide dan gagasan baru tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kenerja dan disiplin diri yang baik dan mempunyai sikap positif dan antusias terhadap santri, bahwa mereka mau diajar dan mau belajar. Kemudian sarana dan prasarana belajar harus tersedia dalam kondisi layak pakai, bervariasi sesuai kebutuhan alat peraga sesuai dengan kebutuhan, media belajar disiapkan sesuai kebutuhan. Biaya pendidikan dengan sumber dana, *budgeting*, kontrol dengan pembukuan yang jelas. Kurikulum yang memuat pokok-pokok materi ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, realistik, sesuai dengan fenomena kehidupan yang sedang dihadapi. Tidak kalah penting metode mengajar pun harus dipilih secara variatif, disesuaikan dengan keadaan, artinya ustadz/ustadzah harus menguasai berbagai metode.

Begitu pula dengan *raw in put* dan lingkungan, yaitu santri itu sendiri, serta dukungan orang tua dalam hal ini memiliki kepedulian terhadap penyelenggaraan pendidikan, selalu mengingatkan dan peduli pada proses belajar santri di rumah maupun di pondok, akan menjadi faktor penentu pula dalam keberhasilan pendidikan Islam di pondok pesantren.

Bersamaan dengan perkembangan masyarakat yang kian kompetitif, maka institusi pendidikan pesantren dituntut mampu memberikan atau menghasilkan produk yang berkualitas. Produk di institusi pendidikan pesantren utamanya berbentuk jasa¹⁰³. Dalam konteks ini, jasa sebagai produk layanan dalam organisasi pendidikan yang memenuhi kualitas atau mutu dapat dilihat dari beberapa aspek berikut; (a) Komunikasi (*communication*), yaitu komunikasi antara penerima jasa dengan pemberi jasa, (b) Kredibilitas (*credibility*), yaitu kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa, (c) Keamanan (*security*), yaitu keamanan terhadap jasa yang ditawarkan, (d) Pengetahuan kustomer (*knowing the customer*), yaitu pengertian dari pihak pemberi jasa pada penerima jasa atau pemahaman pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan pemakai jasa, (e) Standar (*tangibles*), yaitu bahwa dalam memberikan pelayanan kepada *customer* harus dapat diukur atau dibuat standarnya, (f) Reliabilitas (*reliability*), yaitu konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi janji para penerima jasa, (g) Tanggapan (*responsiveness*), yaitu tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan penerima jasa, (h) Kompetensi (*competence*), yaitu kemampuan atau keterampilan pemberi jasa yang dibutuhkan setiap orang dalam organisasi untuk memberikan jasanya kepada penerima jasa, (i) Akses (*access*), yaitu kemudahan pemberi jasa untuk dihubungi oleh pihak penerima jasa, dan (j) Tata krama (*courtesy*), yaitu kesopanan, respek, perhatian, dan kesamaan dalam hubungan personel.

¹⁰³Jasa adalah meliputi segenap kegiatan ekonomi yang menghasilkan *output* (keluaran) berupa produk atau konstruksi (hasil karya) nonfisik, yang lazimnya dikonsumsi pada saat diproduksi dan memberi nilai tambah pada bentuk (*form*) seperti kepraktisan, kecocokan/kepantasan, kenyamanan, dan kesehatan, yang pada ininya menarik cita rasa pada pembeli pertama. Sementara itu dalam konteks tulisan ini, jasa pendidikan merupakan jasa yang bersifat kompleks karena bersifat padat karya dan padat modal. Artinya, dibutuhkan banyak tenaga kerja yang memiliki *skill* khusus dalam bidang pendidikan dan padat modal karena membutuhkan infrastruktur (peralatan) yang lengkap.

Manajemen Mutu Taerpadu (*Total Quality Management* (TQM)) di lingkungan suatu organisasi non profit termasuk pendidikan tidak mungkin diwujudkan jika tidak didukung dengan tersedianya sumber-sumber untuk mewujudkan kualitas proses dan hasil yang akan dicapai. Di lingkungan organisasi yang kondisinya sehat, terdapat berbagai sumber kualitas yang dapat mendukung pengimplementasian *Total Quality Management* (TQM) secara maksimal.

Menurut Hadari Nawawi, ada beberapa di antara sumber-sumber kualitas tersebut adalah sebagai berikut:¹⁰⁴

1. Komitmen Pucuk Pimpinan/kyai Terhadap kualitas

Komitmen ini sangat penting karena berpengaruh langsung pada setiap pembuatan keputusan dan kebijakan, pemilihan dan pelaksanaan program dan proyek, pemberdayaan SDM, dan pelaksanaan kontrol. Tanpa komitmen ini tidak mungkin diciptakan dan dikembangkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan umum.

2. Sistem Informasi Manajemen

Sumber ini sangat penting karena usaha mengimplementasikan semua fungsi manajemen yang berkualitas, sangat tergantung pada ketersediaan informasi dan data yang akurat, cukup/lengkap dan terjamin kekiniannya sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.

3. Sumber Daya Manusia (SDM) yang Potensial

Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan sekolah sebagai aset bersifat kuantitatif dalam arti dapat dihitung jumlahnya. Di samping itu SDM juga merupakan potensi yang berkewajiban melaksanakan tugas pokok organisasi (sekolah) untuk mewujudkan eksistensinya. Kualitas pelaksanaan tugas pokok sangat ditentukan oleh potensi yang dimiliki oleh SDM, baik yang telah diwujudkan dalam

¹⁰⁴Hadari Nawawi, *Manajemen*, hal. 138-141

prestasi kerja maupun yang masih bersifat potensial dan dapat dikembangkan.

4. Keterlibatan Semua Fungsi

Semua fungsi dalam organisasi sebagai sumber kualitas, sama pentingnya satu dengan yang lainnya, sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Untuk itu semua fungsi harus dilibatkan secara maksimal, sehingga saling menunjang satu dengan yang lainnya.

5. Filsafat Perbaikan Kualitas Secara Berkesinambungan

Sumber-sumber kualitas yang ada bersifat sangat mendasar, karena tergantung pada kondisi pucuk pimpinan atau kyai, yang selalu menghadapi kemungkinan dipindahkan, atau dapat memohon untuk dipindahkan. Sehubungan dengan itu, realisasi *Total Quality Management* (TQM) tidak boleh digantungkan pada individu kyai sebagai sumber kualitas, karena sikap dan perilaku individu terhadap kualitas dapat berbeda. Dengan kata lain, sumber kualitas ini harus ditransformasikan pada filsafat kualitas yang berkesinambungan dalam merealisasikan *Total Quality Management* (TQM).

Perbaikan berkesinambungan atas kinerja organisasi secara menyeluruh hendaknya dijadikan sebagai sasaran tetap dari organisasi pondok pesantren. Proses berkesinambungan adalah prinsip dasar di mana mutu menjadi pusatnya. Proses ini merupakan pelengkap dan yang menghidupkan prinsip orientasi proses dan prinsip fokus pada pelanggan.

Perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*continuous quality improvement* atau CQI) dan proses (*continuous process improvement*). Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pemberdayaan semua partisipan untuk secara inkremental mewujudkan visi tersebut. Perbaikan yang berkesinambungan tergantung kepada dua unsur. *Pertama*, mempelajari proses, alat, dan keterampilan yang tepat. *Kedua*,

menerapkan keterampilan baru pada *small achievable projects*. Upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan dalam lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan sistem terbuka atas fungsi inti lembaga pendidikan, *student learning*. Ada tiga pendekatan yang digunakan untuk menjamin kualitas lembaga pendidikan, yaitu: (1). Pendekatan akreditasi, (2), Pendekatan *outcome assessment*, dan (3). Pendekatan sistem terbuka.¹⁰⁵

Perbaikan berkelanjutan merupakan hal penting untuk setiap organisasi mutu. Perbaikan tersebut hanya dapat dicapai bila setiap orang disekolah atau wilayah bekerja bersama-sama dan:

1. Menerapkan roda mutu pada setiap aspek keaja.
2. Memahami manfaat jangka panjang pendekatan biaya mutu.
3. Mendorong semua perbaikan baik besar maupun kecil.
4. Mefokuskan pada upaya pencegahan dan bukan penyelesaian masalah.

Semua sumber kualitas di lingkungan organisasi pendidikan dapat dilihat manifestasinya melalui dimensi-dimensi kualitas yang harus direalisasikan oleh pucuk pimpinan bekerja sama dengan komponen pesantren yang ada dalam lingkungan tersebut.

Menurut Hadari Nawawi, dimensi kualitas yang dimaksud adalah:¹⁰⁶

1. Dimensi Kerja Organisasi

Kinerja dalam arti unjuk perilaku dalam bekerja yang positif, merupakan gambaran konkrit dari kemampuan mendayagunakan sumber-sumber kualitas, yang berdampak pada keberhasilan mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi (sekolah).

