MANAJEMEN MUTU PONDOK PESANTREN

ZULKARNAIN DALI

Abstract : *Quality management education is basically aimed to explore the changing focus of school management, of the feasibility of short-term toward long-term improvement of quality, and their impact on changes in cultural values of the school. In the context of education in schools, which became the starting point is to strengthen the quality of vision and mission directed at customer satisfaction, in this case is the level of service users. Dimensions of quality management strategies on boarding them; focused on learners, obsession with quality, scientific approach, long-term commitment, students must be actively involved and participate in determining the direction of learning.*

Kata Kunci : Manajemen; Pondok Pesantren.

A. PENDAHULUAN

Implikasi dari sistem manajemen meniscayakan lembaga pesantren menerapkan pola pengasuhan sedemikian rupa sehingga dapat mengoptimalkan proses pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan untuk menyiapkan lulusan pesantren yang berkualitas serta memiliki keunggulan, baik keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif.

Ukuran mutu pendidikan mengacu pada derajat keunggulan setiap komponennya, bersifat relatif, dan selalu ada dalam perbandingan. Ukuran sekolah yang baik bukan semata-mata dilihat dari kesempurnaan komponennya dan kekuatan/kelebihan yang dimilikinya, melainkan diukur pula dari kemampuan sekolah tersebut mengantisipasi perubahan, konflik, serta kekurangan atau kelemahan yang ada dalam dirinya.

Manajemen mutu pendidikan pada dasarnya bertujuan untuk mencari perubahan fokus pengelolaan sekolah, dari kelayakan jangka pendek menuju ke arah perbaikan mutu jangka panjang, serta dampaknya terhadap perubahan nilai-nilai budaya sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Edward Sallis bahwa manajemen mutu merupakan lingkaran perbaikan yang berkelanjutan dan sangat menekankan pada *improvement and change* (pengembangan dan perubahan).[i]

Selanjutnya, dalam realita yang dialami ternyata implementasi manajemen mutu pendidikan tidak selamanya berjalan mulus dan lancar.

Seringkali malah muncul berbagai kendala. Deming mengelompokkan faktor penyebab kegagalan mutu pendidikan ke dalam dua kriteria, yaitu umum dan khusus. Penyebab umum kegagalan pendidikan berkenaan dengan rendahnya desain kurikulum, gedung tidak memadai, lingkungan kerja tidak menunjang, sistem dan prosedur kerja tidak cocok, pengaturan waktu tidak mencukupi, kurangnya sumber, dan pengembangan staf tidak memadai. Sedangkan penyebab khusus kegagalan tersebut muncul karena prosedur dan peraturan tidak dipatuhi; staf tidak memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja sebagaimana mestinya; kurangnya motivasi; kegagalan komunikasi; serta perlengkapan yang tidak memadai.[ii]

Mengatasi kendala dalam implementasi manajemen mutu seperti diuraikan di atas, harus dilandasi oleh perubahan sikap dan cara bekerja semua personil. Hal ini memang bukan pekerjaan mudah karena menuntut kerja keras, disiplin tinggi, dan pengorbanan semua pihak, terutama dengan merubah *mindset* dan paradigma kerja, yang semula lebih berorientasi pada segi kuantitas menjadi lebih berorientasi pada mutu pelaksanaan tugas. Dengan demikian kebutuhan akan kehadiran pimpinan dan staff yang profesional menjadi sedemikian penting, karena dari merekalah diharapkan tercapainya *output* (keluaran) dan *outcome* (kegunaan) yang betul-betul memiliki mutu *competitive* (kompetensi).

Untuk mendukung keberlangsungan dan keberlanjutan sistem penjaminan mutu pendidikan di pesantren, maka sistem manajemen mutu sebagai landasan utamanya perlu dibangun dengan menggunakan strategi peningkatan mutu yang baik dan kuat. Kokohnya bangunan sistem manajemen mutu ini terjadi jika sistem tersebut mampu memetakan proses-proses yang ada dalam organisasi pondok pesantren dan mengintegrasikan interaksi proses yang ada.

B. PEMBAHASAN

1. Pesantren

a. Pengertian Pesantren

Pesantren menurut Pigeaud yang dikutip oleh Amin Haedari merupakan kreasi anak bangsa setelah mengalami persentuhan budaya dengan pra Islam. Pesantren merupakan sistim pendidikan Islam yang memiliki kesamaan dengan

sistim Hindu-Budha. Pesantren bisa disamakan dengan *mandala* dan *asrama* dalam khazanah lembaga pendidikan pra Islam. Pesantren merupakan sekumpulan komunitas independen yang pada awalnya mengisolasi diri di suatu tempat yang jauh dari perkotaan.[iii] Karena itu lembaga ini dianggap sebagai lembaga pendidikan yang tertua jika dibandingkan dengan lembaga-lembaga pendidikan yang pernah muncul di Indonesia dan produk budaya Indonesia yang *indigenous*.

