

**MANAJEMEN PONDOK PESANTREN
DARUNNAJAH ULUJAMI JAKARTA SELATAN DALAM
PERSPEKTIF *TOTAL QUALITY MANAGEMENT***

DISERTASI



ABD.BASIT

2015990001

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian
Persyaratan Untuk Mendapatkan Gelar Doktor**

**PROGRAM PASCASARJANA
DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA**

2019

MANAJEMEN PONDOK PESANTREN DARUNNAJAH ULUJAMI – JAKARTA
SELATAN DALAM PERSPEKTIF *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peningkatan kualitas manajemen pondok pesantren Darunnajah Ulujami dengan penerapan total quality management. Penelitian ini diawali dengan melihat Pesantren Darunnajah sebagai Lembaga Pendidikan berbasis pesantren yang sudah mapan dan eksis di Jakarta kota metropolitan. Darunnajah telah meluluskan ribuan alumni tersebar di seluruh Indonesia dengan berbagai macam profesi dan jabatan baik di instansi Negeri atau Swasta. Saat ini para santri Darunnajah sudah berhasil menoreh prestasi Internasional baik pada ilmu terapan atau ketrampilan. Selanjutnya penelitian difokuskan pada keseriusan pengelola meningkatkan manajemen kualitas pesantren dalam perspektif TQM pendidikan Edward Sallis terhadap empat unsur pendidikan dalam pesantren yaitu Peserta didik, Tenaga Pendidik, Tenaga kependidikan, dan Kepala Biro

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan dua cara yaitu pertama; data primer di peroleh melalui pengamatan lapangan, observasi, wawancara terstruktur dan non struktur. Kedua; data sekunder seperti dokumen, alumni, seminar, sumber bacaan terkait, media elektronika dan bahan perkuliahan. Keabsahan data dilakukan dengan memperpanjang waktu penelitian dan triangulasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif. Setelah melalui studi pendahuluan, dipilih Pesantren Darunnajah Pusat Ulujami Jakarta Selatan.

Hasil penelitian mengungkapkan : 1) Peningkatan kualitas manajemen terus meningkat indikasinya semakin meningkat jumlah santri, 2) Keseriusan Darunnajah Meningkatkan manajemen institusi melalui TQM semakin dirasakan semua pihak seperti; (a) Kualitas Pendidik (b) SDM Karyawan (c) Sarana dan prasarana pondok terus membaik. 3) Usaha Darunnajah mengimplementasikan Total Quality Management di semua bagian terus dalam proses peningkatan 4) transparansi dan akuntabilitas Darunnajah sudah baik 5) Partisipasi masyarakat, alumni, stakeholder, pengusaha pejabat dalam dan luar negeri terus digalang pihak Yayasan. Hal ini diindikasikan tingginya perhatian mereka untuk meningkatkan prestasi santri dengan memberikan bantuan baik dalam bentuk material atau finansial

DAFTAR ISI

	Halaman	
Lembar Persetujuan Komisi Promotor.....	i	
Kata Pengantar.....	ii	
Abstract.....	iii	
BAB I PENDAHULUAN		
A.Latar Belakang Penelitian.....	1	
B.Fokus dan Subfokus Penelitian.....	16	
C.Perumusan Masalah.....	16	
D.Tujuan Penelitian.....	17	
E.Manfaat Penelitian.....	18	
BAB II KAJIAN TEORITIK		
A. DINAMIKA PONDOK PESANTREN		
1. Hakikat Pondok Pesantren.....	19	
2. Kepemimpinan Kyai Dalam Pondok Pesantren.....	23	
3. Manajemen Pondok Pesantren.....	32	
4. Transformasi Pondok Pesantren.....	36	
5. Kehadiran Pondok Pesantren di Masyarakat.....	39	
6. Kontribusi Pondok Pesantren kepada Bangsa.....	46	
7. Kebijakan Pemerintah Terhadap Pondok Pesantren.....	50	
B. TOTAL QUALITY MANAGEMENT INTELEKTUAL SANTRI		
1. Total Quality Management Ilmu Pengetahuan (<i>Kognitif</i>).....	58	
2. Total Quality Management Karakter Santri (<i>Affektif</i>).....	68	
3. Total Quality Managemen Life Skill Santri (<i>Psikomotorik</i>).....	81	
4. Implementasi Total Quality Management Berbagai Kecerdasan Santri.....	97	
C.TOTAL QUALITY MANAGEMENT PENDIDIKAN PESANTREN		
1. Total Quality Management Pendidik.....	128	
2. Total Quality Management Tenaga Kependidikan.....	134	
3. Total Quality Management Kurikulum.....	138	
4. Konsep Fishbond dan Prinsip Pareto dan Kaitannya dengan TQM.....	146	
D. PENELITIAN RELEVAN.....		154
E. Kerangka Konsep.....		159
F. Kerangka Teori.....		161

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

1. Metodologi Penelitian.....	163
2. Prosedur Penelitian.....	164
3. Tempat dan Waktu Penelitian.....	165
4. Latar Penelitian.....	166
5. Data dan Sumber Data.....	167
6. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	168
7. Teknik Analisa Data.....	171
8. Validitas Data.....	172
a. Kredibilitas Data.....	172
b. Transferabilitas.....	173
c. Depandabilitas	175
d. Konfirmabilitas.....	175
9. Uji Lapangan (<i>Penelitian Awal</i>).....	176
1. Sejarah Pondok Pesantren Darunnajah.....	177
2. Perkembangan Pesantren Darunnajah.....	179
3. Menjaga Layanan Mutu.....	180
d. Merespon Santri dan Alumni.....	182
e. Kerjasama Luar Negeri.....	185

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Pesantren Darunnajah	
1. Sejarah Pesantren Darunnajah.....	189
2. Dewan Nazir/Pembinaan.....	191
3. Kepengurusan Darunnajah.....	192
4. Pengawas Darunnajah.....	192
5. Bidang-bidang.....	192
6. Nama dan Logo Darunnajah.....	193
7. Tanah Wakaf dan Bangunan Cabang Darunnajah.....	193
8. Pertumbuhan Santri Darunnajah Pusat Dan Cabang.....	194
B. Deskripsi Hasil Penelitian	
1. Peserta Didik (<i>Santri</i>).....	196
2. Pendidik (<i>Ustadz/Ustadzah</i>).....	221
3. Tenaga Kependidikan.....	243
4. Pimpinan (Kepala Biro).....	260

B V SIMPULAN DAN REKOMENDASI

a. Simpulan.....	281
b. Rekomendasi.....	283

LAMPIRAN

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadirat Allah SWT; atas segala karunia-Nya, karena penulis dapat menyelesaikan Disertasi yang berjudul “Manajemen Pondok Pesantren Darunnajah Ulujami Jakarta Selatan Dalam Perspektif Total Quality Management “ dengan baik. Dalam kesempatan ini, izinkan saya mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1.Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta, Prof.Dr.Syaiful Bakhri, SH;MH; atas perkenannya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta;

2.Direktur PPs Program Doktor MPI UMJ, Dr.Lutfi SH;MH atas segala arahan dan petunjuknya;

3.Ketua Program Study Doktor MPI UMJ, Prof.Dr.Hj.Masyitoh, M.Ag.yang selalu membimbing dan memberikan pencerahan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan sebaik-baiknya;

4.Promotor, Prof.Dr,Hj,Masyitoh, M.Ag yang selalu memberikan arahan dan masukan perbaikan disertasi ini, sehingga dapat selesai tepat pada waktunya;

5.Co-Promotor, Prof.Dr.H.M. Koesmawan,M.Si; yang senantiasa mendampingi penulis dalam memperbaiki dan menyelesaikan disertasi ini sehingga dapat sesuai dengan kaidah dan norma yang ditetapkan;

6.Istri, anak, orang tua; yang selalu setia mendampingi penulis;

7.Serta para semua pihak terutama Pimpinan dan para Staf Pondok Pesantren Darunnajah dan pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala dukungan dan perhatiannya.

Akhir kata, semoga Allah SWT. membalas semua kebaikan. Atas segala kekurangan dan kelemahannya yang ada dalam disertasi ini, mohon kiranya dimaafkan.