¹⁰⁵Eti Rochaety, dkk, *Sistem*, hal. 118-120.

¹⁰⁶Hadari Nawawi, *Manajemen*, hal. 141.

2. Iklim Kerja

Penggunaan sumber-sumber kualitas secara intensif akan menghasilkan iklim kerja yang kondusif di lingkungan organisasi. Di dalam iklim kerja yang diwarnai kebersamaan akan terwujud kerjasama yang efektif melalui kerja di dalam tim kerja, yang saling menghargai dan menghormati pendapat, kreativitas, inisiatif dan inovasi untuk selalu meningkatkan kualitas.

3. Nilai Tambah

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas secara efektif dan efisien akan memberikan nilai tambah atau keistimewaan tambahan sebagai pelengkap dalam melaksanakan tugas pokok dan hasil yang dicapai oleh organisasi. Nilai tambah ini secara kongkrit terlihat pada rasa puas dan berkurang atau hilangnya keluhan pihak yang dilayani (santri).

4. Kesesuaian Dengan Spesifikasi

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas secara efektif dan efisien bermanifestasi pada kemampuan personal untuk menyesuaikan proses pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya dengan karakteristik operasional dan standar hasilnya berdasarkan ukuran kualitas yang disepakati.

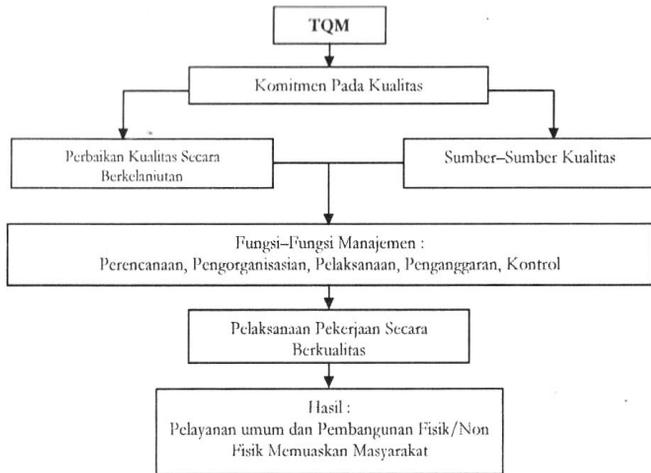
5. Kualitas Pelayanan dan Daya Tahan Hasil Pembangunan

Dampak lain yang dapat diamati dari pendayagunaan sumber-sumber kualitas yang efektif dan efisien terlihat pada peningkatan kualitas dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada siswa.

6. Persepsi Masyarakat

Pendayagunaan sumber-sumber kualitas yang sukses di lingkungan organisasi pendidikan dapat diketahui dari persepsi masyarakat (*brand image*) dalam bentuk citra dan reputasi yang positif mengenai kualitas lulusan baik yang terserap oleh lembaga pendidikan yang lebih tinggi ataupun oleh dunia kerja.

Secara singkat dapat digambarkan diagram komitmen kualitas dalam Manajemen Mutu Terpadu adalah sebagai berikut:



Gambar 2.3. Komitmen Kualitas dalam Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu dalam bidang lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren) tujuan akhirnya adalah meningkatkan kualitas, daya saing bagi *out put* (lulusan) dengan indikator adanya kompetensi baik intelektual maupun *skill* serta kompetensi sosial santri/lulusan yang tinggi. Dalam mencapai hasil tersebut, implementasi *Total Quality Management (TQM)* di dalam organisasi pendidikan pesantren perlu dilakukan dengan sebenarnya tidak dengan setengah hati. Dengan memanfaatkan semua entitas kualitas yang ada dalam pesantren maka pendidikan Islam tidak akan jalan di tempat seperti saat ini. Kualitas pendidikan Islam atau pendidikan umum di Indonesia berada pada urutan di bawah Vietnam yang *notabene* negara tersebut dapat dikatakan baru saja merdeka dibandingkan dengan kemerdekaan bangsa Indonesia.

Total Quality Management (TQM) dapat digunakan untuk menggambarkan dua gagasan yang agak berbeda tetapi saling berkaitan. *Pertama*, adalah filsafat perbaikan terus menerus. *Kedua*, arti yang saling berkaitan menggunakan *Total Quality Management (TQM)* untuk menggambarkan alat dan teknik, seperti *brainstorming* dan analisis lapangan, di mana digunakan untuk meletakkan perbaikan kualitas ke dalam tindakan. *Total Quality Management (TQM)* baik dalam konteks pikiran ataupun aktivitas praktis -merupakan sikap dari pikiran dan metode perbaikan terus menerus.¹⁰⁷

Pesantren yang merupakan lembaga pendidikan Islam dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)* tidak mungkin diwujudkan jika tidak didukung dengan tersedianya sumber-sumber untuk mewujudkan kualitas proses dan hasil yang akan dicapai. Oleh sebab itu, pesantren yang efektif memerlukan strategi yang kuat dan maksud tertentu untuk menghadapi suasana kompetitif dan orientasi di masa depan. Untuk menjadi efektif di dalam masa sekarang, institusi pesantren memerlukan proses pengembangan strategi kualitas, antara lain:¹⁰⁸ (1) Misi yang jelas dan tertentu; (2) Menfokuskan *customer* secara jelas; (3) Strategi untuk pencapaian misi; (4) Pelibatan semua *customers*, baik internal maupun eksternal, di dalam pengembangan strategi; (5) Penguatan staff dengan menggerakkan penghalang dan bantuan untuk membuat kontribusi maksimal terhadap institusi melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif; (6) Penilaian dan evaluasi keefektifan institusi menghadapi tujuan yang diharapkan oleh *customers*.

Apalagi pendidikan pondok pesantren didasari, digerakkan, dan diarahkan oleh nilai-nilai kehidupan yang bersumber pada ajaran Islam yaitu al-Qur'an dan Al-Hadits. Ajaran dasar ini berkelindan dengan struktur sosial atau realitas sosial yang digumuli dalam hidup sehari-hari. Dengan

¹⁰⁷*Ibid.*, hal. 35.

¹⁰⁸*Ibid.*, hal. 125.

demikian, pendidikan pondok pesantren didasarkan atas dialog yang terus-menerus antara kepercayaan terhadap ajaran dasar agama yang diyakini memiliki nilai kebenaran mutlak dan realitas sosial yang memiliki nilai kebenaran relatif.¹⁰⁹ Ini artinya pesantren melalui misi normatifnya yaitu mengimplementasikan doktrin Islam terus menerus dengan melakukan dialektika mutu dengan realitas atau masyarakat dalam menemukan *needs of stakeholders* pesantren itu sendiri.

Dalam ajaran *Total Quality Management (TQM)*, lembaga pendidikan Islam (pondok pesantren) menempatkan santri sebagai *klien*" atau dalam istilah perusahaan sebagai "*stakeholders*" yang terbesar, maka suara santri harus disertakan dalam setiap pengambilan keputusan strategis langkah organisasi pondok pesantren, walaupun dalam konteks pesantren semua kebijakan akan mengkerucut pada kyai sebagai *top leader*. Tanpa suasana yang demokratis manajemen tidak mampu menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, yang terjadi adalah kualitas pendidikan pondok pesantren didominasi oleh pihak-pihak tertentu yang seringkali memiliki kepentingan yang bersimpangan dengan hakekat pendidikan. Ini artinya, manajemen yang ada dalam pondok pesantren adalah sebagai sistem yang berarti menjadi aturan main (*role of the game*) yang mengikat seluruh *person* yang ada didalamnya, walau terjadi pergantian kepemimpinan, sistem tetap berjalan.¹¹⁰ Hal ini berarti bahwa sistem peningkatan mutu pendidikan pesantren tidak tergantung pada sosok kyai sebagai *top leader* atau pemilik dari pesantren, akan tetapi berjalan dengan sistem yang telah membudaya pada pesantren tersebut bahkan telah menjadi aturan main (*role of the game*). Dalam hal ini M N Nasution mengatakan bahwa *Total Quality*

¹⁰⁹Mastuhu, *Dinamika*, hal. 26.

¹¹⁰Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Paduan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: DIVA Press, 2009), hal. 82.