Perkataan pesantren berasal dari kata *cantri* yang di ambil dari bahasa Tamil [yang berarti guru mengaji.iv] Sedangkan menurut CC. Berg, istilah tersebut berasal dari kata *shastri* dalam bahasa India yang berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu[v]. Tetapi menurut Nurcholis Madjid kata siswa memiliki dua pengertian. Pertama, siswa berasal dari kata *sastri* adalah sebuah kata yang berasal dari bahasa Sansekerta pada zaman pra Islam di Jawa yang berarti melek huruf. Cak Nur menduga bahwa pada awal pertumbuhan kekuasaan politik di Demak, kaum siswa adalah kelas *literary* bagi orang Jawa yang disebabkan pengetahuan mereka mengenai kitab-kitab. Kedua, kata siswa berasal dari kata *cantrik* yang berarti seseorang yang selalu mengikuti seorang guru ke manapun ia pergi untuk tujuan berlajar. Pola hubungan guru-cantrik ini kemudian diteruskan di masa Islam. Namun sejalan dengan perkembangan, maka guru-cantrik menjadi guru-siswa. Penyebutan guru diganti dengan perkataan kiyai untuk guru laki-laki dan nyai untuk guru perempuan. Penggunaan istilah pondok bisa jadi mengambil istilah yang digunakan sebagai pengertian asrama tempat menginap siswa yang dalam bahasa Arab, berasal dari *funduq,* yang berarti hotel atau asrama.[vi]

Mengacu kepada beberapa pendapat di atas, pesantren adalah tempat belajar dengan sistim menginap yang diberlakukan kepada para siswa yang belajar di dalamnya. Sejalan dengan perkembangan zaman dan dinamika kehidupan, di mana terjadi perubahan tuntutan akan tersedianya SDM yang berMutu global, maka pesantren mengalami perubahan pula. Tradisi keilmuan yang berjalan berubah mengarah kepada aspek pendidikan berbasis kebutuhan

masyarakat. Sehingga sebagian besar pesantren mengadakan adopsi sistem pendidikan formal yang diselenggarakan pemerintah.

b. Sejarah Perkembangan Pesantren

Lembaga pendidikan pesantren ini telah eksis jauh sebelum kedatangan Islam di nusantara. Selanjutnya, Pesantren di masa Islam berkembang menjadi pusat berlangsungnya proses pembelajaran ilmu-ilmu keislaman. Lembaga pendidikan ini muncul seiring dengan kemunculan umat Islam di Indonesia pada abad ke 13. Tetapi Yusuf Abdullah Puar menulis bahwa masuknya Islam ke Indonesia pertama kali dimulai dari tanah Aceh pada abad ke 7 Pada masa-masa awal tersebut, pesantren sudah memiliki tingkatan yang berbeda-beda. Tingkatan pesantren yang paling sederhana adalah hanya mengajarkan cara membaca huruf Arab dan Al-Qur'an. Sementara pesantren yang agak tinggi adalah pesantren yang mengajarkan berbagai kitab fikih, ilmu aqidah, amalan sufi dan tata bahasa Arab[vii]. Lembaga pesantren semakin berkembang secara cepat dengan adanya sikap non kooperatif ulama terhadap kebijakan pemerintah Kolonial Belanda yang menerapkan sikap balas budi kepada rakyat Indonesia dengan memberikan pendidikan modern, termasuk budaya barat. Namun pendidikan yang diberikan sangat terbatas baik dari segi kesempatan mengikuti pendidikan maupun segi tingkat yang diberikan. Sikap non koopertif ini oleh para ulama ditunjukan dengan mendirikan pesantren di daerah-daerah yang jauh dari kota. Akhirnya pada tahun 1860-an jumlah pesantren mengalami lonjakan yang luar biasa terutama di Jawa mencapai 300 buah.

Pada awal abad 20 arus besar pendidikan ala Barat mulai memasuki Indonesia dan sistim pendidikannya. Di kalangan pemimpin Islam tuntutan ini direspon secra positif dengan mendirikan lembaga pendidikan bertingkat dan berjenjang dengan nama madrasah. Menyadari tuntutan ini, maka kalangan pesantrenpun mulai melakukan berbagai upaya untuk pengembangan pendidikan Islam di pesantren dengan memasukan materi-materi pendidikan umum dalam kurikulumnya. Pesantren Mambaul Ulum Surakarta adalah pesantren yang pertama kali melakukan pengembangan model ini, kemudian disusul pula oleh Pesantren Tebu Ireng yang pada tahun 1916 mendirikan madrasah salafiyah. Model ini pula diadopsi oleh Pesantren Rejoso yang pada tahun 1927 mendirikan madrasah. Respon berbeda diperlihatkan oleh Pesantren Gontor yang berdiri

pada tahun 1926 yang tetap mempertahankan kekhasan karakter asli pendidikan pesantren.[viii]