Jakarta, 15 September 2018

Abd.Basit

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadirat Allah SWT; atas segala karunia-Nya, mudah-mudahan penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Manajemen Pondok Pesantren Darunnajah Ulujami Jakarta Selatan Dalam Perspektif Total Quality Management “ dengan baik. Dalam kesempatan ini, izinkan saya mengucapkan terima kasih atas dukungan dan bantuan yang setinggi-tingginya kepada :

1.Rektor Universitas Muhammadiyah Jakarta, Prof.Dr.Syaiful Bakhri, SH;MH; atas perkenannya memberkan perhatian sehingga penulis segera menyelesaikan penelitian ini sebagai sumbangan pemikiran bagi civitas Universitas Muhammadiyah Jakarta;

2.Direktur PPs Program Doktor MPI UMJ, Dr.Lutfi SH;MH atas segala arahan dan petunjuknya;

3.Ketua Program Study Doktor MPI UMJ, Prof.Dr.Hj.Masyitoh, M.Ag.yang selalu membimbing dan memberikan pencerahan kepada penulis, sehingga penulis bersemangat menyelesaikan penelitian ini dengan sebaik-baiknya;

4. Prof.Dr,Hj,Masyitoh, M.Ag yang selalu memberikan arahan dan masukkan perbaikan penelitian ini, sehingga lebih berkualitas

5. Prof.Dr.H.M. Koesmawan,M.Si; yang senantiasa mendampingi penulis dalam memperbaiki dan menyelesaikan penelitian ini sehingga dapat sesuai dengan kaidah dan norma yang ditetapkan;

6.Istri, anak, orang tua; yang selalu setia mendampingi penulis;

7.Serta para semua pihak terutama Pimpinan dan para Staf Pondok Pesantren Darunnajah dan pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala dukungan dan perhatiannya.

Akhir kata, semoga Allah SWT. membalas semua kebaikan. Atas segala kekurangan dan kelemahannya yang ada dalam disertasi ini, mohon kiranya dimaafkan.

Jakarta, 12 Juni 2018

Abd.Basit

BAB I

PENDAHULUAN

Pendidikan mempunyai arti penting bagi perjalanan peradaban manusia, meliputi kemajuan, kemegahan, kesejahteraan, bahkan makmur tidaknya suatu bangsa tergantung kepada pendidikan. Tidak dijumpai suatu keberhasilan seperti tingginya peradaban sebuah bangsa tanpa melalui dan peran pendidikan. Keberhasilan Islam memimpin peradaban dunia sehingga menjadi rujukan bangsa-bangsa termasuk Eropa, merupakan sebuah ilustrasi peradaban dunia. Kaum Muslimin telah meninggalkan jejak kebesaran Islam melalui prestasi seperti bidang ekonomi, politik, hukum, pendidikan filsafat, tradisi keagamaan dan sebagainya. Kesuksesan tersebut sangat dipengaruhi oleh pendidikan. Peran dan fungsi Islam yang demikian itu telah dibuktikan secara empiris dan historis pada zaman klasik melalui produk kebudayaan dan peradaban yang diciptakannya tidak hanya oleh umat Islam sendiri, tetapi seluruh bangsa di dunia; Eropa, Barat, Asia, Afrika, Amerika, dan seterusnya, sebagaimana hal tersebut dapat disaksikan jejak-jejak hingga saat ini (Abuddin Nata, 2016, 189)

Dengan mempelajari kehidupan masa lalu umat Islam, akan membantu menelusuri sebab-sebab kemajuan dan kemunduran pendidikan Islam. (Suwito, 2008, 77) Dengan kata lain para intelektual dan akademisi dituntut untuk memiliki kepekaan sosial dalam setiap mempelajari sejarah, khususnya kajian peradaban ilmu pengetahuan. Pembangunan kembali peradaban Islam harus dimulai dari pembangunan ilmu pengetahuan Islam (Hamid Fahmy Zakasy, 192)

Ketika membaca Al Qur'an banyak di temui ayat yang memerintahkan untuk mengkaji sejarah termasuk masalah pendidikan. Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua telah merespon positif ajaran Al Qur'an dengan merealisasikan perjuangan membangun peradaban. Ribuan pesantren yang tersebar luas di kawasan republik ini telah berhasil mengisi sebagian kekosongan pendidikan di Indonesia .Pondok Pesantren adalah lembaga yang mewujudkan prosesnya dalam mengikuti perkembangan sistim pendidikan Nasional.Seandainya Indonesia tidak mengalami penjajahan, tentulah pertumbuhan sistem pendidikan di Indoensia akan mengikuti jalur-jalur yang ditempuh pesantren-pesantren itu (Nurcholis Madjid, 1985,4)

Lembaga pendidikan ini memiliki khazanah sejarah tersendiri kerana sudah dimulai lama sebelum dicituskannya proklamasi kemerdekaan RI pada tanggal 17 Agustus 1945 (Husen Haikal, 1985,24) . Dalam perjalanannya, lembaga pesantren selalu mengalami dinamika yang tidak pernah berhenti , sejalan dengan perubahan sosial yang terjadi.Usia pondok pesantren telah mencapai antara300-400 tahun yang lalu,dimana untuk pertama kalinya didirikan oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim atau Syekh Maulana Magribi (wapat 12 Rabi'awal 822 H/ 8 April 1419.Beliau mendirikan pondok pesantren di jawa pada tahun 1399 M untuk menyebarkan Islam. (Lany Octavia etc,2014,25) Tidak diragukan lagi bahwa lembaga pendidikan berbasis agama tersebut, mempunyai peran dan kontribusi yang sangat besar terhadap peningkatan pendidikan anak bangsa. Banyak para tokoh baik secara formal ataupun non formal yang berkecimpung dalam kemasyarakatan atau birokrasi pemerintahan. Namun demikian banyak pula para tokoh, terutama yang

berpendidikan Barat tidak mengetahuinya. Dikatakan dalam Perkembangan Masyarakat Islam. Sementara dikatakan bahwa masih banyak pemikir atau cendekiawan yang berpendidikan barat tidak banyak mengetahuinya, apalagi memahami hakikat pesantren, kalau tidak akan dikatakan tidak peduli (*ignorant*) terhadap pesantren, tidak sepadan dengan eksistensi Lembaga yang kolosal ini. Mereka seolah-olah tidak menyadari, bahwa telah banya cendekiawan, pemimpin masarakat yang berpengaruh, wiraswastawan yang berhasil dan pemimpin politik yang berkaliber Nasional dan Internasional yang telah dihasilkan oleh Lembaga yang lama tidak dikenal itu terutama sesudah kemerdekaan (Pengantar M.Dawam Rahardjo, 1985, xii)

Perjuangan pesantren boleh dikatakan hampir tidak pernah berhenti dan lepas dari perjalanan bangsa ini, seperti masa penjajahan. Belanda dengan resolusi tahun 1825, membatasi jumlah jamaah haji. Pada sisi lain kerana takut dan khawatir kekuasaannya hilang, mereka terus menghalangi proses dan ruang -gerak pendidikan yang mayoritas dikelola oleh para kyai. Tetapi dengan kegigihan dan kemauan besar untuk membangun bangsa, khususnya dalam dunia pendidikan dan penanaman karakter dalam rangka mempertahankan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dunia Pesantren terus berjuang. Para tokoh pesantren bersama santri terus melakukan perlawanan mengusir penjajah. Mereka terus berjuang di garda terdepan melawan bangsa Belanda, Jepang dan tentara sekutu dengan perlawanan yang sangat heroik. Diantaranya KH. Hasyim Asy'ari dari pesantren Tebuireng (1871-1947) KH. Cholil dari Madura (1235-1343) KH Abbas dari Buntet (1879-1946) KH. Bisri Syamsuri dari Cirebon-Buntet (1886-1980) KH. Mahrus Ali dari Denanyar-Jombang (1906-1985) dan tokoh-tokoh lain dari Lirboyo, Kediri dan lain-lain (Ahmad Zahro, 2004, 26) Pesantren juga banyak berjasa bagi negri ini, terutama dalam

menjaga keutuhan Negara Kesatuan republik Indoensia (NKRI).Sejak awal negri ini terlahir dari pesantren yang pengawalannya dari waktu ke waktu, terutama pada saat genting. Para Tokoh pesantren terlibat dalam memperjuangkan kemerdekaan dan merumuskan ideologi Pancasila dan Undang-undang Dasar 45, serta menjaga komitmen NKRI sampai saat ini (Said Agil Siradj,2014,12)

Pada masa kemerdekaan, pesantren secara internal juga menghadapi ujian dan tantangan yang tidak ringan karena harus berhadapan dengan pemerintah yang melakukan penyeragaman atau pemusatan pendidikan nasional yang tentu saja masih menganut sistem Barat ala Snouck Hurgronje. Akibatnya pengaruh pesantrenpun menurun , jumlah pesantren berkurang, hanya pesantren besar yang mampu bertahan. Hal ini disebabkan karena pemerintah mengembangkan sekolah umum sebanyak-banyaknya. Hebatnya, walau tertekan oleh kebijakan pemerintah tetapi semangat membangun dan membela negara ini berbagai ancaman yang akan merusak kedaulatan Republik ini tetap bergelora. Pada masa Orde Lama, komunitas pesantren bersama ABRI harus berhadapan dengan kaum komunis yang puncaknya meletus peristiwa G30 S PKI. Keberadaan pesantren terus teruji ketika memasuki masa reformasi dan terus berlanjut sampai sekarang. Diantaranya, pesantren harus menerapkan kurikulum Nasional sebagai kompensasi diakuinya lulusan pesantren baik dalam pekerjaan atau melanjutkan studinya ke sekolah umum atau perguruan tinggi. Karena pada saat itu keberadaan pesantren dengan kyai sebagai tokoh sentral di pondok pesantren bukan sekedar berfungsi sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai pemilik,bahkan lebih jauh kyai nampaknya sebagai pusat segala-galanya dalam

pondok (Mukti Ali,1972,240 termasuk penerapan kurikulum masuk wilayah otoritasnya yang baku..

