

A. Latar Belakang Masalah

Dalam sejarah pertumbuhan dan perkembangan pendidikan di Indonesia, agaknya tidak dapat dipungkiri bahwa pesantren telah menjadi semacam *local genius*. Di kalangan umat Islam sendiri pesantren telah dianggap sebagai model institusi keilmuannya, yang oleh Martin Van Bruinnesen dinilai sebagai salah satu tradisi agung (*great Tradition*) (Fajar, 1999:113). Kata Nurkholis Majid dalam Raharjo (1985:3), Andaikan saja negeri ini tidak mengalami penjajahan, kata Nurcholis Madjid, tentu pertumbuhan sistem pendidikan di Indonesia akan mengikuti jalur-jalur yang ditempuh pesantren-pesantren. Sehingga perguruan tinggi tidak akan berupa UI, IPB, ITB, UGM, dan lain-lain, tetapi mungkin Universitas Tremas, Krapyak, Al-Munawariyah, Bangkalan, Lasem dan sebagainya.

Sejarah juga telah membuktikan kontribusi pesantren dalam rangka turut mendirikan negara Republik Indonesia. Banyak ulama' dan santri yang gugur dalam memperjuangkan dan mempertahankan kemerdekaan. Ulama' bersama santri rela mengisolir diri sambil memotivasi masyarakat untuk tidak bekerjasama dengan penjajah. Pada masa awal gerakan mengisi kemerdekaan sampai masa pembangunan sekarang ini peran pesantren dan ulama' terus meningkat, terutama dalam rangka kerjasama ulama' dan umara' dalam mensukseskan pembangunan bangsa dalam segala bidang sesuai dengan posisi masing-masing (Jamali, 1999:129).

Dalam proses pembelajaran, dahulu pesantren hanya mengedepankan metode pembelajaran bandongan, sorogan dan wetonan. Namun dalam pesantren modern diperkenalkan metode diskusi dengan memberikan porsi lebih besar

Dengan demikian jika terjadi kasus dekadensi moral di kalangan santri maupun asatidh dapat lebih cepat dicegah penyebarannya. Barangkali inilah nilai positif dari sistem pendidikan pesantren yang hingga kini masih diidealkan oleh masyarakat Muslim di Indonesia. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pesantren sebagai *local genius* masih diakui existensi dan kontribusinya dalam membangun bangsa dan negara Indonesia, khususnya dalam memberikan warna pendidikan Islam di Indonesia. Akan tetapi, menghadapi tantangan dunia global dengan perkembangan teknologi informasi yang begitu dahsyat, pesantren harus segera berbenah diri dan mengambil langkah antisipatif. Pesantren juga dituntut untuk lebih mandiri dan tanggap terhadap tuntutan masyarakat modern yang terus menerus mendambakan kualitas dalam segala hal (Tilaar, 1999:135).

Dari sini, hal yang paling urgent yang harus dibenahi oleh pesantren sebagai langkah antisipatif tersebut adalah pembenahan pola manajemen, sebab

a pesantren dalam rangka mempertahankan eksistensi dan
engah-tengah maraknya penawaran model pendidikan di Indonesia,
yang sangat menarik untuk dikaji dan diteliti lebih lanjut.

Diantara pesantren yang telah melakukan perubahan manajemen
Total Quality Manajemen adalah **Pesantren An-Nuur** Malang J
an bukti bahwa pesantren tersebut masih tetap menjadi alternatif
orang tua untuk menyekolahkan putra-putri mereka. Hal tersebut
adanya jaminan keamanan (*safety*) dari aspek moralitas, karena se
s tinggal di *pondok*. Selain itu pesantren juga telah menye
didikan yang sangat variatif, mulai dari sekolah dasar sampai dengan
gi, dengan kualitas yang hampir sama, bahkan lebih, jika dibanding
paga pendidikan lain diluar pesantren.

yang sangat menarik untuk dikaji dan diteliti lebih lanjut.

