

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Mutu Pendidikan

##### 1. Pengertian Manajemen Mutu Pendidikan

Terry menjelaskan “manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “*managing*” pengelolaan, sedangkan pelaksananya disebut dengan *manager* atau pengelola.<sup>1</sup>

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistemik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu profesi, manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.<sup>2</sup>

Stoner dikutip James A.F., menjelaskan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>3</sup> Harold menjelaskan bahwa *management knowledge is organized around the basic functions of managers planning, organizing, staffing, leading and controlling.*<sup>4</sup> (Pengetahuan manajemen adalah pengetahuan terorganisir di

---

<sup>1</sup> George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G.A Ticoalu. Cet. Ketujuh, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hlm. 1.

<sup>2</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009, hlm. 1.

<sup>3</sup> James A.F. *Manajemen*, Prentice/Hall International, Englewood Cliffs, New York, 1982, hlm. 8.

<sup>4</sup> Harold Koontz, *Management*, Tien Wah Press, Singapore, 1984, hlm. 4.

sekitar fungsi dasar perencanaan para manajer, pengaturan, susunan kepegawaian, terkemuka dan mengendalikan)

Mutu secara umum adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari bidang atau jasa yang menunjukkan dalam kemampuan memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan atau *output* pendidikan.<sup>5</sup>

Poewardarminta dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia “Mutu” berarti karat. Baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan).<sup>6</sup> Pengertian mutu secara umum adalah gambaran atau karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Pendidikan yang bermutu bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, dia merupakan hasil dari suatu proses pendidikan berjalan dengan baik, efektif dan efisien.

Menurut Joremo S. Arcaro mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses dan *out put* pendidikan.<sup>7</sup> Ace Suryadi dan H.A.R Tilaar menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah merupakan kemampuan sistem pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah faktor *input* agar menghasilkan *out put* yang setinggi-tingginya.<sup>8</sup>

Istilah manajemen mutu dalam pendidikan sering disebut sebagai *Total Quality Manajement* (TQM). Aplikasi konsep manajemen mutu-TQM dalam pendidikan ditegaskan oleh Sallis yaitu *Total Quality Management* adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-

---

<sup>5</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Depdiknas, Jakarta, 2001, hlm. 24.

<sup>6</sup> Poewardarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1989, hlm. 788.

<sup>7</sup> Joremo S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Penerbit Riene Cipta, Jakarta, 2005, hlm. 85.

<sup>8</sup> Ace Suryadi dan H.A.R. Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 1994, hlm.108.

menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Definisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu-TQM menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus menerus (*continous improvement*) dan kedua, berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti "*brainstorming*" dan "*force field analysis*" (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan.<sup>9</sup>

*Total Quality Management* (manajemen kualitas total) adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi.<sup>10</sup> *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat.<sup>11</sup>

TQM adalah sebagai suatu filosofi dan suatu metodologi untuk membantu mengelola perubahan. Inti dari TQM adalah perubahan budaya dari pelakunya. Sedangkan Slamet menegaskan bahwa TQM adalah suatu prosedur di mana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses.<sup>12</sup> TQM bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku, tetapi merupakan proses-proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja. TQM juga menselaraskan usaha-usaha orang banyak sedemikian rupa sehingga orang-orang tersebut

---

<sup>9</sup> Sallis Edward, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi, et.al., IRCiSoD, Yogyakarta, 2006, Cet. IV, hlm. 73.

<sup>10</sup> *Ibid.*, hlm. 15.

<sup>11</sup> Gaspersz Vincent, *Total Quality Management*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001, hlm. 22.

<sup>12</sup> Slamet, Margono, *Manajemen Mutu Terpadu dan Perguruan Tinggi Bermutu*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1994, hlm. 54.

menghadapi tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan.

Mutu atau kualitas memiliki definisi yang bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategik. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam menggunakan (*easy of use*), estetika (*esthetic*) dan sebagainya. Definisi strategik dari mutu adalah suatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Gaspersz kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikkan atau ditetapkan.<sup>13</sup>

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

Menurut Sallis peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi institusi yang digunakan untuk memperoleh kontrol yang lebih baik melalui usahanya sendiri. Kebebasan yang baik harus disesuaikan dengan akuntabilitas yang baik. Institusi-institusi harus mendemonstrasikan bahwa mereka mampu memberikan pendidikan yang bermutu pada peserta didik. Mutu merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan sebaliknya. Hal tersebut berarti mutu dalam pendidikan merupakan sesuatu hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Mutu merupakan

---

<sup>13</sup> Gaspersz Vincent, *op.cit.*, hlm. 5.

masalah pokok yang akan menjamin perkembangan sekolah dalam meraih status di tengah-tengah persaingan dunia pendidikan yang makin keras.<sup>14</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen mutu adalah suatu proses atau kerangka kerja dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya dalam mencapai gambaran atau karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan.

## 2. Ruang Lingkup Manajemen Mutu Pendidikan

Manajemen mutu pendidikan tidak lepas dari tiga model yaitu: input, proses dan output. Dalam usaha peningkatan mutu dengan menggunakan model ini, ada beberapa kriteria dan karakteristik sekolah yang harus dipenuhi sebagai berikut:

### a. *Input* Pendidikan

*Input* pendidikan meliputi aspek sebagai berikut:

#### 1) Memiliki Kebijakan Mutu

Lembaga pendidikan secara eksplisit menyatakan kebijakannya tentang mutu yang diharapkan. Dengan demikian gerak nadi semua komponen lembaga tertuju pada peningkatan mutu sehingga semua pihak menyadari akan pentingnya mutu. Kesadaran akan pentingnya mutu yang tertanam pada semua gerak komponen sekolah akan memberikan dorongan kuat pada upaya-upaya atau usaha-usaha peningkatan mutu.

#### 2) Sumber Daya Tersedia dan Siap

Sumber daya merupakan *input* penting yang diperlukan untuk berlangsung proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumber daya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, yang pada gilirannya mengakibatkan sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dibagi menjadi dua,

---

<sup>14</sup> Sallis Edward, *op.cit.*, hlm. 30.

sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dan lain sebagainya) dengan penegasan bahwa sumber daya selebihnya tidak akan mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah tanpa adanya campur tangan sumber daya manusia.<sup>15</sup>

### 3) Memiliki Harapan Prestasi Tinggi

Sekolah mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Demikian juga dengan guru dan peserta didik, harus memiliki kehendak kuat untuk berprestasi sesuai dengan tugasnya.

### 4) Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Peserta Didik)

Pelanggan, terutama peserta didik, harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah, tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan input dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari peserta didik. Syafaruddin membuat kategorisasi pelanggan dunia pendidikan menjadi dua bagian, yaitu pelanggan dalam (*internal customer*) yang terdiri dari: pegawai, pelajar dan orang tua pelajar. Sementara yang termasuk pelanggan luar (*external customer*) adalah: perguruan tinggi, dunia bisnis, militer dan masyarakat luas pada umumnya.<sup>16</sup>

### 5) Input Manajemen

Sekolah memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala sekolah dalam mengatur dan

---

<sup>15</sup> Departemen Pendidikan nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Pustaka Pelajar, Jakarta, 2000, hlm.18.