Dalam kepemimpinan seorang kyai, pesantren bukan saja memberikan pendidikan kepada masyarakat, terutama yang berkaitan dengan ilmu agama, tetapi juga menumbuhkan kehidupan lintas kesukuan dan budaya. Karena heteroginnya kehidupan di masyarakat dari banyak kultur dan budaya maka dipupuk dan disuburkan dengan nilai-nilai agama dan sosial. Jika tidak, sangat rentan dengan konflik dan perdebatan antar suku yang akhirnya merusak tatanan sosial di masyarakat.

Dalam banyak hal, pesantren secara sosiologis dapat dikategorikan sebagai subkultur dalam masyarakat karena ciri-cirinya yang unik, seperti adanya cara hidup yang dianut, pandangan hidup dan tata nilai yang diikuti secara hierarki kekuasaan tersendiri yang ditaati sepenuhnya. Di kalangan cendekiawan muslim, pesantren sudah dikenal sebagai subkultur. Meski dalam kenyataannya ciri-ciri umum sebagai sebuah subkultur tidak terpenuhi. Dalam penelitian ini, pesantren sebagai subkultur merujuk pada ciri-cirinya yang minimalis yang antara lain; pesantren merupakan lembaga yang berbeda dari pola kehidupan umum di tengah masyarakat Indonesia, adanya proses pembentukan nilai-nilai tersendiri dengan segala simbolnya dan adanya sistem hirarki yang ditaati. (Abdurrahman Wahid,2001,135, lihat juga Dawam Raharjo Pesantren dan Pembaruan, LP3ES , Jakarta, 1995,39-60)

Sebagai sebuah lembaga yang mempunyai sistem kehidupan berbeda bahkan mempunyai ciri khas dibanding komunitas lain, pesantren terus berkembang dan terbentuk secara alamiah. Semua unsur yang datang dan bergabung harus

menyesuaikan diri walaupun bertolak belakang dengan kehidupan bahkan nilai-nilai yang selama ini dihormati dan dijalani dalam berinteraksi sosial. Jadi mereka yang siap tinggal di pesantren harus melepaskan simbol kehidupannya dan menghormati model kehidupan pesantren. Pola kehidupan di pesantren terbentuk secara alamiah melalui proses penanaman nilai-nilai yang lengkap dengan simbol-simbolnya, adanya daya tarik keluar, serta berkembangnya suatu proses pengaruh-mempengaruhi dengan masyarakat luarnya. Sebagaimana dapat diperlihatkan dari gambaran lahiriahnya, simbol fisik pesantren yang terdiri atas masjid, pondok, dan rumah tinggal kyai, memperlihatkan pola kehidupan yang khas sebagai komunitas beragama yang beranggotakan para santri dengan kyai sebagai pemimpin utamanya (Asep Saeful Muhtadi, 2004,82)

Uniknya dengan desakan perubahan yang terkadang tidak diprediksi itulah, pihak luar melihatnya sebagai keunikan wilayah sosial yang mengandung resistensi terhadap dampak modernisasi. Sejarah mencatat kehadiran pesantren bukan saja berkontribusi bagi peningkatan ilmu pengetahuan dan mencerdaskan bangsa, tetapi juga ikut membangun karakter bangsa yang kokoh yang tidak tergoyahkan baik dari sisi ideologi negara terlebih yang berkaitan dengan agama, yakni Islam. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren telah menunjukkan eksistensinya di masyarakat, bahkan sampai sekarang peran itu terus ditingkatkan bukan saja mencerdaskan anak bangsa, dengan menyelenggarakan pendidikan formal mulai pendidikan pra sekolah sampai pendidikan tinggi, juga menyelenggarakan pendidikan masyarakat.

Hal ini membuktikan bahwa kontribusi pesantren dalam membangun bangsa dari berbagai aspek pendidikan, kepemimpinan, sosial kemasyarakatan, ekonomi,

politik, seni budaya khususnya keagamaan (*mental-spiritual*) tidak diragukan lagi. Tidak terhitung lagi jumlah abituren pesantren yang menjadi tokoh di masyarakat atau berperan aktif di pemerintahan baik itu sebagai, pengusaha, pendidik, politikus dll. Semua mereka raih karena keihlasan dan tanpa pamrih dalam bekerja dan berjuang. Demikian kultur yang berlaku dalam dunia pesantren. Mereka tidak terekam dalam data sejarah perjalanan perjuangan bangsa (*ekspos*) yang sebenarnya layak bagi mereka menyandang pahlawan nasional. Satu diantaranya adalah KH.Idham Chalid orang pesantren murni yang kiprah dan perjuangannya sangat mempengaruhi perjalanan bangsa ini. Dr.Idham Khalid adalah tokoh besar bangsa dengan pemikiran yang besar pula. Alumni Pondok Pesantren Gontor,Ponorogo yang telah aktif bergelut di bidang pemerintahan sejak usia muda dan dua kali menjadi Wakil Perdana Menteri II pada masa pemerintahan Soekarno. Kemudian di era pemerintahan Soeharto, Kyai Idham Khalid melanjutkan perjuangannya kepada negara dengan menjabat sejumlah posisi menteri, Ketua DPR/MPR dan Dewan Pertimbangan Agung (DPA). Beliau juga berkiprah dalam bidang pergerakan dan organisasi NU selama 28 tahun. Beliau merupakan tokoh yang dengan kearifannya ikut menata kehidupan partai politik dan diterima dengan ikhlas oleh semua kalangan. Semua kerja keras dalam upaya membangun bangsa ini dilakukan oleh Kyai Idham Khalid dengan wujud tanggungjawabnya terhadap Ibu Pertiwi, tanah kelahirannya. Tanggungjawab bukan hanya dalam persoalan –persoalan besar kenegaraan . Dalam hal kecil pun, menunjukkan tanggungjawabnya.(Zainal Abidin A.Muthalib ,Amir Husaini Zamzam, 2010,78) Demikian kiprah alumni pesantren yang dengan sendirinya tentu mengangkat citra pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan.

Lembaga pendidikan ini begitu besar kontribusinya terhadap anak bangsa sebagai bentuk keikutsertaan mereka dalam memajukan bangsa khususnya dalam

dunia Pendidikan sehingga tidak diragukan lagi. Karena telah banyak menghasikan para tokoh formal atau non formal yang berkecimpung dalam banyak aspek kehidupan kemasyarakatan atau birokrasi pemerintahan. Namun demikian masih banyak para tokoh terutama yang berpendidikan Barat yang tidak mengetahuinya (Mukti Ali,1972,24)

Menghadapi masa depan, pesantren sudah pasti akan mengalami tantangan yang semakin besar dan sangat variatif. Hal ini terjadi bukan saja karena perubahan zaman dengan semakin mengglobalnya kebutuhan karena perubahan pola hidup manusia, tetapi semakin terbuka pula pola pikir masyarakat yang menyebabkan meningkatnya tuntutan mereka terhadap berbagai hal termasuk dalam perbaikan manajemen organisasi dan administrasi yang semakin terbuka. Menghadapi persaingan yang semakin ketat dan kompetitif tersebut, pesantren harus mampu melakukan terobosan dan inovasi layanan pendidikan dengan terus menjaga dan meningkatkan mutu, fokus pada pelanggan serta perbaikan yang terus menerus. Tetap menjaga kualitas dan memiliki visi jauh ke depan sehingga sejalan dengan tuntutan zaman,dan pada gilirannya tentu akan memuaskan masyarakat. Seperti penerapan Total Quality Management dalam pengelolaan pondok pesantren. Banyak pendidik dan peneliti percaya bahwa Total Quality Management mampu memberi panduan prinsipil untuk reformasi pendidikan yang dibutuhkan (Muhammad Faizal bin Ghani,tt,42-53) Karakteristik model manajemen ini tidak sentralistik pada figur seorang kyai, tetapi ada pembagian tugas yang jelas sesuai dengan bidang dan kompetensi masing-masing, dan ada pertanggungjawaban yang sehat karena semuanya membawa peran menuju kemajuan organisasi.