Diantara pesantren yang telah melakukan perubahan manajemen *Total Quality Manajemen* adalah **Pesantren An-Nuur** Malang. Dengan bukti bahwa pesantren tersebut masih tetap menjadi alternatif orang tua untuk menyekolahkan putra-putri mereka. Hal tersebut adanya jaminan keamanan (*safety*) dari aspek moralitas, karena siswa tinggal di *pondok*. Selain itu pesantren juga telah menyediakan pendidikan yang sangat variatif, mulai dari sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi, dengan kualitas yang hampir sama, bahkan lebih, jika dibandingkan dengan pendidikan lain diluar pesantren.

an bukti bahwa pesantren tersebut masih tetap menjadi alternatif orang tua untuk menyekolahkan putra-putri mereka. Hal tersebut adanya jaminan keamanan (*safety*) dari aspek moralitas, karena se tinggal di *pondok*. Selain itu pesantren juga telah menye pendidikan yang sangat variatif, mulai dari sekolah dasar sampai dengan gi, dengan kualitas yang hampir sama, bahkan lebih, jika dibanding pendidikan lain diluar pesantren.

Beberapa penelitian dan kajian terdahulu tentang pesantren dilakukan oleh Zamakhsyari Dlofir (1985), Mastuhu (1994), Hiroko (1977), Manfred Ziemek (1986) dan Sudjoko dkk (1982). Para peneliti berupaya untuk menggambarkan pesantren secara global dari aspek elemen pesantren, metode pembelajaran, kepemimpinan pesantren, tetapi tidak fokus pada pola-pola manajemen pesantren secara khusus.

Dari kajian dan penelitian diatas tampak bahwa, belum ada penelitian yang memfokuskan kepada manajemen pesantren khususnya aplikasi Total Quality Manajemen di pensantren. Oleh karena itu penelitian ini berupaya melengkapi penelitian-penelitian terdahulu dari aspek manajemen pesantren. Penelitian ini berupaya untuk menemukan dan menggali lebih jauh strategi manajemen yang diterapkan di pesantren An-Nuur dan Malang Jawa Timur.

Fungsi pendidikan adalah mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi Warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Untuk mewujudkan idealisme pendidikan maka diperlukan upaya – upaya yang inovatif mengingat dinamika masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi terus berkembang. Merespon hal yang demikian Pesantren An Nuur Malang berupaya melakukan berbagai terobosan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Pesantren An Nuur Malang tentunya memiliki bangunan dasar sebagai sebuah instansi pendidikan agar bisa dikembangkan dan mampu diterima di tengah-tengah kehidupan masyarakatnya. Adapun konsep atau visi awal yang sudah dibangun Pesantren An Nuur Malang sebagaimana diungkapkan oleh pimpinan pesantren adalah membentuk masyarakat yang adil, cerdas, terampil, mandiri serta bertanggung jawab kepada masyarakat, Negara dan agama.

a. Merespon keinginan pelanggan

9

berjenjang dan berkesinambungan. Sedangkan pendidikan non formal adalah pendidikan yang diselenggarakan di luar sekolah melalui kegiatan belajar mengajar yang tidak harus berjenjang dan berkesinambungan. Berdirinya lembaga pendidikan formal dilingkungan Pondok Pesantren An-Nur II bukan hanya berasal dari arus atas (*Top Down*), namun lebih banyak didukung aspirasi dari bawah (*Bottom Up*), yaitu berasal dari swadaya masyarakat yang merasa perlu untuk memenuhi kebutuhan pendidikan anak-anaknya.

Pondok Pesantren An-Nur yang keberadaannya memang dipersiapkan untuk membangun masyarakat pedesaan yang rata-rata berada pada tingkatan kelas menengah kebawah. Hal ini sebagai salah satu langkah awal untuk turut serta memberantas kemiskinan masyarakat, baik itu kemiskinan harta (*materi*) maupun kemiskinan ilmu pengetahuan serta mengupayakan pengembangan sumber daya yang lebih berkualitas dalam aspek kehidupan.

- 1) Tambahan jam belajar (Les) pada sore hari, mulai masuk semester pertama
- 2) Siswa diberi pekerjaan rumah untuk menjawab soal - soal, meresum pelajaran, diskusi kelompok, serta tugas lain yang memacu siswa untuk terus belajar.
- 3) Membekali siswa supaya diberikan hidayah dan kemantapan hati oleh Allah SWT, maka diadakan doa bersama / Istighosah.

Pada Bab II didepan telah disinggung masalah pendidikan dan pelanggannya, pesantren adalah penyelenggara (*provider*) atau service (layanan). Untuk meningkatkan mutu layanan pesantren pesantren harus lebih dulu mengenali siapa pelanggan pesantren pesantren, jasa apa yang ditawarkan kepada pelanggan, dan bagaimana ukuran layanan bermutu.