Pada tahun 1970 bentuk-bentuk pendidikan di pesantren sudah semakin bervariasi. Sejalan dengan perkembangan zaman dan dinamika kehidupan, di mana terjadi perubahan tuntutan akan tersedianya SDM yang berMutu global, maka pesantren mengalami perubahan pula. Tradisi keilmuan yang berjalan berubah mengarah kepada aspek pendidikan berbasis kebutuhan masyarakat. Sehingga sebagian besar pesantren mengadakan adopsi sistem pendidikan formal yang diselenggarakan pemerintah. Sehingga saat ini sudah banyak berdiri madrasah-madrasah di lingkungan pesantren seperti MD, MI, MTs, dan MA yang berada di jalur pendidikan Islam. Namun tidak sedikit pula pesantren yang sudah memiliki Perguruan Tinggi dan lembaga-lembaga lainnya.

Pada tahun 2000 pesanten tipe Salafiyah memperoleh penyetaraan melalui SKB Dua Menteri (Menag dan Mendiknas) Nomor 1/U/SKB/2000 dan Nomor MA/86/2000 tanggal 30 Maret 2000. SKB ini memberikan kesempatan kepada pesantren Salafiyah untuk ikut menyelenggarakan pendidikan dasar sebagai upaya mempercepat pelaksanaan program wajib belajar, dengan persyaratan penambahan mata pelajaran bahasa Indonesia, matematika dan IPA dalam kurikulumnya.

Dengan tetap mempertahankan sitim pendidikan yang sudah ada dan mengakar-budaya dalam sistimnya misalnya *sorongan* dan *bandongan*, beberapa pesantren juga mengadopsi sistim klasikal formal seperti yang terdapat pada sistim madrasah atau sekolah umum bahkan pendidikan tingkat tinggi (*Ma'had Aly)*. Di peta pendidikan Islam yang dibuat Dirjen Pendis Departemen Agama, pada jenjang pendidikan tinggi, *ma'had aly* dikelompokan sebagai pesantren formal, disejajarkan dengan *ma'had takhassus* yang nonformal. Di *ma'had aly,* pendidikan di arahkan untuk mengkaji khazanah keislaman klasik yang diperkaya dengan materi keilmuan kontemporer. Berbagai jenis program dan kegiatan terus diperkenalkan dan dikembangkan oleh dunia pesantren membuktikan bahwa pertumbuhan pesantren yang sebagai pesat telah pula diikuti oleh berbagai proses kreatif untuk menjadikan *performa* pesantren semakin menjauhi kesan *kolot* dan tradisional. Berbagai program kegiatan dan keterampilan seperti agrobisnis, industri rumah tangga, pertanian, perikanan dan

kelautan terus diingkatkan untuk menjadikan siswa sebagai kader bangsa yang beriman dan bertaqwa, berilmu dan memiliki keterampilan hidup.

c. Komponen Pesantren

1) Kiyai

Kiyai dan ustadz (asisten kiyai) merupakan komponen penting yang amat menentukan keberhasilan pendidikan di pesantren. Dhofier[ix] menulis, menurut asal-usulnya perkataan kiyai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda, yaitu : 1) Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat. 2) Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya. 3) Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para siswanya.

2) Pondok

Sebuah pesantren pada dasarnya adalah sebuah lembaga pendidikan yang menyediakan asrama dan pondok sebagai tempat tinggal bersama dan tempat belajar para siswa di bawah bimbingan para kiyai. Asrama untuk para siswa berada di dalam lingkungan atau kompleks pesantren. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pondok merupakan ciri khas sebuah pesantren. Alasan untuk membangun sebuah pondok di dalam lingkungan pesantren cukup beragam. Namun, yang cukup esensial menurut penulis tergambar dalam rumusan[x] sebagai berikut : 1) Ketertarikan siswa-siswa untuk belajar kepada seorang kiyai dikarenakan kemasyhuran atau kedalaman ilmunya. 2) Kebanyakan pesantren adalah tumbuh dan berkembang di daerah yang jauh dari keramaian pemukiman penduduk sehingga tidak terdapat perumahan yang cukup memadai untuk menampung para siswa dengan jumlah banyak. 3) Terdapat sikap timbal balik antara kiyai dan siswa berupa terciptanya hubungan kekerabatan seperti halnya hubungan ayah dan anak. Sikap timbal balik ini menimbulkan keakraban dan kebutuhan untuk saling berdekatan. 4) Untuk memudahkan pengawasan dan *istiqomah*. Hal ini dapat dibuktikan jika tempat tinggal guru dan siswa berada dalam satu lingkungan yang sama.