Pesantren di abad moderen seperti sekarang, sukar mencapai keberhasilan persaingan jika tidak didukung dengan manajemen sumber daya manusia yang terstruktur rapi seperti penerapan *Total Quality Management (TQM)*. Oleh karena itu pesantren yang visioner terus melakukan kebijakan strategi jitu agar tetap eksis dan tidak tersisih dari kompetisi persaingan antar lembaga pendidikan. Dalam TQM pendidikan versi Edwadr Sallis terdapat tiga belas pemikiran yang dapat dijadikan acuan yaitu 1) Kepemimpinan 2) Menyenangkan customer 3) Fasilitator berkualitas 4) Pengarah berkualitas 5) Koordinator 6) Seminar manajemen 7) Menganalisis situasi 8) Model 9) Konsultan eksternal 10) Training staf 11) Esensi kualitas 12) Media 13) Evaluasi (Mukhamad Iyasin, Nanik Nurhayati, 2009, 289)

Pesantren harus mampu melayani masyarakat dengan pelayanan bermutu dan kualitas baik, serta memiliki orientasi ke depan yang menjanjikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Memang untuk mencapai hal itu semua membutuhkan waktu panjang dan komitmen kolektif bagi semua unsur yang terlibat dalam organisasi. Total Quality Management, adalah persepsi, dimana institusi pendidikan hanya dapat dicapai melalui perencanaan jangka panjang, dimana perumusan dan pelaksanaan program kualitas tahunan yang secara substansial bergerak menuju pencapaian visi (Muhammad Hasan at all In'airat, 2014, 3) Perkembangan masyarakat yang semakin kompetitif menuntut setiap orang untuk berkompetisi secara sehat. Demikian halnya dengan sebuah lembaga pendidikan-termasuk lembaga pendidikan Islam seperti dengan pesantren,-kompetisi untuk merebut pasar menuntut setiap lembaga untuk mengedepankan kualitas dalam proses manajerial dan pembelajarannya. Dalam kaitannya dengan persoalan kualitas ini, sekarang telah

berkembang sebuah pendekatan, khususnya dalam proses manajerial, yaitu apa yang disebut Total Quality Management (TQM) (Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati, 2009,289)

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang telah atau belum menerapkan Total Quality Management. Praktek TQM, tidak mungkin diwujudkan jika tidak didukung dengan tersedianya sumber-sumber untuk mewujudkan kualitas proses dan hasil yang akan dicapai (Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati,2009,328) Sumber tersebut bukan saja yang bersifat fisik, tetapi dalam bentuk konsep dan pemikiran tidak kalah penting. Walau sebagai sumber gagasan yang masih bersifat abstrak yang belum diaplikasikan tetapi sangat dibutuhkan sebagaimana Eduard Sallis mengatakan bahwa : Total Quality Management dapat digunakan untuk menggambarkan dua gagasan yang agak berbeda tetapi saling berkaitan. *Pertama*, adalah filsafat perbaikan terus menerus. *Kedua*, arti yang saling berkaitan menggunakan TQM untuk menggambarkan alat dan teknik, seperti *brainstorming* dan analisis lapangan, dimana digunakan untuk melakukan perbaikan kualitas ke dalam tindakan. Total Quality Management baik dalam konteks pikiran ataupun aktivitas praktis-merupakan sikap dari pikiran dan metode perbaikan terus menerus (Edward Sallis, 1993,35)

Keberadaan dan suasana pesantren sebenarnya sangat dinamis,terbuka dan demokratis, tetap terbuka ruang untuk berdiskusi, yang tentunya harus sesuai dengan nalar dan rasional pandangan dan pemikiran kyai. Mengacu pada kondisi inilah pemikiran utama Edwrad Sallis dalam organisasi adalah kepemimpinan pendidikan

pesantren untuk membangun dan mengembangkan pesantren ke depan lebih maju dan kompetitif dengan manajemen moderen

Model kepemimpinan tunggal dalam pesantren, seperti dikatakan oleh banyak pengamat atau pakar pendidikan sebagai suatu kelemahan yang perlu diperbaiki dan membutuhkan solusi strategis, khususnya dari aspek manajemen pengelolaannya. Oleh karena itu manajemen yang lemah merupakan satu sisi kelemahan pesantren tradisional. Padahal manajemen yang mapan untuk sebuah institusi semacam pesantren sangat diperlukan agar keberlangsungan proses belajar-mengajar dapat berjalan dengan baik.(Hamdan Fachran, Syarifuddin,2005,110) Untuk menembus ini bukanlah persoalan mudah karena sudah begitu mengakar khususnya yang terjadi di pesantren Salafiyah. Sayangnya idealisme itu menjadi kandas lantaran pola-pola manajemen yang kontra produktif. Pengelolaan pesantren Salafiyah acap kali tidak mengikuti kaidah-kaidah manajerial yang lazim berlaku di berbagai lembaga, termasuk lembaga pendidikan Islam lain.Masih banyak pesantren yang belum memiliki misi dan budaya kerja birokratis, akuntabel, dan siap meghadapi persaingan langsung .Karakter ini berdampak pada cara melakukan perubahan pada pesantren.(Imas Maisaroh,2005,91)

Kedepan, pesantren harus berani melakukan perubahan manajemn secara total yang tidak lagi menerapkan manajemen tradisional (*sentralistik*), tetapi harus berubah menggunakan manajemen profesional kolegial (*kolektifitas*). Fenomena seperti ini tidak terjadi dan terlihat di pesantren moderen yang telah dikelola secara profesional dengan pendekatan Total Quality Managemen yakni berdasarkan keahlian (*skill*) baik human skill, conceptual skill maupun tehcnical skill secara

terpadu. Hasilnya adalah perencanaan yang matang, distribusi kekuasaan yang terbatas dan kewenangan yang tidak diktator, kerana kepemimpinan pesantren sudah menganut kepemimpinan model TQM yaitu sebuah kepemimpinan dengan struktur organisasi komprehensif berupa pembagian dan pendelegasian tugas yang jelas, sehingga masing-masing divisi mempunyai tugas dan tanggungjawab kepada atasannya dalam menajalankan tugas. Semua kebijakan diambil melalui keputusan rapat, demokratis dan profesional sehingga menghasilkan kerja kolektif tetapi tetap terkoordinasi.

Jadi kelembagaan dikendalikan secara bersama yang dimotori oleh dewan seperti yang terjadi pada manajemen perusahaan dimana ketua dewan sebagai pimpinan, ada sekeretaris, bendahara dan masing-masing bagian dipimpin oleh ketua bagian, bahkan dalam kasus tertentu jabatan itu tidak satu orang, tetapi lebih dari itu. Hal ini dilakukan dalam rangka seluruh pekerjaan dapat berjalan efektif, efisien dan ada tanggungjawab moral yang besar, disamping perasingan positif (*positif competition*) antar bagian (*section*). Dengan demikian otoritas kepemimpinan bisa berjalan sesuai dengan porsi wewenang yang dimiliki meliputi kekuasaan untuk memaksa (*coersive*) , memberikan penghargaan kepada yang berprestasi baik (*reward*) atau bisa juga kewibawaan (*charisma*). Semua itu ditentukan oleh tingkat pendidikan dan kompetensi mereka sebagai pejabat yang diberi wewenang dan otoritas penuh (*amanah*) .

Dengan demikian, seluruh bagian bisa bekerja dengan baik, tidak ada satu bagianpun yang tidak berkontribusi, semua bekerja. Maka akan terjadi harmonisasi dan saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama sesuai

dengan struktur sebagai bentuk tanggungjawab. Terjadinya transfaransi kepemimpinan di pesantren yang pada awalnya terpusat pada satu orang Kyai (*mono central*) menjadi kepemimpinan kolektif justru menambah dan mendatangkan figur Kyai di sebuah pesantren semakin vital karena berada dalam dewan kepemimpinan para senioritas (*majlis Masyayih*) Saat ini banyak pesantren yang melakukan konsolidasi kelembagaan, khususnya aspek kepemimpinan dan manajemen yang secara tradisional dipegang oleh satu atau dua orang kyai pendiri pesantren yang bersangkutan atau keturunannya.