[illegible]

Jasa yang ditawarkan pesantren kepada pelanggan adalah layanan upaya untuk meningkatkan mutu layanan yang telah dilakukan pesantren An Nur Malang adalah :

- 16

Untuk menghasilkan institusi yang berkualitas dan *output* yang unggul maka diperlukan strategi khusus agar pesantren memiliki daya saing dan tetap survive, mengingat dewasa ini pesantren masih menjadi prioritas yang kedua *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu dikalangan pesantren kelihatannya masih belum populer, meskipun sebenarnya indikator-indikator TQM sudah dilaksanakan, hanya saja mungkin persepsi dan istilahnya *yang* berbeda.

Pengelolaan pendidikan selama ini juga lebih bersifat macro oriented yang diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat (sentralistik). Akibatnya, banyak perencanaan yang dipikirkan di pusat tidak dapat dilaksanakan di sekolah atau pesantren (daerah). Dengan kata lain, kompleksitas permasalahan pendidikan, kondisi lingkungan sekolah dan bervariasinya kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan, seringkali tidak dapat terakomodasikan secara utuh dan akurat oleh para perencana pendidikan di tingkat pusat.

17

Mutu layanan pendidikan pesantren sesuai dengan visi pesantren yakni membentuk masyarakat yang adil, cerdas, terampil, mandiri serta bertanggung jawab kepada masyarakat, Negara dan agama merupakan prinsip dasar penyelenggaraan pesantren An Nur yang terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan perubahan zaman.

Berbagai upaya juga dilakukan pengelola pesantren An Nur untuk tetap menjaga kualitas pelaksanaan pendidikannya. Secara kognitif, standar mutu santri yang digunakan pesantren An Nur berupa pencapaian nilai baik dalam setiap mata pelajaran. Secara afektif, standar kompetensi yang harus dicapai adalah memiliki nilai-nilai etika, estetika, demokrasi, toleransi, dan humaniora dengan dilandasi keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT serta mampu bertingkah laku secara syar'i sesuai dengan tuntunan ajaran Islam sehingga akan mencapai muslimah shalihah *kamil* (utuh) sosial. Secara psikomotorik, standar kompetensi santri yaitu memiliki ketrampilan berkomunikasi, kecakapan hidup dan mampu beradaptasi dengan perkembangan lingkungan sosial budaya dan lingkungan alam baik lokal maupun regional.

Perbaikan mutu santri antara lain adanya beberapa program seperti tes masuk madrasah, praktek pengalaman mengajar (PPM), pembuatan karya ilmiah (tugas akhir), *halaqah bahtsul masail al haditsah* (musyawarah pembahasan masalah-masalah terkini), pemberian penghargaan kepada santri berprestasi, latihan *khitobah* (latihan pidato 4 bahasa: bahasa Arab, Jawa, Inggris dan Indonesia), *dzibaiyyah* (bershalawat kepada Nabi Muhammad SAW dengan menggunakan lagu atau nada), membaca *tahlil*, *halaqoh al-ta'lim* atau majlis ta'lim, sorogan kitab dan al Qur'an, daurah ilmiah dan kajian tematik. Kegiatan ini dilakukan baik secara kelompok ataupun individual.

Berdasarkan data dan analisis yang telah dipaparkan pada bab-bab terdahulu, penelitian ini menyimpulkan:

- [illegible]

yang dikumpulkan dari pengguna lulusan itu, dapat dikembangkan ide-ide kreatif untuk mendesain ulang kurikulum berbasis kompetensi itu atau, memperbaiki proses pendidikan pesantren yang ada saat ini.

2. Pondok Pesantren An Nur melakukan modernisasi dalam pengelolaan pondok sebagai upaya mengantisipasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melakukan pemantapan internal dan melakukan penyesuaian visi dan misi pendidikan ke arah perubahan global. Pengembangan sumber daya manusia (dewan *asâtidz*) dan sumber daya alat atau media yang memadai untuk pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran yang berorientasi penguasaan iptek telah dan sedang dilakukan. Dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan di Pondok Pesantren An Nur tampak bahwa program pengelolaan pendidikan dan pengajaran dilakukan dalam berbagai aspek yang berkaitan langsung dan tidak langsung terhadap peningkatan mutu proses pendidikan dan terutama peningkatan hasil pendidikan itu sendiri. Terlihat jelas bahwa pengelolaan pendidikan formal selalu berorientasi pada mutu. Pimpinan pondok bersama bersama komponen-komponen yang ada di dalamnya, baik kepala madrasah, pengasuhan santri, guru (*asâtidz*), dan organisasi santri (OSNH) terus melakukan upaya pemantapan internal seperti; peningkatan kualitas dan kuantitas guru, pengadaan fasilitas dan multimedia pembelajaran, optimalisasi kegiatan-kegiatan siswa yang berbasisi keterampilan dan kreativitas.
3. Untuk dapat memainkan peran edukatifnya dalam penyediaan sumberdaya manusia yang berkualitas pesantren An Nur mensyaratkan terus meningkatkan mutu sekaligus memperbarui model pendidikannya. Dalam menentukan segala kebijakan terkait peningkatan mutu pesantren, pengelola pesantren selalu