Management (TQM) merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi.¹¹¹

Dengan demikian budaya organisasi pesantren dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Dilihat dari sisi *in put* pondok pesantren mencakup umpan balik (*feedback*) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi pondok pesantren mengacu kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang: pendanaan, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara dilihat dari *out put*, budaya organisasi pesantren mengacu pada faktor internal maupun eksternal seperti berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi pesantren terhadap perilaku komponen pesantren, teknologi, strategi, *image*, produk dan sebagainya.¹¹²

Oleh sebab itu, untuk memulai mengimplementasikan manajemen kualitas total (*Total Quality Management* (TQM)) pada tataran internal pondok pesantren adalah sebuah tugas yang diemban komponen pesantren untuk menjadi suatu tatanan nilai yang melembaga atau membudaya. Organisasi pondok pesantren yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua ustadz/ustadzah khususnya kyai sebagai *top leader* menganut

¹¹¹M N Nasution, *Manajemen*, hal. 33.

¹¹²Budaya organisasi diharapkan akan menjadi suatu tatanan nilai untuk membentuk organisasi yang handal. Dari segi filosofis kata, kata "budaya" dalam bahasa Arab yang seakar kata dengan peradaban yaitu *a-d-b* yang artinya kehalusan (*refinement*), pembawaan yang baik, sopan santun, tata-susila, kemanusiaan atau kesusasteraan. Dari akar kata tersebut, timbul istilah *adib* yang jamaknya adalah *udaba'* yang artinya berbudaya, berperilaku halus atau berpendidikan. Kata ini juga bisa diartikan sebagai terasuh -dengan baik (*wellbred*) sehingga karena itu orang yang terasuh dengan baik itu menjadi baik perilakunya. *Ensiklopedi al-Qur'an: Madinah*, dalam Jurnal Ulumul Qur'an No. 5, Vol. IV Tahun 1993, 57. Maka budaya organisasi diharapkan akan menjadi acuan moral pada anggota organisasi pesantren dalam menciptakan mutu pendidikan Islam. Apalagi pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang berlandaskan pada nilai-nilai normatif Islam yaitu al-Qur'an dan al-Hadits, sehingga nilai-nilai tersebut akan menjadi *spirit* dalam menggerakkan organisasi.

bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan usaha organisasi lembaga pendidikan Islam. Pada tataran ini santri baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Gaya dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi penggantian kyai pada generasi berikutnya. Dalam organisasi pesantren dengan budaya mutu yang kuat, santri dengan *ghiroh* yang kuat cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat komponen pesantren merasa nyaman dalam belajar, rasa komitmen dan loyalitas membuat santri ataupun komponen lainnya berusaha lebih keras lagi. Dalam budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Yang urgen lagi dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren adalah manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) tenaga pengajar. Sebab tenaga pengajar merupakan sumber daya pesantren yang vital untuk membantu sosok kyai dalam proses pendidikan yang salah satunya adalah ustadz/ustadzah. Apalagi dalam perkembangan yang demikian pesatnya mutu pendidikan pesantren menjadi prioritas utama dalam menyimak setiap perubahan, sehingga secara langsung atau tidak langsung profesionalisme ustadz/ustadzah sedang teruji. Sebab sosok seorang ustadz/ustadzah dalam proses pembelajaran di pesantren merupakan sebagai fasilitator bagi santri. Peran ustadz/ustadzah sebagai fasilitator membawa konsekuensi terhadap perubahan pola hubungan ustad/ustadzah-santri, yang semula lebih bersifat "*top-down*" ke hubungan kemitraan. Dalam hubungan yang bersifat "*top-down*", ustad/ustadzah seringkali diposisikan sebagai "atasan" yang cenderung bersifat otoriter, sarat dengan nilai komando, instruksi bergaya birokrat, bahkan pawang. Sementara, santri lebih diposisikan sebagai

“bawahan” yang harus selalu patuh mengikuti instruksi dan segala sesuatu yang dikehendaki oleh ustadz/ustadzah.

Berbeda dengan pola hubungan “*top-down*”, hubungan kemitraan antara ustadz/ustadzah dengan santri, ustadz/ustadzah bertindak sebagai pendamping belajar para santri dengan suasana belajar yang demokratis dan menyenangkan. Karena, dalam konteks sekolah yang bisa diadopsi dalam konteks pesantren, guru adalah orang yang langsung berinteraksi dengan anak didik, memberikan keteladanan, motivasi, dan inspirasi untuk terus menerus bersemangat dalam berkarya dan berprestasi.¹¹³

Total Quality Management (TQM) di pesantren hanya akan tercapai jika dilakukan oleh seluruh pihak yang terlibat dan dilakukan terus menerus. Ini artinya memerlukan perubahan sikap, kebiasaan dan budaya seluruh komponen pesantren dan memerlukan perubahan metode dalam mengarahkan sebuah institusi pesantren ini. Untuk bisa berubah dan menghasilkan mutu yang baik, para komponen pesantren membutuhkan: (a) Lingkungan yang cocok untuk bekerja (prosedur yang jelas, sederhana, dan dilengkapi oleh sarana yang cukup); (b) Lingkungan yang mendukung dan menghargai kesuksesan dan prestasi yang mereka raih.

Dalam *Total Quality Management* (TQM) keberhasilan pesantren diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Pesantren dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat jenis pelanggannya, maka pesantren dikatakan berhasil jika:

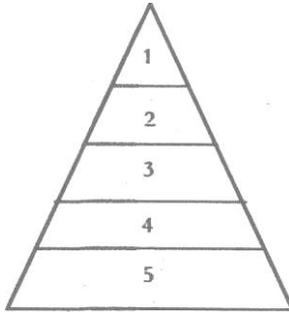
1. Santri puas dengan layanan pesantren, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh ustadz/ustadzah maupun kyai, puas dengan fasilitas yang disediakan oleh pesantren. Pendek kata, santri menikmati situasi pesantren.

¹¹³Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen*, hal. 58.

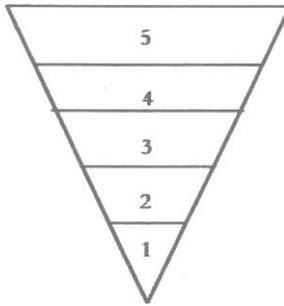
2. Orang tua santri puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan santri maupun program-program pesantren.
3. Pihak pemakai/penerima lulusan (sekolah/madrasah, perguruan tinggi umum maupun agama, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai harapan
4. Ustad/ustadzah dan karyawan pesantren puas dengan pelayanan pesantren, misalnya pembagian kerja (*job description*), hubungan antar ustadz/ustadzah/karyawan/kyai, gaji/honorarium, dan sebagainya.¹¹⁴

Dengan menempatkan pelanggan pondok pesantren sebagai fokus utama, maka struktur organisasi akan menjadi piramida terbalik. Artinya adalah biasanya susunan organisasi berbentuk kerucut. Kyai ada dibagian atas, menyusul pembantu kyai sebagai pimpinan tengah, ustadz/ustadzah dan karyawan pendukung. Dalam *Total Quality Management* (TQM) bentuk kerucut ini harus terbalik. Justru pucuk pimpinan (kyai) berada di bawah, yang memberikan implikasi ia harus menjadi pelayan bagi pimpinan yang ada di level menengah. Begitupun pimpinan menengah harus melayani ustadz/ustadzah, dan ustadz/ustadzah harus melayani kebutuhan santrinya. Sehingga kalau diilustrasikan dalam sebuah gambar akan tampak sebagaimana berikut:

¹¹⁴Umiarso dan Nur Zazin, *Pesantren*, hal. 175-176.



Struktur Pesantren Konvensional atau
Piramida Pesantren Konvensional



Struktur Pesantren TQM atau Piramida Pesantren TQM

Gambar 2.4. Perbandingan Piramida Pesantren
Konvensional dan TQM

Keterangan:

1 = Kyai

2 = Pembantu Kyai

3 = Ustadz/Ustadzah

4 = Karyawan Lain

5 = Santri

Beragamnya kondisi lingkungan pesantren dan bervariasinya kebutuhan santri di dalam proses pembelajaran ditambah lagi dengan kondisi geografi pesantren yang ada di Indonesia yang sangat kompleks, seringkali tidak dapat diapresiasi secara komprehensif oleh berbagai kalangan. Oleh karena itu di dalam proses peningkatan mutu pendidikan pesantren perlu dicari alternatif pengelolaan pesantren. Hal ini

mendorong lahirnya konsep manajemen peningkatan mutu berbasis pesantren. Manajemen alternatif ini memberikan kemandirian -walaupun fakta riilnya pesantren sejak awal berdirinya sudah mandiri atau otonom - kepada pesantren untuk mengatur dirinya sendiri dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, tetapi masih tetap mengacu kepada al-Qur'an dan al-Hadits serta kebijakan pendidikan nasional. Konsekwensi dari pelaksanaan program ini adanya komitmen yang tinggi dari berbagai pihak yaitu orang tua/masyarakat, ustadz/ustadzah, kyai, santri dan staf atau karyawan lainnya di satu sisi dan pemerintah di sisi lainnya sebagai partner dalam mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan pesantren.

Dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen ini, strategi yang dapat dilaksanakan oleh pesantren antara lain meliputi evaluasi diri untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan pondok pesantren. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut pesantren bersama-sama orang tua santri dan masyarakat menentukan visi dan misi pondok pesantren dalam peningkatan mutu pendidikan atau merumuskan mutu yang diharapkan dan dilanjutkan dengan penyusunan rencana program pendidikan pondok pesantren termasuk pembiayaannya, dengan mengacu kepada skala prioritas pondok pesantren dan kebijakan pendidikan nasional sesuai dengan kondisi pesantren dan sumber daya yang tersedia. Dalam penyusunan program, pondok pesantren harus menetapkan indikator atau target mutu yang akan dicapai. Kegiatan yang tak kalah pentingnya adalah melakukan monitoring dan evaluasi program yang telah direncanakan sesuai dengan pendanaannya untuk melihat ketercapaian visi, misi dan tujuan pendidikan Islam yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan nasional dan target mutu yang dicapai serta melaporkan hasilnya kepada orang tua santri, masyarakat dan pengguna *out put* pendidikan pondok pesantren lainnya. Hasil evaluasi (*proses* dan *out put*) ini selanjutnya dapat

dipergunakan sebagai masukan untuk perencanaan/ penyusunan program pondok pesantren di masa mendatang (tahun berikutnya). Demikian terus menerus sebagai proses yang berkelanjutan.

Untuk pengenalan dan menyamakan persepsi sekaligus untuk memperoleh masukan dalam rangka perbaikan konsep dan pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) ini, maka sosialisasi harus terus dilakukan. Kegiatan-kegiatan yang bersifat *pilot/uji coba* harus segera dilakukan untuk mengetahui kendala-kendala yang mungkin muncul di dalam pelaksanaannya untuk dicari solusinya dalam rangka mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan kendala yang muncul di masa mendatang. Harapannya dengan konsep ini, maka peningkatan mutu pendidikan pesantren akan dapat diraih oleh komponen pesantren sebagai pelaksanaan dari proses pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menghadapi persaingan global yang semakin ketat dan ditunjang oleh ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang secara cepat.

Akhirnya, yang muncul adalah pondok pesantren ideal. Pondok pesantren yang ideal adalah pondok pesantren yang mampu mengantisipasi adanya pendapat yang mengatakan bahwa alumni pondok pesantren tidak berkualitas. Oleh sebab itu, sasaran utama yang diperbaharui adalah mental, yakni mental manusia dibangun hendaknya diganti dengan mental membangun. Maka semangat akselerasi mutu pendidikan pondok pesantren juga akan memunculkan semangat untuk mencipta keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM). Pada aspek ini Azyumardi Azra mengatakan bahwa keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ingin dicapai pondok pesantren adalah terwujudnya generasi muda yang berkualitas tidak hanya pada aspek kognitif, tetapi juga pada aspek afektif dan psikomotorik. Dalam kerangka ini, Sumber Daya Manusia (SDM) yang dihasilkan pondok pesantren diharapkan tidak hanya mempunyai perspektif keilmuan yang lebih integratif dan komprehensif antara bidang ilmu-ilmu agama dan ilmu-

ilmu keduniaan tetapi juga memiliki kemampuan teoritis dan praktis tertentu yang diperlukan dalam masa industri dan pasca industri.¹¹⁵ Oleh sebab itu, santri harus dibekali dengan berbagai kemampuan sesuai dengan tuntutan zaman dan reformasi yang sedang bergulir, guna menjawab tantangan globalisasi, berkontribusi pada pembangunan masyarakat dan kesejahteraan sosial, lentur, dan adaptif terhadap berbagai perubahan.

¹¹⁵Azyumardi Azra, *Pendidikan*, hal. 48.

BAB 5

KEWIRAUSAHAAN DALAM PENDIDIKAN

A. Pengertian, Fungsi dan Tujuan Kewirausahaan,

Istilah “kewirausahaan” dalam manajemen kewirausahaan menurut Thompshon dan Riccuci, sebagaimana dikutip oleh Fadel Muhammad menunjukkan makna manajemen yang dilandasi “*enterprise culture*”, atau yang dilandasi oleh karakter “*risk culture*”.¹¹⁶ Dalam perkembangannya, makna kewirausahaan tidak hanya diterapkan pada sektor swasta tetapi juga pada sektor publik dan sektor pendidikan.

Pada sektor publik, makna tersebut terus berkembang dengan munculnya pemikiran tentang *public entrepreneurship* yaitu proses penciptaan nilai bagi warga negara dengan mengkombinasikan sumber daya publik dan atau swasta dan memanfaatkannya untuk mendapatkan *social opportunities*. Makna ini diilhami oleh konsep yang telah berkembang sejak tahun 1980-an seperti *social, political, and policy entrepreneur*. Makna kewirausahaan ini menuntut adanya *public sector entrepreneurship* yang menjelaskan jenis-jenis perilaku entrepreneurial yang harus ditunjukkan oleh sejumlah aktor politik dan pemerintahan.¹¹⁷

Manajemen kewirausahaan dalam lembaga pendidikan merupakan substansi manajemen pendidikan yang mempunyai peran penting untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang diinginkan. Kewirausahaan dalam lembaga pendidikan mengandung dua pengertian dan penerapan, yaitu:

1. Upaya menerapkan nilai-nilai kewirausahaan dalam mengelola lembaga pendidikan.

¹¹⁶Fadel Muhammad, *Reinventing Local Government Pengalaman dari Daerah*, (Jakarta: PT Elex Media Computing, Kompas Gramedia, 2008), hal. 24.

¹¹⁷*Ibid.*, hal. 24-25.

2. Memanfaatkan potensi yang dimiliki/dapat diupayakan oleh suatu lembaga pendidikan menjadi kegiatan ekonomi sehingga menghasilkan laba yang dapat digunakan untuk memajukan lembaga pendidikan yang bersangkutan.¹¹⁸

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa fungsi-fungsi manajemen mencakup beberapa aktifitas, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Begitu pula dengan manajemen kewirausahaan kependidikan, aktifitas manajerialnya sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut.¹¹⁹

Nilai-nilai kewirausahaan dalam lembaga pendidikan menjadi isu baru yang selalu digalakkan pemerintah. Dalam faktanya, di antara lembaga pendidikan yang telah banyak mengembangkan unit usaha adalah pesantren. Keberhasilan pesantren dalam mengembangkan unit usaha ini tentunya didukung oleh beberapa faktor, di antaranya semangat *entrepreneur* seorang kyai, manajemen pengembangannya dan *networking* yang dibentuk oleh pesantren tersebut.

Kewirausahaan adalah semangat, sikap, perilaku, dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha atau suatu kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.¹²⁰ Wirausaha adalah orang yang pandai atau berbakat mengenali produk baru, menentukan cara produksi baru, menyusun operasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya, serta mengatur permodalan operasinya.¹²¹

¹¹⁸Sulton, *Manajemen Kewirausahaan Kependidikan* dalam Ali Imron at. al. (ed), *Manajemen Pendidikan Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), hal. 233.

¹¹⁹Justin G Longenecker, dkk, *Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hal. 486-487.

¹²⁰Sulton, *Manajemen*, hal. 233

¹²¹W J S Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1995), hal. 1012.

Adapun tujuan kewirausahaan menurut Basrowi¹²² adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan jumlah wirausaha yang berkualitas.
2. Mewujudkan kemampuan dan kemandirian para wirausaha untuk menghasilkan kemajuan dan kesejahteraan masyarakat.
3. Membudayakan semangat, sikap, perilaku dan kemampuan kewirausahaan di kalangan masyarakat yang mampu, andal, dan unggul.
4. Menumbuhkembangkan kesadaran dan orientasi kewirausahaan yang tangguh dan kuat terhadap masyarakat.

Sedangkan fungsi wirausaha menurut Suryana,¹²³ memiliki dua fungsi, yaitu fungsi makro dan mikro. *Secara makro*, wirausaha berperan sebagai penggerak, pengendali, dan pemacu perekonomian suatu bangsa. Di AS, Eropa Barat, dan negara-negara Asia, kewirausahaan menjadi kekuatan ekonomi dunia yang kaya dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan inovasi. Hasil-hasil dari penemuan ilmiah, penelitian, pengembangan ilmu pengetahuan, dan teknologi rekayasa telah menghasilkan kreasi-kreasi baru dalam produk barang dan jasa-jasa yang berskala global. Semua itu merupakan hasil dari proses dinamis wirausaha yang kreatif. Bahkan, para wirausahalah yang berhasil menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Wirausahalah yang berani mengambil risiko, memimpin, dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Tanpa dorongan dan *energy*, dan dedikasi para wirausaha, pembentukan (formasi) investasi pada perusahaan-perusahaan baru tidak akan pernah terjadi. Menurut J.B. Say, wirausaha adalah orang yang menghasilkan perubahan. Perubahan tersebut dilakukan tidak

¹²²Basrowi, *Kewirausahaan untuk Perguruan Tinggi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), hal. 7.