<sup>16</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, PT. Grasindo, Jakarta, 2002, hlm. 37.

mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah *input* manajemen. Kelengkapan dan kejelasan *input* manajemen akan membantu kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya secara efektif. *Input* manajemen yang dimaksud adalah: tugas yang jelas, rencana yang rinci, dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolah untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk menyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.<sup>17</sup>

#### b. Proses dalam Pendidikan

##### 1) Efektifitas Proses belajar Mengajar Tinggi

Sekolah memiliki efektifitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Proses belajar mengajar yang menjadikan peserta didik sebagai faktor utama pendidikan. Dalam hal ini guru harus menjadikan peserta didik memiliki kecakapan untuk belajar dan memperoleh pengetahuan tentang cara belajar yang efektif (*learning how to learn*). Untuk itu guru harus mampu menciptakan iklim belajar yang menyenangkan (*joyful learning*) sehingga peserta didik tidak merasa tertekan atau terpaksa ketika menghadapi pembelajaran di dalam kelas.<sup>18</sup>

##### 2) Kepemimpinan yang Kuat

Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyetarakan semua sumber daya yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah dikatakan berkualitas apabila kepala sekolah dapat memberi pengaruh yang lebih baik dalam tindakan-tindakan kinerjanya. Sehingga warga sekolah dapat bekerja maksimal sesuai dengan program yang telah

---

<sup>17</sup> Depdiknas, *op.cit.*, hlm. 19.

<sup>18</sup> E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, karakteristik dan Implementasi*, Remaja Rosda karya, Bandung, 2002, hlm.149.

ditentukan. Guru dan karyawan lainnya, akan termotivasi melakukan perbaikan-perbaikan dalam kinerjanya, karena kinerja para anggota organisasi sekolah lahir dari ketrampilan dan kepemimpinan Kepala Sekolah.<sup>19</sup>

### 3) Pengelolaan yang Efektik Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga pada tahap imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah, karena itu sekolah yang bermutu mensyaratkan adanya tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya.

### 4) Sekolah Memiliki Budaya Mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili atau mengontrol orang, (b) kewenangan harus sebatas tanggung jawab, (c) hasil harus diikuti *rewards* dan *punishment*, (d) kolaborasi, sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis atau kerja sama (e) warga sekolah harus merasa aman terhadap pekerjaannya, (f) atmosfir keadilan (*fairnes*) harus ditanamkan, (g) imbal jasa harus sesuai dengan pekerjaannya, dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

### 5) Sekolah Memiliki *Team Work* yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis

Output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari dalam sekolah. Budaya kolaboratif antar

---

<sup>19</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, Pustaka Pelajar, Jogjakarta, 2006, hlm. 66.



fungsi yang harus selalu ditumbuhkembangkan hingga tercipta iklim kebersamaan.<sup>20</sup>

#### 6) Sekolah Memiliki Kewenangan (Kemandirian )

Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi dirinya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan pada atasan. Untuk menjadi mandiri sekolah harus memiliki sumber daya yang cukup untuk menjalankannya. Iklim otonomi yang sedang digalakkan harus dimanfaatkan secara optimal oleh sekolah. Oleh karena itu inovasi, kreasi dan aksi harus diberi gerak yang cukup, yang pada akhirnya akan menumbuhkan kemandirian.<sup>21</sup>

#### 7) Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat

Sekolah memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian dari kehidupannya. Hal ini dilandasi keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki. Makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab. Makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.<sup>22</sup>

#### 8) Sekolah Memiliki Keterbukaan (Transparansi) Manajemen

Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat pengontrol. Pengelolaan sekolah yang transparan akan menumbuhkan sikap percaya dari warga sekolah dan orang tua yang akan bermuara pada perilaku kolaboratif warga sekolah dan perilaku partisipatif orang tua dan masyarakat.

#### 9) Sekolah Memiliki Kemauan untuk Berubah (Psikologis dan Fisik)

Sekolah harus merupakan kenikmatan bagi warga sekolah. Sebaliknya, kemapanan merupakan musuh sekolah. Tentunya yang

---

<sup>20</sup> Depdiknas, *op.cit.*, hlm. 13.

<sup>21</sup> E. Mulyasa, *op.cit.*, hlm. 151.

<sup>22</sup> Depdiknas, *op.cit.*, hlm. 14.

dimaksud perubahan di sini adalah berubah kepada kondisi yang lebih baik atau terjadi peningkatan. Artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya terutama mutu peserta didik.

10) Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan secara Berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya, ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Evaluasi harus digunakan oleh warga sekolah, terutama guru untuk dijadikan umpan balik (*feed back*) bagi perbaikan. Oleh karena itu fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka peningkatan mutu peserta didik dan mutu pendidikan sekolahnya secara berkelanjutan.<sup>23</sup>

11) Sekolah Responsif dan Antisipatif terhadap Kebutuhan

Sekolah selalu tanggap dan responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Bahkan, sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin akan terjadi.

12) Sekolah memiliki Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban, yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan presensi yang dicapai baik kepada pemerintah maupun kepada orang tua peserta didik dan masyarakat.

13) Sekolah Memiliki Sustainbilitas

Sekolah memiliki sustainbilitas yang tinggi. Karena di sekolah terjadi proses akumulasi peningkatan sumber daya manusia,

---

<sup>23</sup> Depdiknas, *op.cit.*, hlm. 14.

divertikasi sumber dana, pemilikan aset sekolah yang mampu menggerakkan, *income generating activities*, dan dukungan yang tinggi dari masyarakat terhadap eksistensi sekolah.

c. Output yang diharapkan.

Sekolah memiliki output yang diharapkan. Output adalah kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi yang dihasilkan dari proses sekolah. Kinerja sekolah diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktivitasnya, efesiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya.<sup>24</sup>

3. Strategi Manajemen Mutu Pendidikan

Ada beberapa strategi dalam mengelola dan mengembangkan lembaga pendidikan Islam baik berupa pesantren, madrasah atau sekolah, yaitu:<sup>25</sup>

- a. Merumuskan visi, misi dan tujuan lembaga yang jelas, serta berusaha keras mewujudkannya melalui kegiatan riil sehari-hari.
- b. Membangun kepemimpinan yang benar-benar profesional (terlepas dari intervensi ideologi, politik, organisasi, dan mazhab dalam menempuh kebijakan lembaga).
- c. Menyiapkan pendidik yang benar-benar berjiwa pendidik sehingga mengutamakan tugas-tugas pendidikan dan bertanggung jawab terhadap kesuksesan peserta didiknya.
- d. Menyempurnakan strategi rekrutmen siswa secara proaktif dengan "menjemput" bahkan "mengejar bola".
- e. Berusaha keras untuk memberi kesadaran pada para siswa bahwa belajar merupakan kewajiban paling mendasar yang menentukan masa depan mereka.
- f. Merumuskan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

---

<sup>24</sup> Depdiknas, *op.cit.*, hlm. 11.

<sup>25</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2007, hlm. 55-57.

- g. Menggali strategi pembelajaran yang dapat mengakselerasi kemampuan siswa yang masih rendah menjadi lulusan yang kompetitif.
- h. Menggali sumber-sumber keuangan nonkonvensional dan mengembangkannya secara produktif.
- i. Membangun sarana dan prasarana yang memadai untuk kepentingan proses pembelajaran, terutama ruang kelas, perpustakaan, dan laboratorium.
- j. Mengorientasikan strategi pembelajaran pada tradisi pengembangan ilmu pengetahuan, kreativitas, dan keterampilan.
- k. Memperkuat metodologi baik dalam hal pembelajaran, pemikiran maupun penelitian.
- l. Mengkondisikan lingkungan belajar yang aman, nyaman dan menstimulasi belajar.
- m. Mengkondisikan lingkungan yang islami baik dalam beribadah, bekerja, pergaulan sosial, maupun kebersihan
- n. Berusaha meningkatkan kesejahteraan pegawai di atas rata-rata kesejahteraan pegawai lembaga pendidikan lain.
- o. Mewujudkan etos kerja yang tinggi di kalangan pegawai melalui kontrak moral dan kontrak kerja
- p. Berusaha memberikan pelayanan yang prima kepada siapapun, baik jajaran pimpinan, guru, karyawan, siswa maupun tamu serta masyarakat luas.
- q. Meningkatkan promosi untuk membangun citra (*image building*)
- r. Memublikasikan kualitas proses dan hasil pembelajaran kepada publik secara terbuka.
- s. Membangun jaringan kerjasama dengan pihak-pihak lain yang menguntungkan, baik secara finansial maupun sosial.
- t. Menjalin hubungan erat dengan masyarakat untuk mendapat dukungan secara maksimal.
- u. Beradaptasi dengan budaya lokal dan kebhinekaan.