Pentingnya pondok sebagai asrama para siswa tergantung kepada jumlah siswa yang datang dari daerah-daerah jauh. Akan tetapi, perlu digaris bawahi bahwa pemondokan siswa di sebuah pondok atau asrama menggunakan sistim satuan terpisah, antara laki-laki dan perempuan. Antara pondokan siswa wanita dengan siswa laki-laki biasanya dipisahkan oleh rumah kiyai, masjid atau ruang belajar.

3) Masjid

Jika seorang kiyai ingin mengembangkan sebuah pesantren biasanya ia membangun masjid terlebih dahulu atau paling tidak mencari lokasi yang berdekatan dengan masjid. Di dalam masjid para siswa dibina mental dan dipersiapkan agar mampu mandiri di bidang keagamaan.

4) Kitab Kuning

Tradisi keilmuan kitab kuning menyatu dengan keberadaan pesantren sejak dulu. Dan sekarang, kitab kuning tidak lagi menjadi satu-satunya sumber belajar yang menjadi rujukan keilmuan siswa. Sebab seiring dengan perkembangan sistim pendidikannya, pesantren telah pula mengadopsi kitab-kitab keilmuan modern yang ditulis dalam berbagai bahasa seperti bahasa Inggris, Arab dan Indonesia. Namun meski keragaman kitab dan bahasa yang dipelajari di pesantren adalah keniscayaan di abad modern ini, pengajaran kitab-kitab kuning tetap diberikan untuk meneruskan tujuan pesantren mendidik calon ulama yang setia kepada faham Islam tradisional.

5) Santri

Istilah siswa hanya terdapat di pesantren sebagai indikasi adanya peserta didik yang menimba ilmu dan membutuhkan pengetahuan. Penelitian Zamakhsyari Dhofier menyimpulkan bahwa terdapa dua tipe siswa dalam pesantren yaitu : 1) Siswa mukim, yaitu murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren. Siswa mukim yang paling lama tinggal di pesantren biasanya memegang tanggung jawab mengurusi kepentingan pesantren sehari-hari. Mereka memikul tanggung jawab mengajar siswa muda tentang kitab-kitab dasar dan menengah. 2) Siswa kalong**,** yaitu

siswa yang berasal dari daerah sekitar pesantren dan biasanya mereka ini tidak menetap dalam pesantren.[xi]

2. Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu

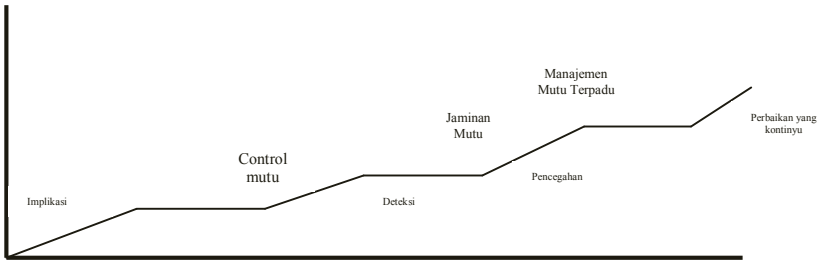
Manajemen mutu adalah aspek dari seluruh fungsi manajemen yang menetapkan dan melaksanakan kebijakan mutu. Pencapaian mutu yang diinginkan memerlukan kesepakatan dan partisipasi seluruh anggota organisasi, sedangkan tanggung jawab manajemen mutu ada pada pimpinan puncak. Untuk melaksanakan manajemen mutu dengan baik dan menuju keberhasilan, diperlukan prinsip-prinsip dasar yang kuat.

ISO 9001 disusun berdasarkan pada delapan prinsip-prinsip manajemen mutu. Prinsip- prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) yang membimbing organisasi pada peningkatan kinerja. Berikut delapan prinsip-prinsip manajemen mutu tersebut[xii] :

Prinsip 1 : Organisasi yang berfokus pada pelanggan *(Customer Focus)*. Organisasi tergantung pada pelanggannya. Oleh karena itu, organisasi harus mengerti keinginan pelanggan baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang, memenuhi permintaan pelanggan dan bahkan berusaha keras untuk melampauinya. Prinsip 2 – Kepemimpinan *(Leadership).* Pemimpin menetapkan satu tujuan dan arah organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal di mana karyawan dapat terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan organisasi. Prinsip 3 – Keterlibatan karyawan *(Involvement of People)* Karyawan pada semua tingkat adalah unsur dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka senantiasa memberikan sumbangsih bagi kepentingan perusahaan. Prinsip 4– Pendekatan Proses *(Procces Orientation)* Suatu hasil yang diinginkan akan dicapai secara lebih efisien jika sumber daya dan aktivitas yang saling berkaitan diatur sebagai satu proses. Prinsip 5 – Pendekatan sistem pada manajemen *(System Approach to Management).* Jika proses-proses yang saling berkaitan dapat diidentifikasikan dan diatur sebagai suatu sistem, maka tujuan dan sasarannya dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien. Prinsip 6 – Peningkatan yang