¹²³ Suryana, *Kewirausahaan, Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hal. 77.

dengan mengerjakan sesuatu yang lebih baik, tetapi dengan melakukan sesuatu yang berbeda. *Secaramikro*, peran wirausaha adalah menanggung risiko dan ketidakpastian, mengkombinasikan sumber-sumber ke dalam cara yang baru dan berbeda untuk menciptakan nilai tambah dan usaha-usaha baru. Dalam melakukan fungsi mikronya, menurut Marzuki Usman, secara umum wirausaha memiliki dua peran, yaitu: (1) Sebagai penemu, (2) Sebagai perencana.

Menurut Zimmerer, fungsi wirausaha adalah menciptakan nilai barang dan jasa di pasar melalui proses pengombinasian sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda untuk dapat melakukan persaingan. Nilai tambah tersebut diciptakan melalui: (a) Pengembangan teknologi baru, (b) Penemuan pengetahuan baru, (c) Perbaikan produk dan jasa yang ada, (d) Penemuan cara-cara yang berbeda untuk menyediakan barang dan jasa dalam jumlah lebih banyak dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.¹²⁴

B. Karakteristik Kewirausahaan

Karakteristik kewirausahaan menurut Zimmerer yang dikutip Alma adalah sebagai berikut:¹²⁵

1. Memiliki komitmen tinggi terhadap tugasnya. Boleh dikata setiap saat pikiran tidak lepas dari perusahaannya.
2. Mau bertanggung jawab. Apa saja tindakan yang ia lakukan, selalu dikuti dengan penuh rasa tanggung jawab ia tidak takut rugi.
3. Keinginan bertanggung jawab ini erat hubungannya dengan mempertahankan internal *locus of control* yaitu minat kewirausahaan dalam dirinya.
4. Peluang untuk mencapai obsesi. Seorang wirausaha mempunyai obsesi mencapai prestasi tinggi dan ini bisa diciptakannya.
5. Toleransi terhadap resiko kebimbangan dan ketidakpastian.

¹²⁴ *Ibid.*, hal. 78.

¹²⁵ Buchori Alma, *Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum*, (Bandung: Alfabet, 2010), hal. 110.

6. Yakin pada dirinya.
7. Kreatif dan fleksibel.
8. Ingin memperoleh balikan segera. Dia mempunyai keinginan yang kuat untuk menggunakan pengetahuan dan pengalaman guna memperbaiki penampilannya.
9. Enerjik tinggi. Seorang wirausaha lebih enerjik dibandingkan rata-rata orang lain.
10. Motivasi untuk lebih unggul. Seorang wirausaha mempunyai motivasi untuk bekerja lebih baik dan lebih unggul dari apa yang sudah dia kerjakan.
11. Berorientasi ke masa depan.
12. Mau belajar dari kegagalan. Seorang wirausaha tidak takut gagal, dia memusatkan perhatiannya pada kesuksesan di masa depan dan menggunakan kegagalan ini sebagai guru yang berharga.
13. Kemampuan memimpin. Seorang wirausaha harus mampu menjadi pemimpin yang baik dia memimpin sumber daya manusia yang berbagai macam karakternya. Dan juga dia memimpin sumber daya non manusia yang harus dikelola sebaik-baiknya.

Sedangkan, menurut By Grave yang dikutip Basrowi, karakteristik wirausahawan meliputi 10 D, yaitu:¹²⁶

1. *Dream*, yaitu seorang wirausaha mempunyai visi keinginan terhadap masa depan pribadi dan bisnisnya serta mempunyai kemampuan untuk mewujudkan impiannya.
2. *Decisiveness*, yaitu seorang wirausaha adalah orang yang tidak bekerja lambat. Mereka membuat keputusan secara cepat dengan penuh perhitungan. Kecepatan dan ketepatan mengambil keputusan adalah faktor kunci dalam kesuksesan bisnisnya.
3. *Doers*, yaitu seorang wirausaha dalam membuat keputusan akan langsung menindaklanjuti. Mereka melaksanakan

¹²⁶Basrowi, *Kewirausahaan*, hal. 10.

kegiatannya secepat mungkin dan tidak menunda-nunda kesempatan yang baik dalam bisnisnya.

4. *Determination*, yaitu seorang wirausaha melaksanakan kegiatannya dengan penuh perhatian. Rasa tanggung jawabnya tinggi dan tidak mau menyerah, walaupun dihadapkan pada halangan dan rintangan yang tidak mungkin dapat diatasi.
5. *Dedication*, yaitu seorang wirausaha dedikasi terhadap bisnisnya sangat tinggi, kadang-kadang mengorbankan kepentingan keluarga untuk sementara, tidak mengenal lelah, dan semua perhatian dan kegiatannya dipusatkan semata-mata untuk kegiatan bisnisnya.
6. *Devotion*, yaitu mencintai pekerjaan bisnisnya dan produk yang dihasilkannya.
7. *Details*, yaitu seorang wirausaha sangat memerhatikan faktor-faktor kritis secara rinci. Tidak mengabaikan faktor kecil yang dapat menghambat kegiatan usahanya.
8. *Destiny*, yaitu bertanggung jawab terhadap nasib dan tujuan yang hendak dicapainya, bebas dan tidak mau tergantung kepada orang lain.
9. *Dollars*, seorang wirausaha tidak mengutamakan mencapai kekayaan, motivasinya bukan karena uang. Uang dianggap sebagai ukuran kesuksesan bisnisnya dan berasumsi jika berhasil dalam bisnisnya maka ia pantas mendapat laba, bonus, atau hadiah.
10. *Distribute*, yaitu bersedia mendistribusikan kepemilikan bisnisnya kepada orang kepercayaan yaitu orang yang mau diajak untuk mencapai sukses dalam bidang bisnis.

C. Proses Kewirausahaan

Proses kewirausahaan meliputi hal-hal yang lebih dari sekedar melaksanakan kegiatan pemecahan masalah dalam sebuah posisi manajemen. Seorang wirausaha perlu mencari, mengevaluasi serta mengembangkan peluang-peluang dengan

jalan mengatasi sejumlah kekuatan yang menghalangi penciptaan sesuatu hal yang baru.¹²⁷

Menurut Winardi proses aktual itu sendiri memiliki empat fase khusus, yaitu sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang yang ada.

Evaluasi peluang merupakan elemen yang paling kritis dari proses kewirausahaan karena memungkinkan seorang wirausaha apakah produk atau servis khusus dapat menghasilkan hasil yang diperlukan untuk sumber-sumber yang bermanfaat bagi seorang wirausaha guna mengidentifikasi peluang-peluang bisnis; (1) para konsumen, (2) serikat dagang, (3) para anggota sistem distribusi, dan (4) orang-orang yang berkecimpung dalam bidang teknik.

2. Mengembangkan rencana bisnis.

Dalam hal mempersiapkan rencana bisnis adalah penting untuk memahami persoalan-persoalan inti yang terlihat di dalamnya. Karakteristik-karakteristik dan besarnya segmen pasar, syarat-syarat produksi, rencana finansial, rencana organisasi, dan syarat finansial.

3. Menyediakan sumber-sumber daya yang diperlukan.

Sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan peluang yang ada perlu diketahui, proses tersebut diawali dengan tindakan penilaian sumber-sumber daya wirausaha yang dimiliki. Dalam konteks ini, bukan saja perlu diidentifikasi para penyuplai alternatif sumber-sumber daya tersebut, tetapi juga kebutuhan serta keinginan mereka. Melalui pemahaman kebutuhan para penyuplai sumber-sumber daya tersebut, seorang wirausaha dapat menstruktur sebuah persetujuan (*a deal*) yang memungkinkannya mendapatkan sumber daya-sumberdaya tersebut dengan biaya serendah mungkin.

¹²⁷*Ibid.*, hal. 15.

4. Melaksanakan manajemen usaha tersebut.

Setelah sumber daya dicari, maka sang wirausaha mengaktifkannya melalui implementasi rencana bisnisnya. Hal tersebut mencakup kegiatan yang mengimplementasi sebuah gaya dan struktur manajemen.¹²⁸

Model proses perintisan dan pengembangan kewirausahaan ini digambarkan oleh Brygrave menjadi urutan langkah-langkah berikut :¹²⁹

1. Proses Inovasi (*Innovation*)

Beberapa faktor personal yang mendorong inovasi adalah: keinginan berprestasi, adanya sifat penasaran, keinginan menanggung resiko, faktor pendidikan dan faktor pengalaman. Adanya inovasi yang berasal dari diri seseorang akan mendorong dia mencari pemicu ke arah memulai usaha.