- v. Menyingkronkan kebijakan-kebijakan lembaga dengan kebijakan-kebijakan pendidikan nasional.

Berdasarkan langkah-langkah di atas, maka strategi peningkatan mutu dalam pendidikan meliputi: *input*, proses dan *output*. *Input* pendidikan adalah segala sesuatu karakteristik yang tersedia dari pondok pesantren karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses input sumber daya meliputi: sumber daya manusia (kiai, guru, karyawan, dan siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, dana, bahan dan sebagainya). *Input* perangkat lunak meliputi struktur pesantren atau sekolah, peraturan tata tertib, deskripsi tugas, rencana, program, dan sebagainya. *Input* berupa harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkatan kesiapan input. Maka tinggi kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.<sup>26</sup>

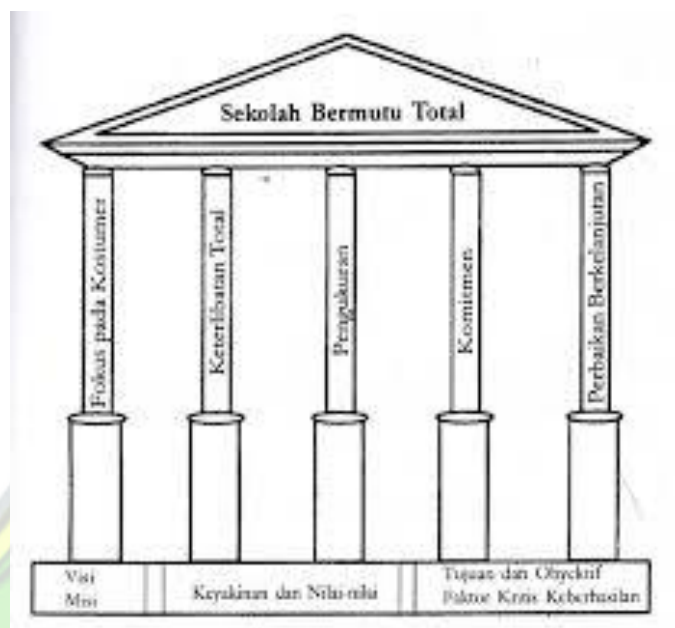
*Output* pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiansinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya.<sup>27</sup>

Berdasarkan manajemen mutu di atas, bahwa dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak lepas dari manajemen mutu pendidikan yang dikenal dalam pendidikan adalah *Total Quality Management* (TQM). Aplikasi TQM dalam satuan pendidikan dikemukakan oleh Arcaro (1995) dengan lima pilar, yaitu: a. Fokus pada pelanggan baik eksternal maupun internal, b. Adanya keterlibatan total, c. Adanya ukuran baku mutu lulusan sekolah, d. adanya komitmen, dan e. adanya perbaikan yang berkelanjutan. Hal ini seperti diilustrasikan dalam gambar berikut:

---

<sup>26</sup> Depdiknas, *op.cit.*, hlm. 4.

<sup>27</sup> Departemen Agama RI., *Total Quality Manajemen di Madrasah*, Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, 2002, hlm. 3.



## 2.1

Gambar Langkah-Langkah Meningkatkan Mutu Pendidikan  
(Arcaro: 2006)<sup>28</sup>

Berdasarkan langkah-langkah Total Quality Management (TQM) tersebut, maka dalam melaksanakan Total Quality Management (TQM) tersebut tidak lepas dari 8 standar pendidikan yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Standar yang dimaksud meliputi:

- a. Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
- b. Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- c. Standar proses adalah SNP yang terkait langsung atau tidak langsung dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.

<sup>28</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2006, hlm. 10.

- d. Standar guru dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
- e. Standar sarana dan prasarana adalah SNP yang terkait langsung atau tidak langsung dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolah raga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- f. Standar pengelolaan adalah SNP yang terkait langsung atau tidak langsung dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan atau penyediaan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/ kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- g. Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasional satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
- h. Standar penilaian pendidikan adalah SNP yang terkait langsung atau tidak langsung dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.<sup>29</sup>

Berdasarkan langkah-langkah peningkatan mutu melalui manajemen *Total Quality Management* (TQM) tidak lepas dari delapan standar pendidikan yaitu: standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan pendidikan, dan standar penilaian pendidikan. Berdasarkan delapan standar tersebut, maka dapat menerapkan manajemen *Total Quality Management* (TQM).

---

<sup>29</sup> Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 Tentang *Standar Nasional Pendidikan (SNP)*, dikutip dari Sudarwan Danim, *Otonomi Manajemen Sekolah*, Alfabeta, Bandung, 2010, hlm. 61-62.

#### 4. Langkah-Langkah Manajemen Mutu

Ciri-ciri manajemen mutu (sebagai bentuk pelayanan pelanggan), sebagaimana yang dikehendaki dalam TQM yaitu ditandai dengan:<sup>30</sup>

a. Ketepatan waktu pelayanan

Setiap dalam melakukan kegiatan tentunya ada target waktu yang ditentukan. Dalam mencapai tujuan yang dirumuskan tentunya harus tepat sesuai dengan waktu yang ditentukan.

b. Akurasi pelayanan

Dalam mencapai mutu pendidikan tentunya ada ketepatan dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan tersebut, agar pekerjaannya mempunyai kualitas yang baik.

c. Kesopanan dan keramahan (unsur menyenangkan pelanggan)

Dalam menjaga minat dan kepercayaan konsumen, maka dari *stackholder* pendidikan diupayakan memberikan keramahan dalam memberikan pelayanan sehingga akan membuat pelanggan atau konsumen selalu percaya terhadap kualitas atau mutu dalam pendidikan tersebut.<sup>31</sup>

d. Bertanggung jawab atas segala keluhan (*complain*) pelanggan

Tanggung jawab atas segala keluhan pelanggan yaitu orang tua dan masyarakat itu adalah tanggung jawab *stackholder* dalam pendidikan. Keluhan sebagai masukan dan motivasi bagi sekolah dalam meningkatkan kualitas atau mutu pendidikan.

e. Kelengkapan pelayanan

Kelengkapan pelayanan ini akan meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan. Sarana prasarana yang memadai dan lengkap akan menarik perhatian konsumen, dan juga dengan kelengkapan sarana prasarana tentunya akan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

---

<sup>30</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi, et.al., Yogyakarta: IRCiSoD, Cet. IV. 2006), hlm. 56.

<sup>31</sup> *Ibid.*, hlm. 58.



f. Kemudahan mendapatkan pelayanan

Pendidikan yang memberikan kemudahan dalam masyarakat akan memberikan daya tarik terhadap masyarakat. Pelayanan yang diberikan kepada sekolah terhadap peserta didik atau masyarakat ini akan memberikan penilaian terhadap konsumen atas mutu di sekolah.

g. Variasi layanan

Pemberian layanan ini dalam memberikan pelayanan tentunya terdapat langkah-langkah yang variatif agar mutu pendidikan dapat tercapai. Langkah-langkah yang variasi ini dibutuhkan ketika langkah yang dilakukan kurang berhasil.

h. Pelayanan pribadi

Pelayanan pribadi ini adalah pelayanan terhadap pribadi masing-masing personil sekolah seperti guru harus mengetahui tentang tugas dan tanggung jawabnya, begitu juga kepala sekolah dan siswa.

i. Kenyamanan

Menciptakan suasana yang nyaman antar personil dalam lembaga pendidikan itu harus dijaga, karena dengan kenyamanan tersebut akan memberikan keharmonisan dalam hubungannya dengan personil di sekolah sehingga kegiatan dalam sekolah dapat berjalan dengan baik.<sup>32</sup>

j. Ketersediaan atribut pendukung

Menciptakan suasana yang nyaman antar personil dalam lembaga pendidikan itu harus dijaga, karena dengan kenyamanan tersebut akan memberikan keharmonisan dalam hubungannya dengan personil di sekolah sehingga kegiatan dalam sekolah dapat berjalan dengan baik.