berkesinambungan *(Continuous Improvement)*. Peningkatan yang berkesinambungan harus menjadi suatu tujuan permanen dari organisasi. Prinsip 7 – Pendekatan faktual untuk pengambilan keputusan *(Factual Approach to Decision Making)* Keputusan efektif berasal dari data dan informasi yang dianalisis dengan baik. Prinsip 8 – Hubungan pelanggan yang bermanfaat bagi kedua pihak *(Mutually Beneficial Supplier Relationship)* Hubungan antara suatu organisasi dan para pemasoknya adalah saling ketergantungan, dan hubungan saling ketergantungan itu menghasilkan nilai lebih bagi keduanya.

Mutu bergerak dinamis sehingga meningkatkan *bargaining position* (posisi tawar) terhadap suatu produk guna mencapai kepuasan dan menghindari kekecewan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan. Dinamisasi dari mutu ini digambarkan oleh Sallis dalam bentuk hirarki konsep mutu sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Hierarki konsep mutu Sallis[xiii]

Dalam kerangka mengutamakan mutu, diperlukan komitmen manajemen karena manajer sering berhadapan dengan berbagai godaan untuk membuat kompromi berkenaan dengan persyaratan penyerahan atau pemotongan biaya. Solusi tepat untuk mengeleminir setiap permasalahan mutu adalah *Total Quality Manajemen* (manajemen mutu terpadu[xiv]) yang melekat kuat pada prinsip manajemen Jepang. Sejalan dengan ini, Masaki Imaai menulis, pada awal pertumbuhannya prinsip ini dikenal dengan *Total Quality Control* (pengendalian mutu terpadu) yang menekankan pengendalian pada proses untuk mencapai mutu.[xv]

Dari sisi lembaga pendidikan, Lewis dan Smith secara lebih rinci menterjemahkan bahwa mutu secara keseluruhan (*total quality*), termasuk dalam bidang pendidikan, mencakupi tiga ranah yang wajib diperhatikan yaitu: seluruh proses, seluruh pekerjaan, dan seluruh personil yang terlibat. Pertama, *total quality*

mencakup seluruh proses, bukan hanya proses produksi semata. Di dalamnya juga harus tercakup pengembangan proses perancangan, pembangunan, penelitian dan pengembangan, akunting, pemasaran, layanan perbaikan, dan seluruh fungsi lainnya. Kedua, *total quality* menghendaki dilaksanakannya setiap pekerjaan yang terkait dalam proses secara prima (profesional). Ketiga, *total quality* menghendaki semua orang yang terlibat dalam pekerjaan bertanggung jawab atas kualitas pekerjaan yang menjadi tugasnya. Wanprestasi pada salah satu pekerjaan akan sangat berpengaruh pada kualitas pekerjaan secara keseluruhan.

3. Strategi Pengelolaan Mutu

Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan, method,or series of activities designed to achieves a particular educational goal.* Jadi, dengan demikian strategi pembelajaran dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.[xvi] Ada dua hal yang patut dicermati dari pengertian ini, yaitu :

Pertama strategi pembelajaran merupakan rencana tindakan termasuk penggunaan metode dan pemanfaatan berbagai sumber daya atau suatu strategi baru sampai pada proses penyusunan rencana kerja belum sampai pada tindakan. Kedua, strategi pembelajaran disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Artinya, arah dari semua keputusan penyusunan strategi adalah pencapaian tujuan. Di lihat dari sudut perkembangan anak, Mochtar Bukhori menulis bahwa pendidikan dipandang mempunyai peranan yang besar dalam mencapai keberhasilan dalam perkembangan anak.[xvii]

Senada dengan pengertian di atas, Mulyasa mengatakan strategi pembelajaran adalah cara guru melakukan suatu kegiatan pembelajaran yang kondusif dan menyenangkan.[xviii] Dengan demikian, sebagaimana yang dinyatakan oleh Muhammad Ali pertimbangan pokok dalam menentukan strategi pembelajaran yang digunakan terletak pada keefektifan proses belajar mengajar dengan menggunakan beberapa pendekatan yaitu kelompok dan individu.[xix] Pendekatan kelompok ditujukan untuk membimbing siswa agar belajar.

Sedangkan pendekatan individu memungkinkan siswa dapat belajar sesuai dengan bakatnya masing-masing.