Sedangkan faktor-faktor *environment* mendorong inovasi adalah adanya peluang, pengalaman dan kreativitas. Tidak diragukan lagi pengalaman adalah sebagai guru yang berharga yang memicu perintisan usaha, apalagi ditunjang oleh adanya peluang dan kreativitas.

2. Proses Pemicu (*Triggering Event*)

Beberapa faktor personal yang mendorong *Triggering Event* artinya yang memicu atau memaksa seseorang untuk terjun ke dunia bisnis adalah: (1) Adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang sekarang; (2) Adanya pemutusan hubungan kerja (PHK), tidak ada pekerjaan lain; (3) Dorongan karena faktor usia; (4) Keberanian menanggung resiko; (5) Komitmen atau minat yang tinggi terhadap bisnis.

Adapun faktor-faktor *Environment* yang mendorong menjadi pemicu bisnis adalah: (1) Adanya persaingan dalam dunia kehidupan; (2) Adanya sumber-sumber yang bisa

¹²⁸*Ibid*, hal. 16.

¹²⁹Buchori Alma, *Kewirausahaan*, hal. 10.

dimanfaatkan, misalnya memiliki tabungan, modal, warisan, memiliki bangunan yang lokasi strategis dan sebagainya; (3) Mengikuti latihan-latihan atau inkubator bisnis. Sekarang banyak kursus-kursus bisnis dan lembaga manajemen fakultas ekonomi melaksanakan pelatihan dan inkubator bisnis; (4) Kebijakan pemerintah misalnya adanya kemudahan-kemudahan dalam lokasi berusaha ataupun fasilitas kredit, dan bimbingan usaha yang dilakukan oleh Depnaker.

Sedangkan faktor *Sociological* yang menjadi pemicu serta pelaksanaan bisnis adalah: (1) Adanya hubungan-hubungan atau relasi-relasi dengan orang lain; (2) Adanya tim yang dapat diajak kerjasama dalam berusaha; (3) Adanya dorongan dari orang tua untuk membuka usaha; (4) Adanya bantuan family dalam berbagai kemudahan; (5) Adanya pengalaman-pengalaman dalam dunia bisnis sebelumnya.

3. Proses Pelaksanaan (*Implementation*).

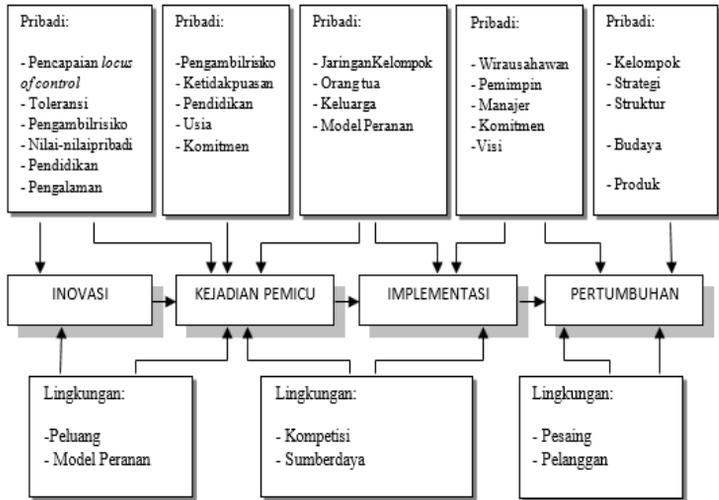
Beberapa faktor personal yang mendorong pelaksanaan dari sebuah bisnis adalah sebagai berikut: (1) Adanya seorang wirausaha yang sudah siap mental secara total; (2) Adanya manajer pelaksana sebagai tangan kanan, pembantu utama; (3) Adanya komitmen yang tinggi terhadap bisnis; (4) Adanya visi, pandangan yang jauh ke depan guna mencapai keberhasilan.

4. Proses Pertumbuhan (*Growth*).

Kewirausahaan berkembang dan diawali dengan adanya inovasi, inovasi dipicu oleh faktor pribadi, lingkungan, dan sosiologi. Faktor individu yang memicu kewirausahaan adalah pencapaian *locus of control*, toleransi pengambilan resiko, nilai-nilai pribadi, pendidikan, pengalaman, usia, komitmen, dan ketidakpuasan. Faktor pemicu yang berasal dari lingkungan ialah peluang, model peran, aktivitas, pesaing, inkubator, sumber daya, dan kebijakan pemerintah, sedangkan faktor pemicu yang berasal dari lingkungan sosial meliputi keluarga, orang tua, dan jaringan kelompok. Sama seperti pada tahap perintisan, pertumbuhan

kewirausahaan sangat bergantung pada kemampuan pribadi, organisasi, dan lingkungan. Faktor lingkungan yang mempengaruhi pertumbuhan kewirausahaan adalah pesaing, pelanggan, pemasok, dan lembaga-lembaga keuangan yang akan membantu pendanaan. Faktor yang berasal dari pribadi adalah komitmen, visi, kepemimpinan, dan kemampuan manajerial, sedangkan faktor yang berasal dari organisasi adalah kelompok, struktur, budaya, dan strategi.

Orang yang berhasil dalam berwirausaha adalah orang yang dapat menggabungkan nilai, sifat utama (pola sikap), dan perilaku dengan bekal pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan praktis. Jadi, pedoman, pengharapan, dan nilai, baik yang berasal dari pribadi maupun kelompok, berpengaruh dalam membentuk perilaku kewirausahaan.



Gambar 2.5 Model Proses Kewirausahaan¹³⁰

¹³⁰Suryana, *Kewirausahaan*, hal. 62.

D. Pengembangan Wirausaha dalam Penyelenggaraan Usaha Ekonomi Pesantren

Berpedoman pada anggapan dasar bahwa tidak semua lulusan atau alumni pesantren akan menjadi ulama atau Kyai, dan memilih lapangan pekerjaan di bidang agama, maka keahlian-keahlian lain seperti pendidikan ketrampilan perlu diberikan kepada santri sebelum santri itu terjun ke tengah-tengah masyarakat yang sebenarnya. Di pihak lain, guna menunjang suksesnya pembangunan, diperlukan partisipasi semua pihak, termasuk pihak pesantren sebagai suatu lembaga yang cukup berpengaruh di tengah-tengah masyarakat ini merupakan potensi yang dimiliki oleh pesantren secara historis dan tradisi. Urgensi pengelolaan dan pengembangan mengingat banyaknya potensi ekonomi yang dimiliki oleh pesantren. Potensi ekonomi yang dimiliki pesantren adalah:¹³¹

1. Kyai-Ulama

Kyai-ulama pesantren yang dipandang sebagai potensi pesantren yang mempunyai nilai ekonomis, setidaknya dapat kita lihat pada tiga hal:

- a. Kedalaman ilmu Kyai-ulama. Artinya, figur seorang Kyai merupakan magnet (daya tarik) yang luar biasa bagi calon santri untuk berburu ilmu.
- b. Pada umumnya, seorang Kyai adalah tokoh panutan masyarakat dan pemerintah. Ketokohan seorang Kyai ini memunculkan sebuah kepercayaan, dan dari kepercayaan melahirkan akses.
- c. Pada umumnya, seorang Kyai sebelum membangun pesantren telah mandiri secara ekonomi, misalnya sebagai petani, pedagang, dan sebagainya. Sejak awal Kyai telah mempersiapkan diri secara sungguh-sungguh, tidak hanya dari aspek mental, tetapi juga sosial ekonomi. Jiwa dan semangat entrepreneurship inilah yang mendasari kemandirian perekonomian pesantren.

¹³¹A Halim, *Menggali Potensi Ekonomi Pondok Pesantren*, dalam A. Halim, et. al. (ed), *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), hal. 223.

Apabila aset dan jiwa entrepreneurship ini dipadukan, maka hasilnya dapat dijadikan dasar membangun tatanan ekonomi pesantren.¹³²

2. Santri

Potensi ekonomi kedua yang melekat pada pesantren adalah para santri. Hal ini dipahami bahwa pada umumnya santri mempunyai potensi/bakat bawaan seperti kemampuan membaca Al-Qur'an, kaligrafi, pertukangan, dan lain sebagainya. Bakat bawaan ini sudah seharusnya selalu dipupuk dan dikembangkan agar menjadi produktif.