Perkembangan kelembagaan pesantren ini,terutama disebabkan adanya diserfikasi pendidikan yang diselenggarakan, sehingga kepemimpinan tunggal kyai tidak memadai lagi.Banyak pesantren kemudian mengembangkan kelembagaan yayasan, yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif (Abdul Aziz Dahlan,1999,950) Kesemuanya telah menggunakan manajemen pendidikan yang moderen dan profesional, bahkan tidak sedikit sekolah Islam yang menjadi favorit masyarakat walau terus membutuhkan perbaikan.Ada beberapa fenomena yang menunjukkan kemajuan yang signifikan dan diminati masyarakat sehingga muncul penilaian” Dulu masyarakat malu memasukkan anaknya ke sekolah islam, tetapi sekarang malah memburu, khususnya sekolah yang telah maju (Muzamil Qomar,2003,25) Azyumardi Azra bahkan menyebut gejala-gejala kemajuan yang terjadi pada bebarapa lembaga pendidikan Islam itu sebagai bagian dari proses santrinisasi atau kebangkitan Islam (Azyumardi Azra,1989,24)

Perpesktif kepemimpinan TQM di sebagian pesantren sebagai banyak ditemukan hasil penelitian, kiranya telah menjawab kekhawatiran masyarakat

terhadap sistem kepemimpinan pesantren selama ini (Abu Sin,2006,25) sebagaimana pandangan A'la bahwa selama ini perilaku kepemimpinan kolektif pesantren sebagaimana dalam organisasi dewan kyai di atas semakin meyakinkan (Abd A'la,2006,75) Tampaknya pertimbangan dan minat masyarakat dalam memilih pendidikan sudah bergeser dari nilai ideologis ke pertimbangan rasional. Dengan kata lain untuk menyekolahkan putra-putrinya pertimbangannya bukan saja pada identitas ke-Islaman, namun mereka melakukan proses seleksi ketat sehingga memperoleh sekolah yang keprofesionalannya bisa dipertanggungjawabkan. Komunitas ini terdapat pada kelompok muslim menengah keatas. Kurang tertariknya masyarakat untuk memilih lembaga-lembaga pendidikan Islam sebenarnya bukan karena telah terjadi pergeseran nilai-nilai ikatan keagamaan yang mulai memudar, melainkan karena sebagian besar lembaga pendidikan Islam kurang menjanjikan dan kurang responsif terhadap tuntutan dan permintaan saat ini maupun mendatang (A.Malik Fajar,2005,25)

Kecendrungan ini seharusnya disikapi positif oleh pemangku pelaksana pendidikan Islam khususnya pesantren dengan terus meningkatkan pelayanan manajemen mutu dan kualitas sekolah yang terus meningkat sehingga mampu memberi pelayanan yang memuaskan pelanggan (*santri-wali santri*) dengan kepercayaan masyarakat memilih pendidikan. Apabila faktor- faktor yang mempengaruhi masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan diidentifikasi, paling tidak ada tiga hal yang menjadi pertimbangan masyarakat dalam memilih suatu lembaga pendidikan, yaitu cita-cita, atau gambaran hidup masa depan, nilai-nilai (agama) dan status sosial (A.Malik Fajar,2005,25)

Oleh karena itu yang harus dilakukan lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren harus mampu membaca selera masyarakat dan tanda-tanda zaman dengan terus melakukan pembenahan berupa orientasi yang terukur guna meningkatkan pelayanan jaminan kepada masyarakat yang lebih prima baik dalam ilmu pengetahuan, ketrampilan ataupun kepribadian. Langkah ini membutuhkan keberanian karena melanggar atau keluar dari kebiasaan pesantren yang dalam memilih pemimpin secara turun-temurun. Abdurahman Wahid pemikir dari kalangan pesantren berujar “ Kepemimpinan yang ada sering tidak mampu mengimbangi kemajuan dan perkembangan pesantren yang dikelolanya (Nadj E.Sobirin,1989,24)

Semua fakta yang penulis utarakan merupakan sebuah argumen untuk membuktikan bahwa pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan moderen dan demokratis, bukan sebaliknya seperti yang dilontarkan oleh segelintir komunitas yang tidak paham dengan pondok pesantren.Tentu kita sambil berharap agar pesantren terus melakukan rekonstruksi manajemen organisasi sekolah dan kelembagaannya dengan terobosan perubahan manajemen moderen seperti penerapan *Total Quality Management* dengan model kepemimpinan kolektif, namun tetap mempertahankan nilai-nilai spesifik pesantren yang baik bagi pesantren, dan terbuka dengan mengambil nilai-nilai baru yang lebih baik (*al muhafadzatu alaa taqdimissoliha wal akhdzu bil jadidil ashlah*) (Ahmad Zuhro,2004,271) . Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam berbasis keIslaman dengan segala sumber nilainya harus maju dengan pengelolaan manajemen yang lebi modern sesuai perkembangan zaman. Seperti terus melakukan perbaikan dengan penerapan Total

Quality Management. Inilah argumentasi mendasar mengapa penulis tertarik meneliti dan mengikuti perkembangan pesantren di republic tercinta ini.

A. DINAMIKA PONDOK PESANTREN

1. Hakikat Pondok Pesantren

Bangsa Indonesia mengakui, termasuk para pakar pendidikan Nasional bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua khas Indonesia, karena lahir sebelum bangsa ini merdeka. Pesantren menjadi pelopor dalam mencerdaskan bangsa terutama dalam penanaman nilai-nilai religiusitas syariat Islam yang menjadi agama mayoritas. Ki Hajar Dewantara saja yang dikenal sebagai tokoh pendidikan Nasional dan sekaligus sebagai Menteri Pendidikan Pengajaran dan Kebudayaan RI yang pertama mengatakan bahwa pondok pesantren merupakan dasar pendidikan Nasional, karena sesuai dan selaras dengan jiwa dan kepribadian bangsa Indonesia (Alamsyah Ratu Prawinegara, 1982,41)

Kata Pesantren berkaitan dengan pondok pesantren. Sedangkan istilah pondok berasal dari pengertian asrama-asrama para putri yang disebut pondok atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu atau berasal dari kata Arab funduq yang berarti hotel atau asrama (Zamakhysari Dhofier, 2006, 18) Khusus pondok pesantren yang ada di Jawa, struktur bangunannya mirip dengan padepokan atau "Kombongan" sebuah rumah yang terdiri dari beberapa kamar. Masing-masing kamar, biasanya dihuni sekitar 30 orang. Adapun kata Pesantren sendiri diduga berasal dari bahasa Tamil India "Shastri". Kata shastri berasal dari kata shastra yang berarti buku suci bagi penganut agama Hindu. Mungkin karena pengaruh India atau agama Hindu, kemudian kata pesantren digunakan bagi mengatur semua sumber-sumber yang

dilakukan manusia, sehingga agama Islam yang dapat diartikan sebagai lembaga atau tempat untuk mempelajari kitab suci Al Qur'an (DJPKAI Dep.Agama,2001)

Pondok pesantren adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional dimana para santri tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang guru, yang lebih dikenal dengan sebutan Kyai (Zamakhsyari Dhofier,2006,50) Menurut Ziemik, bahwa pondok pesantren adalah sebuah lembaga yang tidak dapat terlepas dari fenomena kerjasama, mengingat pondok pesantren adalah perwujudan dari cita-cita atau keinginan untuk menciptakan penerus atau santri yang ahli di bidang ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan agama (Halim,A,ctc,2005,50)

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas, menurut para pakar pendidikan dapat dipahami bahwa pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama yang disediakan pondok atau asrama untuk tempat tinggal. Pondok pesantren sekarang saat ini, juga sebagai penyelenggara pendidikan formal yang pada umumnya berbentuk Madrasah Diniyah, bahkan banyak pesantren yang membuka sekolah umum dalam berbagai bentuk dan tingkatan. Hal ini muncul disebabkan karena sesuai kebutuhan dan tuntutan masyarakat, tuntutan zaman termasuk pengembangan pondok pesantren. Pada dasarnya Pesantren dibagi dalam dua model yaitu salafi (*Tradisonal*) dan khalafi (*Moderen*). Pesantren Salafi yaitu pesantren yang tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab klasik sebagai inti pendidikan di pesantren. Sistem madrasah diterapkan untuk memudahkan sistem sorogan yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengenalkan pengajaran ilmu pengetahuan umum. Pesantren Khalafi yaitu pesantren yang telah memasukkan pelajaran umum dalam madrasah-

madrasah yang dikembangkannya, atau membuka tipe sekolah-sekolah umum dalam lingkungan pesantren (Ghozali M,Basri, 2003,19)