Pengelolaan mutu merupakan suatu pendekatan strategis untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap mutu dalam kerangka membangun budaya mutu. Menurut Rohiat budaya mutu memiliki elemen-elemen antara lain "Informasi kualitas digunakan untuk perbaikan bukan mengadili, ada penghargaan atau sanksi, kewenangan dan tanggung jawab, warga sekolah merasa aman, keadilan, imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaan dan rasa memiliki sekolah.[xx] Nampaknya pondok pesantren perlu mempertimbangkan langkah strategis yang ditawarkan Deming sebagai upaya pengelolaan mutu yang dituangkan dalam konsep lingkaran *plan* (rencana), *do* (kerjakan), *study* (pelajari) dan *act* (kerjakan)[xxi] yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Melalui teorinya Deming menekankan perbaikan yang tiada henti dan setiap apa yang dikerjakan selalu diawali dengan perencanaan yang diilhami dari apa yang terjadi sebelumnya. Selanjutnya perencanaan itu diaktualisasikan dan dilakukan pengkajian terhadap setiap rencana yang dibuat kemudian diaktualisasikan dalam bentuk aktifitas. Mutu menentukan bagaimana orang-orang di dalamnya berprilaku, menanggapi masalah, dan saling berintegrasi. Untuk mengetahui apakah suatu organisasi telah memiliki budaya mutu, maka diperlukan penilaian secara komprehensif apakah organisasi yang bersangkutan telah memiliki karakteristik budaya mutu sebagai berikut: 1) Komunikasi terbuka dan terus menerus. 2) Kemitraan internal yang saling mendukung. 3) Pendekatan kerjasama tim dalam proses dan dalam mengatasi masalah. 4) Pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara luas. 5) Menginginkan masukan dan *feedback* dari pelanggan.

Dari pemaparan di atas, menurut penulis ada beberapa dimensi strategi pengelolaan mutu yang dapat diimplementasikan pada pondok pesantren di antaranya adalah : Pertama, fokus pada peserta didik (siswa). Dalam konteks pendidikan di pesantren, pengelolaan mutu diarahkan pada usaha perbaikan terhadap kebutuhan belajar siswa. Dengan kata lain fokus pada siswa sebagai

peserta belajar sangat penting dalam rangka memberikan pelayanan agar mereka dapat mengikuti proses pendidikan dengan sebaik-baiknya. Kurikulum, metodologi pengajaran, pendidik serta fasilitas belajar harus sungguh-sungguh diperhatikan demi mempermudah proses pembelajaran yang berorientasi kepada kebutuhan siswa. Kedua, obsesi terhadap kualitas. Dengan mutu yang telah ditetapkan maka proses pembelajaran harus terobsesi untuk memenuhi atau melampaui standar mutu yang diharapkan sehingga akan muncul motivasi berkompetensi dalam pencapaian hasil yang maksimal. Ketiga, pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan kendali mutu pendidikan di pondok pesantren. Usaha yang harus dilakukan terutama adalah mendesain proses pendidikan dan pembelajaran seperti menyusun *benchmark* (keunggulan yang paling menonjol), memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.[xxii] Keempat, komitmen jangka panjang sehingga dibutuhkan kultur sekolah yang kondusif untuk merealisasikan komitmen tersebut. Dengan demikian komitmen jangka panjang penting guna mengadakan perubahan kultur agar implementasi kendali mutu dapat berjalan. Kelima, dalam standar mutu siswa sebagai subjek harus dilibatkan secara aktif dan diikutsertakan dalam menentukan arah pembelajaran. Dengan cara seperti ini, maka siswa akan merasa memiliki dan bertanggung jawab yang sama dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Hanya saja keran kebebasan yang dibuka masih dalam koridor kendali mutu.

Masa depan pesantren ditentukan oleh sejauhmana pesantren menformulasikan dirinya menjadi pesantren yang mampu menjawab tuntutan masa depan tanpa kehilangan jati dirinya. Pesantren akan menjadi satu-satunya institusi ke-islaman yang akan tetap eksis sampai akhir zaman. Berkaitan dengan ini Mulya Kelana menawarkan beberapa strategi dalam pengelolaan mutu antara lain :

Pertama, menuliskan perubahan–perubahan yang direncanakan. Penilaian komprehensif terhadap budaya organisasi yang ada saat ini biasanya akan mengidentifikasi perbaikan-perbaikan yang perku dilakukan. Perbaikan ini membutuhkan perubahan dalam *status quo.* Perubahan ini harus didaftar tanpa disertai keterangan atau penjelasan. Kedua, mengembangkan suatu rencana untuk