3. Pendidikan

Potensi ekonomi dari pendidikan pesantren ini terletak pada santri/murid, guru, sarana dan prasarana. Dari sisi santri/murid, sudah barang tentu dikenai kewajiban membayar SPP, di samping sumbangan-sumbangan wajib lainnya. Untuk kelancaran proses belajar mengajar, diperlukan seperangkat buku, kitab, dan alat-alat tulis. Dari sini bisa dikembangkan salah satu unit usaha pesantren yang menyediakan sarana belajar tersebut. Misalnya toko buku/kitab, alat tulis, dan photo copy. Belum lagi dari sisi kebutuhan sehari-hari, seperti makan, minum, air, telepon, asrama, pakaian, dan lain sebagainya.¹³³

Melihat begitu banyaknya peluang untuk mengembangkan wirausaha di pesantren, maka akan sangat menguntungkan jika pesantren mengelolanya menjadi kegiatan usaha ekonomi. Kegiatan ini dapat dikembangkan oleh pesantren dan dimulai dengan:

- a. Perencanaan (menumbuhkan gagasan, menetapkan tujuan, mencari data dan informasi, merumuskan kegiatan-kegiatan usaha dalam mencapai tujuan sesuai dengan potensi yang ada, melakukan analisis SWOT, dan memusyawarahkan).

¹³²*Ibid.*

¹³³*Ibid.*, hal. 224.

- b. Pemilihan jenis usaha dan macam usaha. Dalam menentukan kegiatan ini yang perlu diperhatikan adalah:
- 1) Luas lahan yang dimiliki oleh pesantren.
 - 2) Sumber daya manusia pesantren.
 - 3) Tersedianya sarana peralatan dan bahan baku yang ada di pesantren.
 - 4) Kemungkinan pemasarannya. Ini erat kaitannya dengan potensi permintaan masyarakat terhadap jenis produksi, barang atau bahkan jasa tertentu.¹³⁴

Atas dasar beberapa pertimbangan tersebut, maka jenis-jenis usaha yang dapat didirikan di pesantren adalah: (a) Bidang perdagangan, (b) Bidang pertanian dan agribisnis, (c) Bidang industri kecil, (d) Bidang elektronika dan perbengkelan, (e) Bidang pertukangan kayu, (f) Bidang jasa, (g) Bidang keuangan/lembaga keuangan, (h) Bidang koperasi, (i) Bidang pengembangan teknologi tepat guna.¹³⁵

Berbagai bidang wirausaha yang sangat strategis di atas telah dikembangkan dan dikelola di berbagai pesantren. Dengan pengelolaan dan pengembangan wirausaha banyak manfaat yang diperoleh, di antaranya membantu pendanaan pesantren, memberdayakan ekonomi masyarakat, dan pendidikan kewirausahaan bagi para santrinya.

¹³⁴Tim Penyusun, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya*, (Jakarta: Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), hal. 94-95.

¹³⁵*Ibid.*

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Taufik, 1987, *The Pesantren in Historical Perspective*, dalam Taufik Abdullah dan Sharon Siddique (Ed.), *Islam and Society in Southeast Asia*, Singapura: ISEAS.
- Afifuddin, 2005, *Perencanaan dan Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Insan Mandiri.
- Ahmad, E.Q. Nurwadjah, 2007, *Tafsir Ayat-Ayat Pendidikan, Hati yang Selamat hingga Kisah Luqman*, Bandung: Marja'.
- Ainissyifa, Hilda, 2013, *Pengaruh Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi, dan Penggunaan Teknologi Terhadap Aplikasi Manajemen Pengetahuan Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan Formal Lingkungan Pesantren: Penelitian Pada Lembaga Pendidikan Dasar Dan Menengah di Lingkungan Pesantren Al-Musaddadiyah Garut*, Disertasi, Bandung: Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Aksit, Bahattin, 1991, *Islamic Education in Turkey: Medrese Reform in Late Ottoman Times and Imam Hatip Schools in the Republic*, dalam Ricchard Tapper, *Islam in Modern Turkey: Religion, Politics*.
- Al Djamali, Fadhil, 1992, *Menerobos Krisis Pendidikan Islam*, Jakarta: Golden Press.
- Al-Qardhawy, Yusuf, *Pendidikan Islam dan Madrasah Hasan al-Banna*, Terjemahan Bustami A. Gani dan Zainal Abidin Ahmad dari *al-Tarbiyah al-Islamiyah wa Madrasah Hasan al-Banna*, Jakarta: Bulan Bintang.
- Al-Nadwi, Abul Hasan, 1987, *Pendidikan Islam yang Mandiri*, alih bahasa Afif Muhammad, Cet. I, Bandung: Dunia Ilmu.
- Ali, Mukti, 1987, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*, Jakarta: Rajawali Press, 1987, hlm. 15.
- Amiruddin, Teuku, 2000, *Reorientasi Manajemen Pendidikan Islam, di Era Indonesia Baru*, (Yogyakarta: UII Press).
- Anwar, Ali, 2008, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren: Studi Kasus Pesantren Lirboyo Kediri*, Disertasi, Jakarta: Pascasarjana UIN Syarifhidayatullah.

- Arcaro, Jerome S. 2007, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Assegaf, Abd. Rahman, 2005, *Politik Pendidikan Nasional: Pergeseran Kebijakan Pendidikan Agama Islam dari Proklamasi ke Reformasi*, Yogyakarta: Kurnia Kalam.
- Asrohah, Hasnun, 2004, *Pelebagaan Pesantren: Asal-usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa*, Jakarta: Bagian Proyek Peningkatan Informasi Penelitian dan Diklat Keagamaan, Manajemen Pesantren, Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Atmodiwirio, Soebagio, 2000, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadidza).
- Azra, Azyumardi, 2003, *Surau Pendidikan Islam Tradisional dalam Transisi dan Modernisasi*, Jakarta: Logos.
- _____, 1997, *Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan*, dalam Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina.
- _____, 2002, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi menuju Millenium Baru*, Jakarta: Logos.
- Bakhtiar, Wardi, dkk, 1990, *"Perkembangan Pesantren di Jawa Barat,"* Bandung: Balai Penelitian IAIN Bandung.
- Bogdan, *Qualitative Research of Education: An Introduction to Theory and Methods*, London,
- Bruinessen, Martin Van, 1999, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tareka: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, Bandung: Mizan
- Buang, Nor Aishah dan Murni, Isteti, 2006, *Prinsip-Prinsip Kewirausahaan Konsep, Teori, Model Pembentukan Wirausaha*, Bangi: Fakultas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Dawam, Ainurrafiq, 2003, *"Emoh" Sekolah: Menolak "Komersialisasi Pendidikan" dan "Kanibalisasi Intelektual", Menuju Pendidikan Multikultural*, Jogjakarta: Inspeal Ahimsakarya Press.
- David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, 2000, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dhofier, Zamakhsyari, 1994, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES.

- Dirjen Pendidikan Islam, *Statistik Pendidikan Agama dan Keagamaan Tahun Pelajaran 2006-2007*, Jakarta: Dirjen Pendis Depag RI, 2007, hlm. 146.
- Edeng ZA. 2011, *Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan Pesantren*, Disertasi, Bandung: Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati.
- Engkoswara, 1999, *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Depdikbud).
- Fadjar, H.A. Malik, 1991, *Visi Pembaruan Pendidikan Islam*, Jakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penyusunan Naskah Indonesia (LP3NI).
- Geertz, Clifford, 1983, *Abangan, Santri dan Priyayi dalam Masyarakat Jawa*, Terjemahan Aswab Mahasis dari *The Religion of Java*, Jakarta: Pustaka Jaya.
- _____, 1960, *The Javanese Kijaji: The Changing Role of Cultural Broker*, *Comparative Studies in Society and History*.
- Goetsch, D.L. dan Davis, S. 1995. *Implementing to Total Quality*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Halim, A, 2005, *Menggali Potensi Ekonomi Pondok Pesantren*, dalam A. Halim,
- Hamid, Abu, 1983, *"Sistem Pendidikan Madrasah dan Pesantren di Sulawesi Selatan"*, dalam Taufik Abdullah (Ed.), *Agama dan Perubahan Sosial*, Jakarta: Rajawali Press.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, Wahyu, 2012, *Manajemen Pembinaan Guru Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren: Studi Kualitatif Tentang Pembinaan Kompetensi Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Lulusan Madrasah Aliyah pada Pesantren Darul Arqam Muhammadiyah Garut dan Pesantren Cipasung Tasikmalaya*, Disertasi, Bandung: Program Pascasarjana Universitas Islam Nusantara.
- Horikoshi, Hiroko, 1987, *"Kyai dan Perubahan Sosial; Studi tentang Peran Kyai dalam Perubahan Sosial"*