Nasution berhasil mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa. Pertama yaitu bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, personil, dan sarana komunikasi. Kedua, keandalan

---

<sup>32</sup> *Ibid.*, hlm. 59.

(*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan. Ketiga, daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan cepat. Keempat adalah adanya kepastian (*assurance*), yaitu mencakup: kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf sehingga dapat menimbulkan kepercayaan dan keyakinan dari pelanggan. Kelima yaitu empati, meliputi hubungan komunikasi yang baik, kesediaan untuk peduli, memberi perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.<sup>33</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa langkah-langkah dalam manajemen mutu meliputi: ketepatan waktu pelayanan, ketepatan pelayanan, kesopanan dan keramahan, bertanggungjawab atas segala keluhan pelanggan, kelengkapan pelayanan, kemudahan mendapatkan pelayanan, variasi layanan, pelayanan pribadi, kenyamanan, ketersediaan atribut pendukung.

##### 5. Karakteristik Manajemen Mutu Pendidikan

Mutu atau kualitas memiliki definisi yang bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam menggunakan (*easy of use*), estetika (*esthetic*) dan sebagainya. Definisi strategis dari mutu adalah suatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).<sup>34</sup>

Gaspersz menjelaskan bahwa berdasarkan definisi tentang kualitas baik yang konvensional maupun yang lebih strategis, kita boleh menyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian berikut:<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001, hlm. 57.

<sup>34</sup> Gaspersz Vincent, *op.cit.*, hlm. 4.

<sup>35</sup> *Ibid.*, hlm. 5.

- a. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
- b. Kualitas terdiri segala sesuatu yang bebas dari kekurangan dan kerusakan. Berdasarkan dua butir di atas, terlihat bahwa kualitas atau mutu berfokus pada pelanggan (*customer focused quality*). Suatu produk dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, serta diproses atau diproduksi dengan cara yang baik dan benar

Dessler mengartikan kualitas sebagai totalitas tampilan dan karakteristik sebuah produk atau pelayanan yang berhubungan dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dicari. Dengan kata lain, kualitas mengukur bagaimana baiknya sebuah produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggannya.<sup>36</sup> Menurut Arcaro mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki kualitas yang dihasilkan.<sup>37</sup> Di sini fokus mutu didasari upaya positif yang dilakukan individu atau bagian dari rangkaian kerja yang mana merupakan proses unik yang memberikan sumbangan pada penciptaan keluaran. Upaya mendefinisikan kualitas telah dilakukan oleh para "guru" atau pakar manajemen kualitas.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas dapat dipahami bahwa manajemen mutu itu terjadi karena dalam sebuah produk tentunya menginginkan sebuah mutu dalam produknya agar pelanggan semakin punya daya tarik dalam membelinya. Dalam menjaga kualitas atau mutu produk tersebut, tentunya ada sebuah langkah dalam menjaga kualitas atau mutu tersebut. Langkah atau cara tersebut adalah melalui manajemen dalam lingkungan pendidikan disebut sebagai manajemen mutu, karena dalam manajemen mutu tersebut terdapat sebuah perencanaan, pengawasan, dan perintah dalam meningkatkan mutu tersebut.

---

<sup>36</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Eli Tanya, PT. Indeks, Jakarta, 2003, hlm. 261.

<sup>37</sup> Jerome S. Arcaro, *op.cit.*, hlm. 86.

Berdasarkan dasar tersebut, maka untuk meningkatkan kualitas atau mutu pendidikan perlu adanya sebuah manajemen mutu di dalamnya.

#### 6. Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan

Dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dipengaruhi oleh faktor input pendidikan dan faktor proses manajemen pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Input pendidikan terdiri dari seluruh sumber daya sekolah yang ada. Komponen dan sumber daya sekolah menurut Subagio Admodiwirio terdiri dari manusia (*man*), dana (*money*), sarana dan prasarana (*material*) serta peraturan (*policy*).<sup>38</sup> Dari pengertian diatas maka input pendidikan yang merupakan faktor mempengaruhi mutu pendidikan dapat berupa:

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

- 1) Kepala sekolah, merupakan guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah.
- 2) Guru, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.
- 3) Tenaga administrasi.

##### b. Sarana dan prasarana. Oemar Hamalik mengemukakan sarana dan prasarana pendidikan, merupakan media belajar atau alat bantu yang pada hakekatnya akan lebih mengefektifkan komunikasi dan interaksi antara guru dan siswa dalam proses pendidikan.<sup>39</sup>

##### c. Kesiswaan

Siswa sebagai peserta didik merupakan salah satu input yang turut menentukan keberhasilan proses pendidikan. Penerimaan peserta didik didasarkan atas kriteria yang jelas, transparan dan akuntabel.

---

<sup>38</sup> Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Ardadizya Jaya, Jakarta, 2000, hlm. 22.

<sup>39</sup> Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, Remaja Rosda karya, Bandung, 1990, hlm, 40.

d. Keuangan (Anggaran Pembiayaan)

Salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan mutu dan kesesuaian pendidikan adalah anggaran pendidikan yang memadai. Sekolah harus memiliki dana yang cukup untuk menyelenggarakan pendidikan. Oleh karena itu dana pendidikan sekolah harus dikelola dengan transparan dan efisien.

e. Kurikulum.

Salah satu aplikasi atau penerapan metode pendidikan yaitu kurikulum pendidikan. Pengertian kurikulum adalah suatu program atau rencana pembelajaran. Kurikulum merupakan komponen substansi yang utama di sekolah. Prinsip dasar dari adanya kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolak ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya.<sup>40</sup>

f. Keorganisasian.

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

g. Lingkungan fisik.

Belajar dan bekerja harus didukung oleh lingkungan. Lingkungan berpengaruh terhadap aktivitas baik terhadap guru, siswa termasuk di dalamnya aktivitas pembelajaran.

h. Perkembangan ilmu pengetahuan

Di samping faktor guru dan sarana lainnya yang berkaitan dengan dunia pendidikan yaitu faktor eksternal yang berupa perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sekolah sebagai tempat memperoleh ilmu pengetahuan dan berfungsi sebagai transfer ilmu pengetahuan kepada

---

<sup>40</sup> *Ibid.*, hlm. 41.

siswa, dituntut untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, sesuai dengan bidang pengajarannya.<sup>41</sup>

i. Peraturan

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

j. Partisipasi atau Peran Serta Masyarakat.

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

k. Kebijakan Pendidikan

Salah satu peran pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah melakukan desentralisasi pendidikan. Dengan adanya desentralisasi tersebut, maka berbagai tantangan untuk pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan mengharuskan adanya reorientasi dan perbaikan sistem manajemen penyelenggaraan pendidikan.<sup>42</sup>

Berdasarkan beberapa uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen mutu meliputi: sumber daya manusia yaitu: kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi, sarana prasarana sekolah, siswa, keuangan, kurikulum, keorganisasian, lingkungan fisik, perkembangan ilmu pengetahuan, peraturan, partisipasi atau peran serta masyarakat, dan kebijakan pendidikan.

---

<sup>41</sup> Soebagio Atmodiwiro, *op.cit.*, hlm. 23.

<sup>42</sup> *Ibid.*, hlm. 24.