melakukan perubahan. Masing-masing elemen merupakan bagian penting dari rencana. Bagian tersebut adalah : 1) Siapa yang dipengaruhi, siapa yang harus dilibatkan agar perubahan dapat berhasil ? 2) Tugas apa saja yang harus diselesaikan ? 3) Apa yang menjadi hambatan dan prosesedu apa yang harus ditempuh ? 4) Kapan perubahan dilakukan?, 5) Kapan tugas-tugas yang berkenaan dengan perubahan itu harus dilakukan ? 6) Di mana perubahan dilakukan dan orang dan proses mana yang harus dipengaruhi ? 7) Bagaimana perubahan ini seharusnya dilakukan ? Bagaimana pengaruhnya terhadap kualitas ? 8) Memahami proses transisi emosional. Transisi emosional terdiri atas tujuh fase yaitu goncangan (*shock),* penolakan (denial), realisasi, penerimaan, pembangunan kembali, pemahaman dan penyembuhan. 9) Mengidentifikasi orang kunci dan menjadikan mereka pendukung perubahan. Orang kunci adalah orang-orang yang mempermudah pelaksanaan perubahan dan orang-orang yang dapat menghambat pelaksanaan tersebut. 10) Menerapkan *hearts and minds* approach. Orang cenderung bereaksi terhadap perubahan lebih banyak berdasarkan level emosional (*hearts)* daripada level intelektual (*mind),* paling tidak pada permulaannya. 11) Menerapkan strategi *coutrship* (kemesraan) yang merupakan tahap di mana satu hubungan berjalan secara lamban tetapi berarti, ke arah yang diharapkan. Memberikan dukungan berupa material, moral dan emosional yang dibutuhkan orang dalam menjalaini perubahan.

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

Mulya Kelana[xxiv] menyatakan bahwa untuk menghasilkan mutu, terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga pendidikan (dapat diadopsi oleh pesantren), yaitu :

Menciptakan situasi menang-menang *(win-win solution)* dan bukan situasi kalah menang diantara pihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan *(stakeholders)*. Dalam hal ini terutama antara pimpinan lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut. Perlunya ditumbuhkembangkan motivasi instrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu. Setiap orang dalam lembaga pendidikan harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/langganan.

Dalam menggerakkan segala kemampuan pesantren mencapai mutu yang ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil mutu. Janganlah diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan mutu sesuai yang diharapkan.

C. PENUTUP

1. Pengelolaan mutu merupakan suatu pendekatan strategis untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap mutu dalam kerangka membangun budaya mutu. Budaya mutu memiliki elemen-elemen antara lain informasi kualitas digunakan untuk perbaikan bukan mengadili, ada penghargaan atau sanksi, kewenangan dan tanggung jawab, warga sekolah merasa aman, keadilan, imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaan dan rasa memiliki sekolah. Nampaknya pondok pesantren perlu mempertimbangkan langkah strategis yang ditawarkan Deming sebagai upaya pengelolaan mutu yang dituangkan dalam konsep lingkaran *plan* (rencana), *do* (kerjakan), *study* (pelajari) dan *act* (kerjakan).

2. Dalam konteks pendidikan di pesantren, yang menjadi titik awal mutu adalah penguatan visi dan misi yang diarahkan kepada kepuasan pelanggan, dalam hal ini adalah pihak pengguna jasa pendidikan (orang tua santri, dunia kerja). Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, yang dilakukan adalah menakar kembali kekuatan, kelemahan, ancaman, faktor pendukung kesuksesan dan sumber daya yang siap pakai dalam koridor perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi mutu secara berkesinambungan sehingga ada upaya perbaikan terus dengan cara-cara terbaru untuk perbaikan kuaitas kerja dan hasil.
3. Dimensi strategi pengelolaan mutu yang dapat diimplementasikan pada pondok pesantren di antaranya adalah : Pertama, fokus pada peserta didik (siswa). Dalam konteks pendidikan di pesantren, pengelolaan mutu diarahkan pada usaha perbaikan terhadap kebutuhan belajar siswa. Kedua, obsesi terhadap kualitas. Dengan mutu yang telah ditetapkan maka proses pembelajaran harus terobsesi untuk memenuhi atau melampaui standar mutu yang diharapkan sehingga akan muncul motivasi berkompetensi dalam pencapaian hasil yang maksimal. Ketiga, pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan kendali mutu pendidikan di pondok pesantren. Usaha yang harus dilakukan terutama adalah mendesain proses pendidikan dan pembelajaran seperti menyusun *benchmark* (keunggulan yang paling menonjol), memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan. Keempat, komitmen jangka panjang sehingga dibutuhkan kultur sekolah yang kondusif untuk merealisasikan komitmen tersebut. Kelima, dalam standar mutu santri sebagai subjek harus dilibatkan secara aktif dan diikutsertakan dalam menentukan arah pembelajaran. Dengan cara seperti ini, maka santri akan merasa memiliki dan bertanggung jawab yang sama dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Hanya saja keran kebebasan yang dibuka masih dalam koridor kendali mutu.