Melalui kajian sejarah, banyak dijumpai penulisan tentang informasi perkembangan pendidikan Islam yang dipelopori oleh Rasulullah SAW; kemudian diteruskan oleh para sahabat. Gerakan ini sangat berperan dan menjadi mercu suar berkembangnya peradaban Islam dan pengembangan ajaran Islam dalam pemberdayaan umat. Pendidikan masa Rasulullah SAW, sesuai dengan kondisi sosial politik pada masa itu, dapat dibagi kepada dua periode, yaitu periode Makkah dan periode Madinah. (Ramayulis,2011,11) Diantaranya rumah seperti rumah Al Arqam (*Dar al Arqom*) (Abuddin Nata,2009,85) Al Arqom adalah pengikut Rasulullah SAW di Makkah, Ia selain dikenal sebagai seorang cinta kepada Rasul SAW, juga seorang pemberani. Dengan demikian, sungguhpun orang-orang kafir Quraisy membenci Rasulullah SAW, dan para pengikutnya serta melarang keras kegiatan penyebaran Islam dan kegiatan keagamaan, namun Ia tetap bersikeras untuk menyelenggarakan kegiatan keagamaan tersebut. Para Pengikut Rasulullah SAW yang belajar di tempat ini antara lain Abu Bakar al Shidiq, Usman bin Affan, Talhah bin Ubaidillah, Abu Ubaidillah bin Jarrah, Arqam bin al Arqam, Fatimah bin Khuwailid bersama suaminya Said bin Zaid, dan lainnya. Mereka itulah orang-orang yang mula-mula masuk Islam (*Assabiqul al Awwalin*) dan mereka yang langsung diajar dan dididik oleh Nabi untuk menjadi muslim dan siap menerima melaksanakan petunjuk dan perintah dari Allah SWT yang akan diturunkan kemudian. Lihat Zuhairini, dkk, Sejarah Pendidikan Islam, (Zuhairimi ctc 1992.21)

Pendidikan yang dilakukan oleh Rasulullah SAW. di rumah ini dianggap sebagai masa penting dalam sejarah pendidikan dan dakwah Islam di Makkah, sehingga banyak diantara kaum muslimin mencatat masuk Islamnya mereka bersama hari-hari Rasulullah SAW (Hasan Ibrahim Hasan,1967,164). Selanjutnya rumah para ulama (*Bait al Ulama*). karena berbagai faktor seperti usia yang sudah lanjut ,kurangnya tenaga untuk berpergian, dan lainnya,maka terdapat sejumlah ulama yang menjadikan rumahnya untuk kegiatan belajar mengajar.Rumah mereka didatangi para murid untuk belajar ilmu pengetahuan agama sesuai dengan bidang keahliannya.Ibnu Sina,Imam Ghazali, dan Ibnu Jamaah misalnya,termasuk ulama yang rumahnya didatangi para murid. Kemudian Suffah, yaitu tempat belajar yang menggunakan bagian ruangan masjid di Madinah.Selanjutnya Kuttab, yaitu tempat belajar bagi para siswa tingkat dasar seperti membaca dan menulis Al Quran, mengenal rukun Islam dan rukun Iman (*aqidah*), akhlaq dan praktik ibadah.Dikenal juga *Al Badiyah* yakni tempat belajar bahasa Arab klasik. Termasuk *Al Qushur* tempat belajar lingkungan istana (Hasan Ibrahim Hasan,1976,86) dan terdapat puluhan tempat belajar lainnya.

Aktifitas tersebut, menunjukkan bahwa Islam pada masa Rasulullah SAW dan diteruskan oleh para sahabat sangat memperhatikan peningkatan sumber daya manusia seperti meningkatkan ilmu pengetahuan terutama yang berada di sekitar wilayah tempat tinggal mereka.Para Kyai melalui Pondok pesantren melakukan hal yang sama penyebaran Islam dengan model da'wah bil hal melalui pendidikan baik formal,non formal dan informal.Kegiatan pendidikan tersebut dilakukan dengan kreatif, inovatif, dinamis, terbuka dan fleksibel sehingga terus mengalami kemajuan

dan mampu menjawab perkembangan zaman. Pesantren mampu menjawab tuntutan masyarakat yang mulai sangat selektif dalam memilih lembaga pendidikan bagi putra-putrinya. Mereka menyadari bahwa tantangan kehidupan kedepan semakin berat dan sangat kompetitif sehingga mereka perlu memberikan pendidikan yang kuat pada aspek psikomotorik, affektif disamping kognitif (*multi disiplin keilmuan; agama, ketrampilan dan karakter*) Pendidikan yang dilakukan oleh Islam yang mengacu pada pendidikan Rasulullah SAW dan seterusnya, ilmu pendidikan yang menanamkan nilai-nilai luhur kepada peserta didik, sebagaimana yang terdapat dalam sejarah. Mereka dididik dan dibina tidak saja jasmani tetapi penanaman nilai rohani lebih diutamakan sehingga terlahir manusia yang tangguh pandangan dunianya tetapi juga sangat kuat mempertahankan nilai-nilai kehidupan akhirnya sebagaimana Perintah Allah SWT dan Sunah Rasulullah SAW (*Al Qur'an-Hadist*)

2. Kepemimpinan Kyai Dalam Pondok Pesantren

Istilah kyai berasal dari bahasa Jawa yang para pakar sosiologi memberikan makna lebih dari satu definisi. Jika ditinjau dari sisi kepribadian dan tugasnya, kyai adalah gelar yang diberikan masyarakat kepada seorang beragama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajarkan kitab-kitab Islam klasik kepada santrinya (Syahrul A'Dam MF,2008,272). Kehadiran seorang kyai dalam pesantren merupakan sebuah keniscayaan, karena kyai sebagai tokoh sentral atau Top leader dalam mengambil keputusan. Misalnya yang berhubungan dengan proses belajar mengajar (*akademik*), penyelenggaraan pengelolaan administrasi (*manajmen*) atau yang berhubungan dengan kepemimpinan kelembagaan (*struktur*

organisasi). bahkan sampai pada estapet kepemimpinan (*regenerasi*) dan hal lain yang berhubungan dengan dunia pesantren. Dalam defenisi kepemimpinan tradisional, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan (Robbins,SP,1986,42). Keberadaan kyai dalam pesantren merupakan sosok penentu yang sangat berpengaruh baik ucapan atau perbuatannya bahkan tidak boleh dibantah oleh siapapun, kerana sebagai pengambil kebijakan (*decition maker*) tunggal baik ke dalam maupun keluar pesantren. (*internal-external*) sehingga pribadi kyai sangat mewarnai keberadaan pesantren. Dengan kata lain maju dan mundurnya pesantren berhubungan erat dengan kyai sebagai tokoh sentral. Di kalangan pesantren, kyai merupakan aktor utama. Kyailah yang merintis pesantren, mengasuh,menentukan mekanisme belajar dan kurikulum serta mewarnai kehidupan pesantren sehari-hari sesuai dengan keahlian dan kecendrungan yang dimilikinya. Karena itu, karakteristik pesantren dapat diperhatikan melalui profil kyainya (Mujamil Qomar,2004,57)

Sementara itu, Para pakar berbeda pendapat dalam mendefinisikan pemimpin.Namun secara substansif tidak nampak perbedaan yang signifikan sebagaimana diungkapkan; Pemimpin adalah orang yang berhasil dalam memperoleh sesuatu yang diikuti oleh orang lain. (Richard Gorton,ctc,2007,9) Sementara itu pakar lain berkata; bahwa pemimpin adalah seorang yang mampu melebihi pengaruh sosial pada orang lain untuk mencapai cita-cita tinggi.Seorang pemimpin harus bekerjasama dalam mencari keadaan atau tujuan secara obyektif ((Wayne K Hoy, Cecil G Miskel,2013,465)

Keberhasilan seorang kyai dalam memimpin pesantren tidak diragukan lagi, buktinya minat masyarakat semakin tinggi dalam menitipkan anak-anaknya ke pesantren untuk memperoleh ilmu meski harus mengeluarkan dana yang cukup tinggi. Sisi lain masyarakat tidak merasa ragu mengkonsultasikan permasalahan hidupnya dengan seorang kyai yang memiliki kelebihan tertentu (*supra rasional*) agar cepat berhasil dengan baik, paling tidak masyarakat minta doa restunya.