## B. Pondok Pesantren Salaf-Modern

### 1. Pengertian Pondok Pesantren Salaf-Modern

Sebelum membahas tentang pengertian pondok pesantren Salaf-Modern, perlu dikemukakan gambaran pondok pesantren secara umum, agar memperoleh pemahaman yang utuh. Menurut asal katanya pesantren berasal dari kata "santri" yang mendapat imbuhan awalan "pe" dan akhiran "an" yang menunjukkan tempat, maka artinya adalah tempat para santri. Terkadang pula pesantren dianggap sebagai gabungan dari kata "santri" (manusia baik) dengan suku kata "tra" (suka menolong) sehingga kata pesantren dapat diartikan tempat pendidikan manusia baik-baik.<sup>43</sup>

Pondok menurut Kamus Bahasa Indonesia adalah rumah tempat sementara.<sup>44</sup> Pesantren adalah asrama tempat santri atau tempat murid-murid belajar mengaji dsb.<sup>45</sup> Menurut Abdul Mujib pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Islam yang di dalamnya terdapat seorang kiai (pendidik) yang mengajar dan mendidik para santri (peserta didik) dengan sarana masjid yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan tersebut, serta didukung adanya pemondokan atau asrama sebagai tempat tinggal para santri.<sup>46</sup> Dengan demikian yang dinamakan sebuah lembaga pendidikan dapat disebut sebagai pondok pesantren apabila di dalamnya terdapat sedikitnya lima unsur yaitu:

- a. Kiai adalah sebutan bagi alim ulama' (cerdik pandai dalam agama Islam) atau seorang pengasuh, pendidik, pengajar di pondok pesantren.
- b. Santri yaitu anak yang belajar di pondok pesantren untuk menimba ilmu pengetahuan agama

---

<sup>43</sup> Amal Fathullah Zarkasy, *Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan dan Dakwah "dalam Adi Sasono... (et al.) Solusi Islam atas Problematika Umat : (Ekonomi, Pendidikan dan Dakwah)*, Gema Risalah Press, Jakarta, 1998, hlm. 106.

<sup>44</sup> Suharso, Ana Retnoningsih, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*, Widya Karya, Semarang, 2011, hlm. 395.

<sup>45</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 2005, hlm. 866.

<sup>46</sup> Abdul Mujib, Jusuf Mudzakkir, *Ilmu Pendidikan Islam*, Kencana, Jakarta, 2006, hlm. 235.

- c. Pengajian merupakan sebuah kegiatan yang mana ada seorang kiai atau pengasuh atau pengajar yang memberikan sebuah pengetahuan agama kepada para santri
- d. Asrama yaitu tempat menetapnya para santri sebagai tempat tinggalnya.
- e. Aula dengan segala aktivitas pendidikan keagamaan dan kemasyarakatannya.<sup>47</sup>

Nurkholis Madjid mengupas asal usul perkataan santri, ia berpendapat "santri itu berasal dari perkataan "sastri" sebuah kata dari Sansekerta, yang artinya melek huruf, dikonotasikan dengan kelas *literary* bagi orang Jawa yang disebabkan karena pengetahuan mereka tentang agama melalui kitab-kitab yang bertuliskan dengan bahasa Arab. Kemudian diasumsikan bahwa santri berarti orang yang tahu tentang agama melalui kitab-kitab berbahasa Arab dan atau paling tidak santri bisa membaca al-Qur'an, sehingga membawa kepada sikap lebih serius dalam memandang agama. Juga perkataan santri berasal dari bahasa Jawa "cantrik" yang berarti orang yang selalu mengikuti guru kemana guru pergi menetap (ingat dalam istilah pewayangan) tentunya dengan tujuan agar dapat belajar darinya mengenai keahlian tertentu.<sup>48</sup> Pesantren juga dikenal dengan tambahan istilah pondok yang dalam arti kata bahasa Indonesia mempunyai arti kamar, gubug, rumah kecil dengan menekankan kesederhanaan bangunan atau pondok juga berasal dari bahasa Arab "Funduq" yang berarti ruang tidur, wisma, hotel sederhana, atau mengandung arti tempat tinggal yang terbuat dari bambu.<sup>49</sup>

Sehingga pesantren atau lebih dikenal dengan istilah pondok pesantren dapat diartikan sebagai tempat atau kompleks para santri untuk belajar atau mengaji ilmu pengetahuan agama kepada kiai atau guru ngaji,

---

<sup>47</sup> Depag RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, 2003, hlm. 28.

<sup>48</sup> Nurkholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren Sebuah Praktek Perjalanan*, Paramadina, Jakarta, 1997, hlm. 19-20.

<sup>49</sup> Amal Fathullah Zarkasyi, *op.cit.*, hlm.105-106.



biasannya kompleks itu berbentuk asrama atau kamar-kamar kecil dengan bangunan apa adanya yang menunjukkan kesederhanaannya.

Dalam pengertian istilah pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.<sup>50</sup>

Lebih luas lagi H.M. Arifin mendefinisikan pondok pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kampus) di mana menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.<sup>51</sup>

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Islam yang di dalamnya terdapat seorang kiai (pendidik) yang mengajar dan mendidik para santri (peserta didik) yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kampus) di mana menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.

## 2. Karakteristik dan Tipe Pondok Pesantren Salaf-Modern

### a. Karakteristik Pondok Pesantren

Dari beberapa rujukan yang ada, diperoleh kesimpulan bahwa pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam di Indonesia memiliki karakteristik yang khusus. Adapun secara umum, dapat dikatakan bahwa karakteristik pesantren terletak pada komponen-komponen yang ada di dalamnya. Komponen-komponen yang

---

<sup>50</sup> Mastuhu, *Dinamika Pendidikan Pesantren*, INIS, Jakarta, 1994, hlm. 55.

<sup>51</sup> H.M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995, hlm. 240

dimaksud meliputi: pondok, masjid, santri, pengajaran kitab-kitab Islam klasik, dan kiai. Kelima komponen pesantren tersebut akan diuraikan secara singkat berikut ini.

Komponen pesantren pertama adalah pondok. Kata pondok diambil dari bahasa Arab *funduq* yang berarti ruang tidur, wisma, dan atau hotel sederhana. Dalam pengertian ini, pondok merupakan asrama bagi santri yang menjadi ciri khas tradisi pesantren, yang membedakannya dengan<sup>52</sup> sistem pendidikan Islam tradisional lainnya- seperti masjid, surau, dan atau langgar.

Menurut Zamakhsyari Dhofier, ada tiga alasan yang mendasari pesantren harus menyediakan asrama bagi para santrinya:

- 1) Kemasyhuran seorang kiai dan kedalaman pengetahuannya tentang Islam menarik para santri dari jauh, dan ini berarti memerlukan asrama;
- 2) Hampir semua pesantren berada di desa-desa di mana tidak tersedia perumahan (akomodasi) yang cukup untuk dapat menampung para santri, sehingga memerlukan asrama; dan
- 3) Adanya sikap timbal balik antara kiai dan santri, di mana para santri menganggap kainya seolah-olah sebagai bapaknya sendiri, sedangkan kiai menganggap para santri sebagai titipan Tuhan yang harus senantiasa dilindungi.<sup>53</sup>

Bentuk bangunan asrama tidak ada pola yang baku untuk diikuti, karena itu bentuk asrama yang ada di pesantren berbeda antara satu pesantren dengan pesantren lainnya.<sup>54</sup> Untuk pesantren kecil, bentuk bangunan pondoknya kecil dan sangat sederhana dengan fasilitas yang sangat terbatas. Para santri tidur di atas lantai tanpa kasur. Fasilitas lainnya seperti almari dan peralatan masak tidak

---

<sup>52</sup> Abdullah Aly, *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2011, hlm. 159.

<sup>53</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, LP3ES, Jakarta, 1994, hlm. 47.