- Bogdan, R.C & Biklen, S.K. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Third Edition. Boston : Allyn and Bacon, Inc, 1998.
- Bruinessen, Martin Van (1999). *Kitab kuning*. Bandung: Mizan Burnham, John West. (1992). *Managing quality in school*. Prentice Hall. Daft, I. Richard. (1991). *Management*. Dyden press. Orlando. New York.
- Bush, Tony Dan Marianne Coleman, *Leadership And Strategic Management In Education*, Terj, Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006
- Dale, Ernest . *Management: Theory and practice*. Tokyo : McGraw Hill Kogakusha, 1973.
- Danim, Sudarwan, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005
- Dawam Ainurrafiq. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. Yogyakarta: Listafariska, 2004.
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Semarang: CV. Assyfa, 1992
- _____, *Pedoman Akreditasi Madrasah*, Jakarta: t.p., 2004
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Total Quality Management*, Jakarta: 1998
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta; Balai Pustaka, 2005
- _____, *Badan Akreditasi Sekolah Nasional (BASNAS)*, Jakarta: t.p., 2003
- _____, *Instrumen Akreditasi SMA/MA*, Jakarta: Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M), 2008
- _____, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta : Depdiknas. 2001.
- Dlofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren*. Jakarta : LP3ES, 1985.
- Endang Turmudi. (2004). *Perselingkuhan kiai dan kekuasaan*. Yogyakarta: LkiS
- Fadjar, Malik. *Reorientasi pendidikan Islam*. Jakarta : Fajar Dunia, 1999.
- Fakih Muhammad.. *Kepemimpinan islam*. Yogyakarta. UII Press, 2001.

- Patton, M.Q. *Qualitative Evaluation Methods*. London : Sage Publicatio, 1980..
- Pedoman penyelenggaraan MPMBS SMU*. Malang : Universitas Negeri Malang, 2002.
- Sadler, Philip.. *Leadership*. London: Kogan page, 1997.
- Sallis, Edward (1993). *Total quality management in education*. London: Kogan Page
- Schoderbek, Peter P. *Management*. Amerika: Harcourt Brace Jovanovich, 1998.
- Siagian, Sondang P.. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005
- Spokesman. Artikel dalam *State Department Funded Training for Indonesian Islamic School*. <http://www.state.gov/r/pa/prs/ps/2002/13615>, 2002
- Steenbirink, Karel A. *Pesantren madrasah sekolah*. Jakarta: LP3ES, 1986
- Subandi.. *Religious & Medical Mental Health Care In Western & Eastern Context*. www.crescentlife.com/articles/islamic%20psych/religious_&_medical_mental_health_care_east_&_west_context.htm, 1999.
- Sulthon Masyhud, dkk. *Manajemen pondok pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka, 2003
- Sudarni.. *Pesantren Al-Munawariyah; Sejarah dan perkembangannya dalam perjuangan menuju kemerdekaan Indonesia*. Skripsi : Universitas Padjajaran Bandung, 1993
- Sudjoko dkk. *Profil Peantren*. Jakarta : LP3ES. 1982
- Suwendi. *Rekontruksi Sistem Pendidikan Pesantren : Beberapa Catatan*. Bandung: Pustaka Hidayah. 1999.
- Syarif, Mustofa. *Administrasi Pesantren*. Jakata : Paryu Barkali, 1984.
- Syaukani HR. *Pendidikan paspor masa depan*. Jakarta: Nuansa Madani, 2001
- Tilaar, H.A.R. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*. Jakarta: Indonesia Tera, 1999.
- Tjiptono, Fandi. *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*. Yogyakarta : Andi Offset, 2002.
- Yukl, Gary. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International, INC. 1994