- Iqbal, Muhammad, 1982, *Membangun Kembali Pikiran Agama dalam Islam*, alih bahasa Ali Audah dkk, Jakarta: Tintamas.
- J.M. Juran, 1995, *Merancang Mutu*, Terjemah Bambang Hartono dari Juran *on Quality By Design*, Jakarta: Pustaka Binawan Pressido.
- J. Winardi, 2000, *Entrepreneur*, Jakarta: Kencana.
- Karim, Abdul, 2012, *Pendidikan Keimanan di Pondok Pesantren Miftahul Huda Manonjaya Tasikmalaya*, Bandung: Disertasi Universitas Islam Negeri Bandung.
- Komariah, Ann dan Tiratna, Cepi, 2005, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumu Aksara.
- Kuntowijoyo, 1991, *Paradigma Islam: Interpretasi untuk Aksi*, Bandung: Mizan.
- Langgulung, Hasan, 1988, *Pendidikan Islam Menghadapi Abad Ke-21*, Jakarta: Pustaka al-Husna.
- Lincoln, YS., & Guba, E.G.L. 1985, *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hill: SAGE Publication.
- Longenecker, Justin G. dkk, 2001, *Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil*, Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Lukens-Bull, Ronald A., Pengajaran Moral: Pendidikan Islam Masyarakat Jawa di Era Globalisasi, Makalah, t.th.
- Ma'shum, 1995, *Ajakan Suci*, Yogyakarta: LTN-NU-DIY.
- Madjid, Nurcholis, 1997, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina.
- Mahmud dan Tedi Priyatna, 2005, *Pemikiran Pendidikan Islam*, Bandung: Sahifa.
- Mahmud dan Ija Suntana, 2012, *Antropologi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Makdisi, George, 1981, *The Rise of Colleges: Institution of Learning in Islam and The West*, Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Mastuhu, 1994, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta: INIS.
- Mas'ud, Abd., "Why the Pesantren as Center for Islamic Studies Remains Unique and Stronger in Indonesia?", Makalah Seminar Internasional di Prince of Songkla University Pattani, tanggal 25-28 Juni 1998.

- Marimba, Ahmad D, 1989, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung: al-Ma'arif.
- Maksum, 1999, *Madrasah: Sejarah dan Perkembangannya*, Jakarta: Logos.
- M. Sukidi, 2005, *Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an*, Jogjakarta: Mikraj.
- Muhadjir, Noeng, 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Press.
- Mu'in, Abdul dkk, 2008, *"Survey Tipologi Pondok Pesantren Dalam Pemenuhan Pelayanan Pendidikan Keagamaan bagi Masyarakat*.
- Munro, Lesley dan Malcolm, 2002, *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Gramedia.
- Muhammad, Fadel, 2008, *Reinventing Local Government Pengalaman dari Daerah*, Jakarta: PT. Elex Media Computindo, Kompas Gramedia.
- Muhammad, Afif, 2004, *Dari Teologi ke Ideologi, Telaah Atas Metode dan Pemikiran Teologi Sayyid Quthub*, Bandung: Pena Merah.
- Meostoko, Sumarsono, dkk., 1986, *Pendidikan di Indonesia dari Zaman ke Zaman*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Nata, Abuddin, *"Konsep Pendidikan Ibn Sina*, Disertasi, Jakarta: IAIN Syarif Hidayatullah.
- Nasir, Ridwan, 2005, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal: Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*, Bandung: Tarsito.
- Nasution, MN., 2001, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Jakarta: Ghalia.
- Nurkholis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Gramedia Widiasaranan Indoensia Patton, 1980, *Qualitative Evaluation Method*, Beverly Hill: SAGE Publication.
- Nurdin, Diding, 2005, *Manajemen Sekolah Berbasis Mutu*, Bandung: Disertasi Universitas Pendidikan Indonesia

- Nizar, Samsul, 2001, *Dasar-dasar Pemikiran Pendidikan Islam*, (Jakarta: Gaya Media Pratama).
- Postman, Neil, 2002, *Matinya Pendidikan: Redefinisi Nilai-Nilai Sekolah*, Yogyakarta: Jendela.
- Poerwanegara, Soeryadi, 2002, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Prabu Mangkunegara, Anwar, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prasodjo, Sudjoko dkk. 1974, *Profil Pesantren*, Jakarta: LP3ES.
- Program Pasca Sarjana UIN SGD Bandung, 2005, *Buku Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi*, Bandung.
- Pidarta, Made, 1998, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Qomar, Mujamil, 2007, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga.
- Rahman Saleh, Abd. 2004, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, Jakarta: Rajawali Press.
- Rahardjo, M. Dawam (Peny.), 1985, *Pesantren dan Pembaharuan*, cet III, Jakarta: LP3ES, 1985.
- Rahim, Husni, 2005, *Madrasah dalam Politik Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Rahman, Mustafa, 2002, *Menggugat Manajemen Pendidikan Pesantren*, dalam Ismail SM, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ramdhani, M. Ali, 2004, *Manajemen Strategi*, Bandung: Insan Akademika.
- Sallis, Edward, 1993, *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page Limited.
- Salusu, 2003, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-Profit*, Jakarta: Grasindo.
- Samsudin, Sadili, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Replika Aditama.
- Soetari, Ad., Endang, 1987, *"Sistem Kepemimpinan Pondok Pesantren,"* Bandung: Balai Penelitian IAIN Bandung.

- Sofia, Aya dkk., 1986, *Pedoman Penyelenggaraan Pusat Informasi Pesantren*, Jakarta: Depag.
- Steenbrink, Karel A. 1986, *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, Jakarta: LP3ES.
- Suardi, Rudi, 2001, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000-2000, Penerapannya Untuk Mencapai TQM*, Jakarta: PPM.
- Sulton, 2003, *Manajemen Kewirausahaan Kependidikan dalam Ali Imron at. al. (ed), Manajemen Pendidikan Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*, Malang: Universitas Negeri Malang.Topatimasang, Roem, 2003, *Sekolah itu Candu*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Sulaeman, In'am, 2010, *Masa Depan Pesantren: Eksistensi Pesantren di Tengah Gelombang Modernisasi*, Malang: Madani.
- Sudrajat, Hari, 2005, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, Bandung: CiptaCekas Grafika.
- Suryosubroto, B., 2004, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta,
- Suparta M, 2008, *Metamorfosis Pesantren: Studi Tentang Perubahan Orientasi Pesantren Maskumambang Gresik dan al-Fatah Magetan*, Diseratasi UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Syaukani HR., 2002, *Titik Temu dalam Dunia Pendidikan*, Jakarta: Nuansa Madani.
- Syah, Muhibbin, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Tafsir, Ahmad, 1994, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- _____, 2006, *Filsafat Pendidikan Islami*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Umiarso dan Zazin, 2011, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan; Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, Semarang: RaSAIL Media Group.
- Tampubolon, Daulat P., 2001, *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Tilaar, H.A.R., 2002, *Membenahi Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Wahid, Abdurrahman, 2010, *Menggerakkan Tradisi, Esai-Esai Pesantren*, Yogyakarta: LKiS.
- _____, 1988, "Principle of Pesantren Education", dalam Manfred Oepen and Wolfgang Karcher (eds.), *The Impact of Pesantren*, Jakarta: P3M.
- Wahidin, Khairul, 2001, *Pembaharuan Pendidikan Masa Orde Baru: Studi Komparatif Mengenai Perubahan Orientasi Pendidikan dan Implikasinya antara Pesantren Bobos dengan Pesantren Buntet di Kabupaten Cirebon*, Disertasi, Jakarta: Program Pps IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Ziemek, Manfred, 1983, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, terjemahan Butche B. Soendojo dari *Pesantren Islamische Bildug in Sozialen Wandel*, Jakarta: P3M.

Sumber Lain:

- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas),
- Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan
- Harian Umum Kompas, 28 Pebruari 2003. *Gagalnya Pendidikan Agama*.
- Harian Umum Kompas, Edisi 4 Oktober 2001.
- Republika, Edisi 8 Oktober 2001 dengan judul: 'Kualitas Sistem Pendidikan Indonesia Terendah di Asia'.
- The Jakarta Post Edisi 3 September 2001
- Harian Umum Kompas, Edisi 24 Mei 2002.
- Harian Umum Kompas, Edisi 18 Maret 2004.
- Harian Umum Kompas, Edisi Mei 2001.
- Harian Umum Kompas, Edisi 1 Mei 2001.
- Media Indonesia dalam Laporan Pendidikan dan Kebudayaan, Edisi 29 Maret 2001.
- <http://pendis.kemenag.go.id/file/dokumen/buku-saku.pdf> diakses pada tanggal 16 Agustus 2011.
- <http://hdr.undp.org/en/> diakses pada tanggal 16 Agustus 2011.

Ketahanan Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren

ISBN 978-623-315-761-2



9 786233 157612