Namun demikian, masih didapati hingga kini pesantren yang tapuk kepemimpinannya mengacu pada faktor nasab atau keturunan yaitu jika orang tuanya meninggal (*figur kyai*) dalam satu pesantren, maka tapuk kepemimpinan dengan sendirinya turun kepada anaknya atau menantu atau orang yang masih mempunyai hubungan darah yang kuat. Dalam teori kepemimpinan seperti ditulis ada tiga model kepemimpinan pertama, *Leadership Trait Theories, Leadership Behavior dan Leadership Styles*.(Taher A.Razik Austin D.Swarson,1995,45) Dari tiga model tersebut maka kepemimpinan Trait yaitu kepemimpinan yang didasari oleh faktor bawaan atau bakat (*keturunan*) terkadang disebut juga individu, penerapan teori ini walau secara epistemologi tidak dipahami, namun secara praktek (*realitas*) gaya kepemimpinan ini menjadi dominan terjadi di dunia pesantren dan sangat fenomenal, karena sampai saat ini type kepemimpinan seperti ini masih mendominasi dunia pesantren. Hal ini juga bertolak dari ungkapan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat (*leader is born not made*). Dengan kata lain kepemimpinan tradisional seperti ini tidak terjadi pendistribusian tugas secara merata, semua berjalan atas restu kyai.

Pendekatan kepemimpinan terdistribusi baru dapat dikatakan sepenuhnya berubah akan mengabaikan definisi kepemimpinan dan pimpinan tradisional. Karena

kepemimpinan dalam pendekatan kepemimpinan terdistribusi memiliki struktur yang lebih kompleks dari pada perilaku kepemimpinan. (Haris Lambert,2003,15) Artinya kepemimpinan tradisional yang cuma dikomandoi oleh seorang kyai, tidak efektif, karena banyak pekerjaan yang harus dikerjakan oleh ahlinya.Oleh karena itu kepemimpinan kolektif model Total Quality Management semua pekerjaan bisa berjalan baik, karena sudah terdistribusi sesuai kompetensi keilmuan dalam struktur organisasinya.

Dalam teori trait dijelaskan bahwa study kepemimpinan yang cepat didasari oleh asumsi bahwa kepemimpinan individual mempunyai ciri khas dan karakteristik tersendiri secara pasti, hal tersebut disebut sebagai kepemimpinan bawaan dengan kemampuan individu.Pemimpin seperti itu terlahir secara alami atau bakat. (Haris Lambert,2003,41)

Tugas seorang kyai memang multi fungsi sebagai guru, mubaligh dan sekaligus manajer. Sebagai guru kyai menekankan kegiatan pendidikan para santri dan masyarakat sekitar agar memiliki kepribadian muslim yang utama, sebagai mubaligh,Kyai berupaya menyampaikan ajaran Islam kepada siapapun berdasarkan prinsip memerintahkan kebaikan dan mencegah kemunkaran (*amar ma'ruf nahi munkar*) dan sebagai manajer, kyai memerankan pengendalian dan pengaturan pada bawahannya (Muzmil Qomar, 2004,110)

Walaupun sosok seorang kyai sangat mewarnai perkembangan pesantren baik ke dalam maupun keluar, seperti terkadang dilakukan di luar strategi dan teori pembangunan yang dikeluarkan pemerintah. Tetapi berangkat dari penghayatan dan

pengalaman yang kental didasari dengan nilai keagamaan dan keihlasan dalam berjuang yang direalisasikan sebagai amal kebajikan. Oleh karena itu melakukan kajian dan pendekatan dengan teoritis dan ilmu sosial Barat sulit, untuk menembus realitas pesantren sebagai institusi sosial keagamaan yang lebih mengedepankan nilai keIslaman. Dipercaya bahwa masyarakat mempunyai kepemimpinan bawaan atau bakat (*leadreship trait theories*) yang mampu dan efektif tanpa memperdulikan situasi. Oleh karena itu tidak ada dorongan yang lebih lama (Taher A. Rizek, Austin D. Swarson, 1995, 44) Model kepemimpinan ini tidak bisa dijadikan ukuran keberhasilannya, sebab sifatnya pragmatis dan factor kebetulan saja.

Namun demikian, bukan berarti pesantren dengan figur kyai, santri dan kelembagaannya tertutup bagi dunia luar. Dalam perkembangan zaman terutama yang menyangkut pendidikan, bahkan tidak sedikit pesantren yang menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan luar, perusahaan, instansi pemerintah maupun swasta guna meningkatkan pelayanan dan peningkatan kualitas pondok, baik dari segi manajemen akademik, administrasi, personalia, sumber daya manusia dll. yang semuanya menyangkut kepentingan pondok.

Pesantren terbuka untuk dikaji korelasinya dengan variabel-variabel yang ada, yang mempengaruhi suatu transformasi sosial. Tetapi perlu diingat, gerak dan langgam sebuah pesantren sangatlah diwarnai oleh watak dan kualitas serta visi sang kyai dalam memberikan jawaban terhadap alam sekelilingnya. (Komarudin Hidayat, 1985, 76). Dalam perkembangan berikutnya, pesantren dalam ruang dan waktu tertentu semakin dinamis dalam melayani masyarakat apalagi kemajuan teknologi dan peradaban manusia sangat cepat berubah, mereka para pengelola

pesantren tetap tampil dengan ciri dan kekhasan sendiri yang dalam bahasa bisnis dikenal dengan produk unggulan. Walaupun tidak sedikit pesantren yang tetap tampil dan warna aslinya, karena ada etika di kalangan kyai bahwa pesantrennya tidak ingin dibanding-bandingkan dengan pesantren lainnya. Perjuangan yang mereka lakukan semata karena keikhlasan serta kesanggupan tuntutan kewajiban dalam bentuk fardu Ain maupun Fardu Kifayah yang bernilai ibadah.

Kyai seperti yang penulis katakan sebagai figur sentral, otoritatif, dan pusat seluruh perubahan dan kebijakan. (Muzamil Qomar,2004,115) Keidentikan kyai sejalan dengan kemajuan dan kemunduran pesantren karena begitu kental kebijakan yang dilakukan seolah tidak dapat orang lain mengintervensinya. Dalam pesantren, kyai adalah pemimpin tunggal yang memegang wewenang hampir mutlak, dalam hal ini tidak ada orang yang lebih dihormati dari pada kyai (Pradjarta Dirdjosanjoto,1999,14) Keberadaan dan suasana seperti ini tidak kaku dan dictator, namun tetap terbuka ruang untuk berdiskusi, tentunya harus sesuai dengan nalar dan rasional dalam pandangan dan pemikirannya. Kyai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren. Orang lain tidak diberikan akses untuk mengendalikan sesuatu. Ustadz, apalagi santri, baru berani melakukan suatu tindakan diluar kebiasaan setelah mendapat restu dari kyai. Dia ibarat raja, segala titahnya menjadi konstitusi- baik tertulis maupun konvensi yang berlaku bagi kehidupan pesantren (Muzamil Qomar,2004,74) Meskipun demikian mantan Menteri Agama RI di era Orde Lama Syaefudin Zuhri seorang tokoh Nasional yang besar di pesantren, menilai dengan cara berbeda bahwa pesantren justru memberi alam kebebasan dan demokratis sepanjang menyangkut proses pembelajaran, pesantren, memang

melibatkan partisipasi orang lain, hampir tanpa batas seperti tidak ada seleksi, tidak ada absen, tidak ada batas usia dan tidak ada klasifikasi secara intelektual sehingga benar-benar demokratis (Syarifudin Zuhri, tt, 58)

Model kepemimpinan seperti ini, oleh banyak pengamat atau pakar pendidikan sebagai suatu kelemahan yang perlu diperbaiki dan membutuhkan solusi yang strategis. Untuk menembus ini bukanlah persoalan mudah karena sudah demikian mengakar, khususnya yang terjadi di pesantren Salafiyah, tetapi bukan berarti tertutup karena kyai seorang yang memiliki pandangan luas dan visioner, jadi tergantung bagaimana pendekatan itu dilakukan dan membutuhkan waktu yang lama.