<sup>54</sup> Abdurrahman Wahid, "Pesantren sebagai Subkultur" dalam M. Dawam Raharjo, *Pesantren dan Pembaharuan*, LP3ES, Jakarta, 1995, hlm.40.

disediakan oleh pondok. Kenyataan ini berbeda dengan pesantren yang besar. Dalam pesantren besar, pondok terdiri dari beberapa blok tempat tinggal yang diorganisir ke dalam kelompok-kelompok seksi, dan setiap seksi memiliki sejumlah santri dari 50 sampai dengan 120 orang. Tiap-tiap seksi memiliki nama-nama yang diambil dari tokoh-tokoh Islam, seperti al-Ghazali, al-Syafi, al-Nawawi, dan al-Maturidi. Ada juga yang memberi nama asrama Para santri dengan menggunakan nama-nama kota yang menjadi pusat pengajaran Islam prestisius di dunia Islam, seperti al-Qahirah, at-Makkah, al-Madinah, dan al-Basrah. Untuk asrama putri, biasanya dipisahkan dengan asrama santri laki-laki.

Dari segi fungsinya, sistem pondok sebagai tempat tinggal para santri sesungguhnya merupakan komponen pesantren yang paling penting dari tradisi pesantren, bahkan menjadi penopang utama bagi pesantren untuk dapat terus berkembang. Dengan sistem pondok ini, para santri merasa terjamin akan ketersediaan asrama, sehingga mereka tidak mengalami kesulitan dari segi tempat tinggal. Hal ini berbeda dengan model pesantren di Malaysia yang tidak menyediakan asrama sebagai tempat tinggal para santri. Akibatnya, keberadaan pesantren di Malaysia yang hanya berfungsi sebagai tempat pengajaran Islam tidak dapat bertahan lama. Ia telah lenyap seiring dengan perubahan zaman.

Komponen pesantren yang kedua adalah masjid. Bagi pesantren, masjid tidak hanya berfungsi sebagai tempat ibadah sebagaimana pada umumnya masjid di luar pesantren, melainkan juga berfungsi sebagai tempat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktik shalat lima waktu, khutbah dan shalat jum'ah, dan pengajaran kitab.

Masjid merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dengan pesantren, masjid adalah bangunan sentral sebuah pesantren, dibanding bangunan lain, masjidlah tempat serbaguna yang selalu ramai atau paling banyak menjadi pusat kegiatan warga pesantren.

Masjid yang mempunyai fungsi utama untuk tempat melaksanakan sholat berjamaah, melakukan wirid dan do'a, i'tikaf dan tadarus al-Qur'an atau yang sejenisnya.<sup>55</sup> Namun bagi pesantren dianggap sebagai tempat yang tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktek sembahyang lima waktu, khutbah dan pengajaran kitab-kitab agama klasik.

Komponen pesantren yang ketiga adalah pengajaran kitab-kitab agama klasik. Salah satu ciri khusus yang membedakan pesantren dengan lembaga-lembaga pendidikan yang lain adalah adanya pengajaran kitab-kitab agama klasik yang berbahasa arab, atau yang lebih tren disebut dengan "kitab kuning".

Meskipun kini, dengan adanya berbagai pembaharuan yang dilakukan di pesantren dengan memasukkan pengajaran pengetahuan umum sebagai suatu bagian penting dalam pendidikan pesantren, namun pengajaran kitab-kitab Islam klasik terutama karangan-karangan ulama yang menganut faham syafi'iyah tetap diberikan di pesantren sebagai usaha untuk meneruskan tujuan utama pesantren, yaitu mendidik calon-calon ulama, yang setia kepada faham Islam tradisional.

Spesifikasi kitab dilihat dari format (*lay-out*) nya terdiri dari dua bagian : materi, teks asal (inti) dan syarh (komentar, teks penjelas atas materi). Dalam pembagian semacam ini, materi selalu diletakkan di bagian pinggir (margin) sebelah kanan maupun kiri, sementara syarah, karena penuturannya jauh lebih banyak dan panjang diletakkan di bagian tengah kitab kuning.<sup>56</sup>

Ciri khas lain dalam kitab kuning adalah kitab tersebut tidak dilengkapi dengan sandangan (*syakal*) sehingga kerap kali di kalangan

---

<sup>55</sup> Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*, Al-Ikhlash, Surabaya, 1993, hlm. 91-92.

<sup>56</sup> Affandi Mochtar, "Tradisi Kitab Kuning : Sebuah Observasi Umum", dalam Marzuki Wahit, et.al. (penyunting), *Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, Pustaka Hidayah, Bandung, 1999, hlm. 233.

pesantren disebut dengan istilah "kitab gundul". Hal ini kemudian berakibat pada metode pengajarannya yang bersifat tekstual dengan metode, sorogan dan bandongan.

Komponen pesantren yang keempat adalah Santri. Istilah "santri" mempunyai dua konotasi atau pengertian, yang *pertama*; di konotasikan dengan orang-orang yang taat menjalankan dan melaksanakan perintah agama Islam, atau dalam terminologi lain sering disebut sebagai "muslim orotodks". Yang dibedakan secara kontras dengan kelompok abangan, yakni orang-orang yang lebih dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya jawa pra Islam, khususnya nilai-nilai yang berasal dari mistisisme Hindu dan Budha.<sup>57</sup> Yang *kedua*; dikonotasikan dengan orang-orang yang tengah menuntut ilmu di lembaga pendidikan pesantren. Keduanya jelas berbeda, tetapi jelas pula kesamaannya, yakni sama-sama taat dalam menjalankan syariat Islam.<sup>58</sup>

Dalam dunia pesantren santri dibagi menjadi dua macam, yaitu:

1) Santri mukim

Adalah santri yang selama menuntut ilmu tinggal di dalam pondok yang disediakan pesantren, biasanya mereka tinggal dalam satu kompleks yang berwujud kamar-kamar. Satu kamar biasanya di isi lebih dari tiga orang, bahkan terkadang sampai 10 orang lebih.

2) Santri kalong

Adalah santri yang tinggal di luar komplek pesantren, baik di rumah sendiri maupun di rumah-rumah penduduk di sekitar lokasi pesantren, biasanya mereka datang ke pesantren pada waktu ada pengajian atau kegiatan-kegiatan pesantren yang lain.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Bakhtiar Efendy, *Nilai-nilai Kaum Santri* dalam Dawan Raharjo (ed), *Pergulatan Dunia pesantren Membangun dari Bawah*, LP3M, Jakarta, 1986, hlm. 37.

<sup>58</sup> Imam Bawani, *Op.Cit.*, hlm. 93.

<sup>59</sup> Dewan Redaksi, *Ensiklopedi Islam*, hlm.105.

Para santri yang belajar dalam satu pondok biasanya memiliki rasa solidaritas dan kekeluargaan yang kuat baik antara santri dengan santri maupun antara santri dengan kiai. Situasi sosial yang berkembang di antara para santri menumbuhkan sistem sosial tersendiri, di dalam pesantren mereka belajar untuk hidup bermasyarakat, berorganisasi, memimpin dan dipimpin, dan juga dituntut untuk dapat mentaati dan meneladani kehidupan kiai, di samping bersedia menjalankan tugas apapun yang diberikan oleh kiai, hal ini sangat dimungkinkan karena mereka hidup dan tinggal di dalam satu kompleks.