Penulis ; Dr. H. Zulkarnain Dali, M.Pd adalah Dosen Tetap Fakultas Tarbiyah dan Tadris IAIN Bengkulu

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi, 1999, *Prosedur Penelitian,* Jakarta : Rieneka Cipta

CC. Berg, Indonesia,1932, dalam HAR Gibs (ed), *Whither Islam, A Survey of Modern Movements in the Moslem World,* London

Danim, Sudarwan, 2000, *Inovasi Pendidikan,* Bandung : Pustaka Setia

Djaali, Peningkatan Mutu Pendidikan Nasional Melalui Program Sertifikasi, dalam *Jurnal Pendidikan Agama dan Keagaman Edukasi,* Badan Litbang dan Diklat Deoag RI, Volume 5 nomor 1, Januari-Maret 2007

Dhofier, Zamakhsyari, 1999, *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kiyai,* Jakarta, LP3ES

Fatah, Nanang, 2000, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan,* Bandung : Remajarosdakarya

Haedari, Amin dkk, *Masa Depan Pesantren,* dalam http://kumpulan-blogspot.com/2009/07/pesantren dan tantangan global.html.

Molleong J. Lexy, 1999, *Penelitian Kualitatif,* Bandung : Remajarosdakarya

Kelana,Mulya, 2008, *Manajemen Mutu dan Mutu Manajemen,* Jakarta: Binangkit

Nurkholis, 2008, *Manajemen Berbasis Sekolah,* Jakarta : Grasindo

Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

Rohiat, 2008, *Manajemen Sekolah,* Jakarta : Refika Aditama

Rosyada, Dede, 2004, *Paradigma Pendidikan Demokratis,* Jakarta : Kencana

Sallis, Edward, 1993, *Total Quality Management in Education,* Philadelpia : Kogan Page

Sudarwan Danim, 2000, *Menjadi Peneliti Kualitatif,* Bandung : Pustaka Setia

Tim Marknesis, 2009, *Customer Satisfaction and Beyond,* Jogjakarta : Markenesis

[i] Edward Sallis, *Op.cit.,* h. 214

[ii] Deming yang dikutip oleh Mulya Kelana, *Manajemen Mutu dan Mutu Manajemen,* (Jakarta, Binangkit, 2009) h. 112. Lihat juga Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis,* (Jakarta, Kencana, 2004) h. 280

[iii] Amin Haedari dan Ishom El-Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah,* (Jakarta : Diva Pustaka), 2004, h. 34

[iv] Dhofier, Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kiyai,* (Jakarta, LP3ES, 2000) h. 18

[v] CC. Berg, Indonesia, dalam HAR Gibs (ed), *Whither Islam, A Survey of Modern Movements in the Moslem World,* (London, 1932) h. 237.

[vi] Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren,* (Jakarta, Paramadina, 2001) h. 19.

[vii] Yusuf Abdullah Puar, *Masuknya Islam di Indonesia,* (Jakarta: Indra Jaya, 2003) hh. 21 – 25.

[viii] Sulthon Masyhud dan Mohammad Khusnurdin, *op.cit.,* h. 211.

[ix] Dhofier, Zamakhsyari, *op.cit.,* h. 55.

[x] Zamakhsyari Dhofier, *i b i d.,* h. 47

[xi] Zamakhsyari Dhofier, *op.cit.,* hh. 51- 52.

[xii] Mc.Wija, *Quality Management,* terj. Surakhman, (Jakarta, Binangkit, 2000) h. 229

[xiii] Edwar Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan,* Terj. Ahmad Ali Riyadi (Jogjakarta, IRCIDOD, 2010) h. 60.

[xiv] Lihat Mulya Kelana, *op.cit.,* h. 19.

[xv] Masaki Imaai, *Gemba Kaizen,* terj. Kristianto Jahja, (Jakarta: Yayasan Toyota-Astra dan Divisi Penerbitan Lembaga PPM, 2001) h. 7.

[xvi] Yamin dan Maisah, *Manajemen Pembelajaran Kelas, Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran,* (Jakarta : Gaung Persada, 2009) h. 135.

[xvii] Muchtar Bukhori, *Transformasi...,*h. 45

[xviii] Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional,* (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2008) h. 95.

[xix] Muhammad Ali, *Guru dalam Proses Belajar Mengajar,* (Bandung : Sinar Baru, 2000) h.33.

[xx] Rohiat, *Manajemen Sekolah, (*Jakarta: Refika Aditama, 2008) h. 59.

[xxi] Deming yang dikutip oleh Dede Rosyada, *op.cit.,* h. 279.

[xxii] Dede Rosyada, *op.cit.,* h. 304.

[xxiii] Hamzah B. Uno, *Perencanaan Pembelajaran,* (Jakarta : Bumi Aksara, 2008) h. 48.

[xxiv] Mulya Kelana, *op.cit.,* h. 221