Gelar kiai, sebagaimana diungkapkan Mukti Ali yang dikutip Imam Bawani, biasanya diperoleh seseorang berkat kedalaman ilmu keagamaannya, kesungguhan perjuangannya di tengah umat, kekhusyuhannya dalam beribadah, dan kewibawaannya sebagai pemimpin. Sehingga semata hanya karena faktor pendidikan tidak dapat menjamin bagi seseorang untuk memperoleh predikat kiai, melainkan faktor bakat dan seleksi alamiah yang lebih menentukannya.<sup>60</sup>

Di lingkungan pesantren, seorang kiai adalah hirarki kekuasaan satu-satunya yang ditegakkan di atas kewibawaan moral sebagai penyelamat para santri dari kemungkinan melangkah ke arah kesesatan, kekuasaan ini memiliki perwatakan absolut sehingga santri senantiasa terikat dengan kiainya seumur hidupnya, minimal sebagai sumber inspirasi dan sebagai penunjang moral dalam kehidupan pribadinya.<sup>61</sup>

Memperhatikan hubungan kiai-santri ini terlihat jelas bahwa fungsi dan peran sosial pesantren terletak pada tiga hal, yaitu: 1) sebagai tempat terselenggaranya kegiatan transmisi dan transfer ilmu

---

<sup>60</sup> Imam Bawani, *op.cit.*, hlm. 90.

<sup>61</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi Esai-esai Pesantren*, Lkis, Yogyakarta, 2001, hlm. 6-7.

pengetahuan Islam, 2) sebagai pusat pemeliharaan tradisi Islam, dan 3) sebagai pusat penyiapan dan penciptaan kader-kader Islam.

Dari uraian tersebut, perlu diingat bahwa yang digambarkan adalah pesantren yang masih dalam bentuknya yang murni, atau dalam studi kepesantrenan disebut dengan istilah pesantren tradisional, sehingga kalau kita menengok perkembangan pesantren saat sekarang tentunya akan dapat kita lihat usaha-usaha untuk mendorong terjadinya perubahan pada unsur-unsur pesantren, disesuaikan dengan dinamika dan kemajuan zaman.

b. Tipe Pondok Pesantren Salaf-Modern

Peraturan menteri Agama Nomor 3 Tahun 1979 tentang bantuan kepada pondok pesantren yang mengkategorikan pondok pesantren menjadi:

- 1) Pondok pesantren secara tradisional
- 2) Pondok pesantren secara klasikal (madrasi)
- 3) Pondok pesantren yang hanya merupakan asrama sedangkan santrinya belajar di luar
- 4) Pondok pesantren yang menyelenggarakan sistem pondok pesantren dan sekaligus sistem sekolah atau madrasah.<sup>62</sup>

Berbagai tingkat konsistensi dengan sistem lama dan keterpengaruhannya oleh sistem modern, secara garis besar pondok pesantren dapat dikategorikan ke dalam tiga bentuk yaitu:

1) Pondok pesantren salafiyah

Salaf artinya lama, dahulu, atau tradisional. Pondok pesantren salafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan pembelajaran dengan pendekatan tradisional, sebagaimana yang berlangsung sejak awal pertumbuhannya. Pembelajaran ilmu-ilmu agama Islam dilakukan secara individual atau kelompok dengan konsentrasi pada kitab-kitab klasik,

---

<sup>62</sup> *Ibid.*, hlm. 15.

berbahasa Arab. Perjenjangan tidak didasarkan pada satuan waktu, tetapi didasarkan tamatnya kitab yang dipelajari.

## 2) Pondok pesantren khalafiyah

Khalaf artinya kemudian atau belakang, pondok pesantren khalafiyah adalah pondok pesantren yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan pendidikan modern, melalui satuan pendidikan formal, baik madrasah (MI, MTs, MA atau MAK), maupun sekolah (SD, SMP, SMU dan SMK), atau nama lainnya, tetapi dengan pendekatan klasikal.<sup>63</sup>

## 3) Pondok pesantren campuran

Pondok pesantren campuran dalam arti kombinasi antara pesantren salafiyah dan modern. Pesantren salafiyah dalam arti mengkaji kitab-kitab kuning, sedangkan pesantren modern sistem pembelajarannya menggunakan kelas dan berjenjang.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa tipe atau karakteristik pondok pesantren ada tiga yaitu: pertama, pesantren tradisional atau salafiyah yaitu pondok pesantren menyelenggarakan pembelajaran secara tradisional yaitu dengan metode sorogan, wetonan dan lainnya. Kedua, pondok pesantren klasikal atau khalafiyah yaitu pondok pesantren yang mana menyelenggarakan pendidikan secara formal atau madrasa dengan pendidikan modern. Ketiga, pondok pesantren campuran yaitu pondok pesantren yang menyelenggarakan sistem pondok pesantren dan sekaligus sistem sekolah atau madrasah.

## 3. Manajemen Mutu Pondok Pesantren Salaf-Modern

Prinsip-prinsip konsep manajemen mutu juga dipakai oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas lembaga pendidikan di Indonesia dengan istilah Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah (MPMBS). Prinsip-prinsip tersebut adalah: a. Fokus pada kualitas atau mutu, b. Perencanaan dan pengambilan keputusan yang dimulai dari

---

<sup>63</sup> *Ibid.*, hlm. 30.



bawah (*bootom up planning and decision making*), c. manajemen yang transparan, d. Pemberdayaan masyarakat, e. Peningkatan mutu secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*).<sup>64</sup>

Berdasarkan kelima prinsip tersebut di atas, maka aspek-aspek yang perlu ditata dengan lebih baik oleh pesantren antara lain: a. perencanaan dan evaluasi, b. kurikulum, c. proses belajar mengajar, d. ketenagaan, e. peralatan dan perlengkapan, f. keuangan, g. pelayanan siswa, h. hubungan pesantren dan masyarakat, i. iklim pesantren.<sup>65</sup>

Menurut Sobirin Naji penerapan *Total Quality Manajemen* ini bukanlah suatu hal yang dipaksakan, akan tetapi memang sudah menjadi keharusan, jika pesantren tetap ingin membuktikan kualitasnya di tengah-tengah serbuan model-model pendidikan baru, dengan tanpa melepaskan karakteristik khasnya. Hal ini juga sebagai wujud dari statemen yang tidak asing lagi di kalangan pesantren yaitu mempertahankan tradisi lama yang masih signifikan dan mengambil tradisi baru yang lebih bermanfaat (*al muhafadzah ala qadim al salih wa al akhdzu bi al jadid al aslah*).<sup>66</sup>

Pengorganisasian pesantren mulai penyiapan fasilitas dan sumber daya manusia, mengatur berbagai komponen secara cermat sampai kepada pelatihan guru dan staf secara teratur, tampaknya, jarang sekali ditemukan pada pesantren, hanya hal-hal lumrah yang dapat ditemukan dalam kehidupan Pesantren. Dalam struktur dan cara pengelolaan, hingga aset pesantren, dikuasai secara turun-temurun. Ketakutan terhadap kehilangan aset pesantren ini, menyebabkan diserahkannya pengorganisasian pesantren. Kepada ahli waris efeknya tidak jarang pula para ahli waris

---

<sup>64</sup> Fandi Tjiptono, *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*, Yogyakarta Andi Offset, 2002, hlm. 42.

<sup>65</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Depdiknas, Jakarta, 2001, hlm. 204.

<sup>66</sup> E. Shobirin Nadji, *Perspektif Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren dalam Pergulatan Dunia Pesantren Mambangun dari Bawah*, P3M, Jakarta, 1985, hlm. 147.

merebutkan pesantren itu agar dia dapat mempunyai andil di pondok pesantren tersebut.<sup>67</sup>

Sistem pendidikan pesantren biasanya dilakukan secara alami dengan pola manajerial yang tetap (sama) dalam tiap tahunnya. Perubahan-perubahan mendasar dalam pengelolaan pesantren agaknya belum terlihat. Penerimaan santri baru misalnya, masih dilakukan secara “terbuka” untuk semua individu yang mempunyai latar belakang dan kemampuan beragam tanpa mengadakan usaha pre-tes terlebih dahulu. Usaha kategorisasi dan klasifikasi santri secara kualitatif jarang sekali dilakukan.<sup>68</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa dalam meningkatkan mutu pendidikan pondok pesantren dengan langkah-langkah yaitu: pertama, fokus pada kualitas atau mutu, kedua, perencanaan dan pengambilan keputusan yang dimulai dari bawah, ketiga, manajemen yang transparan, keempat, pemberdayaan masyarakat, dan kelima, peningkatan mutu secara berkelanjutan. Langkah peningkatan mutu secara berkelanjutan tersebut melalui prinsip sebagai berikut: a. perencanaan dan evaluasi, b. kurikulum, c. proses belajar mengajar, d. ketenagaan, e. peralatan dan perlengkapan, f. keuangan, g. pelayanan siswa, h. hubungan pesantren dan masyarakat, i. iklim pesantren.

### C. Kajian Penelitian Terdahulu

Durroh Yatimah dalam jurnal *el-Hikmah* Fakultas Tarbiyah UIN Maliki Malang berjudul “*Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri*”. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa fungsi perencanaan pendidikan di Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krapyak Yogyakarta masih sebatas perencanaan pembelajaran seperti perumusan visi misi dan tujuan madrasah yang dijabarkan ke dalam bentuk program kegiatan, kurikulum dan kalender akademik serta rancangan evaluasi pembelajaran. Kurikulum madrasah dibuat secara mandiri dan independen

---

<sup>67</sup> Zainal Abidin Anwar, *Problem Managerial Pesantren Dalam Peradaban dalam Modern*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1908, hlm. 201.

<sup>68</sup> Suwendi, *Rekonstruksi Sistem Pendidikan Pesantren: Beberapa Catatan*, Pustaka Hidayah, Bandung, 1999, hlm. 209.

oleh pihak manajemen madrasah dengan mendapatkan lissensi langsung dari kiai. Pelaksanaan kurikulum yang dituangkan dalam proses pembelajaran dalam madrasah dapat dikontrol melalui pengawasan madrasah.

M. Shodiq dalam jurnal "*Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren*" menjelaskan bahwa maju mundurnya suatu pesantren amat tergantung pada pribadi kiainya, terutama oleh adanya keahlian dan kedalaman ilmu agamanya, *wibawa* dan *kharisma* kiai serta keterampilannya dalam mengelola pesantrennya. Kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren dalam penelitian ini dibagi dua meliputi: pertama, kepemimpinan kiai di pondok pesantren yakni kiai sebagai "*agent of change*" dalam masyarakat yang berperan penting dalam suatu proses perubahan sosial. Kedua, kepemimpinan kiai dalam pembelajaran yakni kiai sebagai perencana, pelaksana dan pengevaluasi terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan di pesantren.

Solehan dalam artikel tesisnya "*Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Muara Enim*". Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa strategi meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan meningkatkan kualitas guru, meningkatkan prestasi akademik dan non akademik siswa, meningkatkan prestasi nilai Ujian Nasional (UN) dan prestasi nilai Ujian Sekolah (US) dan peningkatan sarana prasarana Madrasah Aliyah Negeri Muara Enim. Aktifitas yang dilaksanakan adalah mengikut sertakan guru dalam kegiatan workshop, pelatihan-pelatihan dan seminar-seminar tentang pendidikan, melaksanakan kegiatan bimbingan belajar (bimbel), remedial khusus dan menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler berupa pembinaan olah raga dan seni dan kegiatan keagamaan., menyelenggarakan Tray Out dan memberikan jam belajar tambahan kepada siswa yang akan mengikuti Ujian Nasional dan Ujian Sekolah.

Hamzah dalam jurnal Hunafa: Jurnal Studia Islamika berjudul *"Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah"*.<sup>69</sup> Hasil penelitian tersebut menjelaskan harapan masyarakat akan pendidikan yang bermutu sejalan dengan tuntutan dunia usaha untuk memperoleh tenaga kerja yang berkualitas. Dengan demikian penyelenggara pendidikan, harus mampu merespon dan mengakomodir harapan dan tuntutan tersebut dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan. Ini memberi keyakinan bahwa dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan, dapat dipergunakan berbagai teori, perspektif dan kerangka acuan (*framework*) berbasis sekolah.

Imam Gozali dalam tesisnya di IAIN Syeh Nurjati Cirebon berjudul *"Implementasi Konsep TQM Dalam Pendidikan Melalui Madrasah Model: Studi Pada MTsN Model Di Brebes Jawa Tengah"*. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa konsep TQM sesungguhnya relevan dan sesuai untuk diterapkan pada penyelenggaraan pendidikan di MTsN Model Brebes. Karena adanya kesamaan filosofi, prinsip, tujuan dan elemen penunjangnya, yakni fokus pada pelanggan, keterlibatan total, dan perbaikan proses secara berkelanjutan. Hasilnya dapat dikatakan efektif. Hal ini ditandai oleh terpenuhinya indikator-indikator pengukuran madrasah efektif maupun tuntutan konsep TQM itu sendiri.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian di atas bahwa penelitian ini menekankan pada strategi peningkatan mutu pondok pesantren dilihat dari manajemen mutunya. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Durroh Yatimah hanya meneliti manajemen pendidikan pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri. Penelitian yang dilakukan M. Shodiq tentang kepemimpinan kyai dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren hal ini peningkatan mutu hanya melalui kepemimpinan seorang kyai. Sehingga penelitian ini berbeda dengan kajian penelitian di atas.

---

<sup>69</sup> Hamzah dalam jurnalnya berjudul *"Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah"* Vol. 10, No. 1, Juni 2013: 151-175

#### D. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir ialah penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi obyek permasalahan. Kerangka berpikir disusun berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan.<sup>70</sup> Kerangka berpikir yang berkaitan dengan judul “*Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Manajemen Mutu di Pondok Pesantren Salaf-Modern Nurul Huda Mantingan Jepara Tahun Pelajaran 2014/2015)*”.

Manajemen mutu merupakan bagian dari pada sebuah manajemen. Dari prinsip manajemen tersebut, maka dalam pengelolaan manajemen tersebut, tidak lepas dari langkah manajemen yang dijelaskan Fayol yaitu:

1. Perencanaan (*planning*) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
2. Pengorganisasian dan (*organizing*), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
3. Memerintah (*Commanding*) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka.
4. Pengkoordinasian (*Coordinating*) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.
5. Pengendalian (*Controlling*) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Dari langkah manajemen tersebut, maka dapat digambarkan kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

---

<sup>70</sup> Husaini Usman, Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Bumi Aksara Jakarta, 2006, hlm. 33.

Tabel 2.1  
Peningkatan Mutu

Langkah-Langkah	Kekuatan	Kelemahan
Fokus pada pelanggan	Secara berkala mengadakan pertemuan dengan para ustadz, santri, orang tua, pengurus pondok pesantren	Kurang menanggapi keluhan atau kepedulian ustadz, santri, orang tua dan masyarakat
Keterlibatan total	Para ustadz bertanggungjawab untuk memecahkan masalah dalam meningkatkan mutu	Ustadz kurang memahami manajemen pendidikan sehingga kurang kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan
Pengukuran	Mengumpulkan data untuk mengukur kualitas atau mutu untuk perbaikan	Tidak mencatat kemajuan dan hanya berjalan tanpa melihat kualitas atau mutu
Komitmen	Manajemen memiliki komitmen untuk meningakan mutu, memberikan pelatihan, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk mengubah cara kerja guna memperbaiki mutu	Dukungan untuk meningkatkan mutu kurang didukung oleh semua elemen yang ada di pondok pesantren
Perbaikan berkelanjutan	Secara konstan mencari cara untuk memperbaiki setiap proses pendidikan	Mengisi dengan hal-hal sebagaimana adanya dan sekalipun ada masalah dan tidak menganggapnya masalah