Misi seorang pemimpin adalah untuk membawa orang-orangnya dari tempat mereka berada ke tempat mereka tidak pernah ada. Kepemimpinan pendidikan adalah sebuah kampanye jangka panjang yang timbul dari pengetahuan, pengalaman dan membutuhkan kesabaran dan banyak waktu, dan kepemimpinannya dapat dini'mati hanya dalam jangka panjang (Sepi Peleg, 2012, 5-8)

Fenomena seperti ini tidak terjadi dan terlihat di pesantren Moderen yang telah dikelola secara profesional, kerana kepemimpinan pesantren tidak lagi perpusat pada satu orang kyai (*mono leadership*) atau menggunakan kepemimpinan keturunan atau bakat (*trait leadership*) tetapi sudah menganut kepemimpinan kolektif (*colectif leadership*) yaitu sebuah kepemimpinan dengan struktur organisasi komprehensif berupa pembagian dan pendelegasian tugas yang jelas, sehingga masing-masing divisi mempunyai tugas dan tanggungjawab kepada atasannya dalam menajalankan tugas. Semua kebijakan diambil melalui keputusan rapat, demokratis

dan profesional sehingga menghasilkan kerja yang kolektif tetapi tetap terkoordinasi. Disamping itu semua pekerjaan dapat diukur dengan target yang akan dicapai sesuai struktur kepemimpinan. Struktur kepemimpinan dan praktek kepemimpinan yang efektif digabungkan dalam empat katagori: Identifikasi target, pengembangan individu, menyusun kembali struktur organisasi dan memperbaiki program pengajaran dan pendidikan (Leithwood, K. ctc, 2006, 19). Model kepemimpinan seperti ini akan semakin terlihat prestasi seorang dalam memimpin karena terus mendapat kontrol dari yang lainnya, jika terdapat kesalahan maka dengan mekanisme yang ada bisa diganti dengan yang lebih berprestasi, karena sifat dan dasar kepemimpinan kolektif semua yang terlibat dalam organisasi tidak ada yang kebal aturan, lain halnya pada kepemimpinan bawaan atau keturunan disamping tidak boleh diganti, terasa tabu menegurnya sehingga susah untuk mengukur berhasil dan tidaknya dari aspek manajemen. Kepemimpinan yang berhasil harus efektif, mendatangkan motivasi dan gairah kerja bagi bawahan menuju pencapaian tujuan secara bersama-sama. Kepemimpinan yang efektif menciptakan motivasi, dan mengharapkan pemimpin pendidikan bersikap optimis, baik hati, memiliki pengetahuan dan etika dengan orientasi pembangunan yang memungkinkan perbaikan (Leithwood, K ctc, 2006, 19).

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak penelitian dilakukan mengenai proses kepemimpinan bersama. Pendekatan kepemimpinan terdistribusi (*DL*) membahas kepemimpinan bersama dengan tim. Kelompok dan karakter organisasi. Dalam prakteknya, pendekatan ini menemptkan anggapan bahwa seseorang harus memimpin untuk memastikan perubahan. Pendukung gagasan ini mengklaim bahwa

kepemimpinan bersama diperlukan karena institusi pendidikan terlalu kompleks untuk dikelola hanya dengan satu individu. Tanggungjawab untuk mengelola berbagai tugas kompleks dengan organisasi didistribusikan diantara segudang individu dengan peran berbeda (Sileyman Goksoy,2015,6). Bahwa tujuan yang mendasari kepemimpinan pendidikan adalah meningkatkan kemampuan mereka yang menyebabkan dapat memecahkan masalah yang terinspirasi oleh pemimpin, serta membangun dan mendorong mereka yang mewujudkan potensi mereka berada diatas biasa-biasa saja dan beralih ketingkat tinggi (Ben Zui H,2003,4-9)

Dengan demikian kepemimpinan yang didasari oleh keturunan semakin lama akan ditinggalkan orang lain khususnya dalam dunia pesantren, kerena disamping tidak efektif untuk mencapai tujuan organisasi, juga bisa menghambat perkembangan lembaga itu sendiri khususnya dalam melayani tuntutan masyarakat yang semakin dipacu oleh kebutuhan layanan pendidikan manajemen moderen yang mampu menghadapi perkembangan zaman dan teknologi.

piramid

3. Manajemen Pondok Pesantren .

Mayoritas penduduk indonesia beragama Islam bahkan merupakan negara berpenduduk muslim terbesar di dunia. Dengan kondisi seperti ini tentu saja tidak mudah memberikan dan melayani kebutuhan pendidikan secara baik, apalagi sumber daya manusia dan sarana pendidikan masih minim, tentu saja akan berimbas pada pengelolaan manajemen yang profesional dalam dunia pendidikan. Diyakini bahwa

kesejahteraan dan taraf hidup yang memadai dari suatu bangsa akan terjadi jika sumber daya manusia yang dimiliki bangsa sudah bagus. Melalui pendidikan akan lahir SDM / ilmunan yang mampu membangun dunia dengan berbagai potensinya untuk kesejahteraan manusia itu sendiri, baik yang berhubungan dengan kebutuhan hidup di dunia maupun kehidupan di akhirat.

Sejatinya hasil pendidikan bisa dicapai jika dibarengi dengan terus melakukan peningkatan pengelolaan manajemen pendidikan sebagai aset yang tersebar di berbagai wilayah, sehingga membuka kesempatan bagi bangsa Indonesia untuk menata dan mengelolanya sesuai dengan sistem pendidikan Nasional (Husni Rahim, 2001, 3) Memang sudah banyak lembaga pendidikan Islam yang dikelola oleh umat Islam terutama yang berafiliasi dengan ormas Islam seperti yang dimotori Muhammadiyah, ribuan sekolah dari tingkat dasar sampai pendidikan tinggi. Disamping itu Nahdhatul Ulama dengan ribuan pesantren telah menghiasi Nusantara ini. Ormas lain seperti Al Irsyad atau Jami'at Khair, semuanya telah menggunakan manajemen pendidikan yang moderen dan profesional, bahkan tidak sedikit sekolah Islam yang menjadi favorite masyarakat walau terus membutuhkan perbaikan. Kita perlu memikirkan kembali struktur manajemen dan proses kepemimpinan dalam organisasi pesantren dengan cara yang lebih sesuai dengan lingkungan, globalisasi, konektivitas dan pengetahuan yang kompleks dan tidak pasti (Hamel G, 2002, 24). Ada beberapa fenomena yang menunjukkan kemajuan yang signifikan dan diminati masyarakat sehingga muncul penilaian "Dulu masyarakat malu memasukkan anaknya ke sekolah Islam, dengan tanda kutif pesantren, tetapi sekarang malah memburu, khususnya sekolah-sekolah Islam yang telah maju

(Mujamil Qomar,2003,81) Azyumardi Azra bahkan menyebut gejala-gejala kemajuan yang terjadi pada beberapa lembaga pendidikan Islam itu sebagai bagian dari proses santrinisasi atau kebangkitan Islam.(Azyumardi Azra,1989,153)

Tugas ini menjadi pekerjaan kolektif semua pengelola pendidikan Islam untuk merumuskan strategi manajemen yang handal dan mengaflikasikannya agar pendidikan Islam terus meningkat kualitasnya, riil orientasi pengembangannya. Kemajuan dan perkembangan teknologi, budaya masyarakat, gaya hidup, tuntutan karier, peradaban global, pergaulan hidup disamping persaingan hidup yang semakin kompetitif berimbas pada semakin tinggi tuntutan masyarakat memperoleh pelayanan pendidikan yang semakin berkualitas.Kondisi ini semakin menyadarkan semua bahwa pendidikan merupakan faktor penentu yang dominan terhadap kemajuan peradaban dan kebudayaan suatu bangsa.Tampaknya pertimbangan dan minat masyarakat dalam memilih pendidikan sudah bergeser dari nilai ideologis ke pertimbangan rasional. Dengan kata lain untuk menyekolahkan putra-putrinya pertimbangannya bukan saja pada identitas keIslaman, namun mereka melakukan proses seleksi ketat sehingga memperoleh sekolah yang keprofesionalannya bisa dipertanggungjawabkan sebelum sekolah juga menjadi pertimbangan utama, atau sekolah yang benar-benar dapat menghantarkan anaknya memperoleh pendidikan yang berkualitas.

Komunitas ini terdapat pada kelompok muslim menengah ke atas.Kurangnya ketertarikan masyarakat pada beberapa waktu yang lalu untuk memilih lembaga-lembaga pendidikan Islam sebenarnya bukan karena telah terjadi pergeseran nilai-nilai ikatan keagamaan yang mulai memudar,melainkan karena sebagian besar

lembaga pendidikan Islam termasuk pesantren kurang menjanjikan dan kurang responsif terhadap tuntutan dan permintaan saat ini maupun mendatang.(A.Malik Fajar,2005,81) Kecenderungan ini seharusnya disikapi positif oleh pemangku pelaksana pendidikan Islam dengan terus meningkatkan pelayanan dengan mutu manajemen sekolah yang terus meningkat, sehingga mampu mempengaruhi / menambah minat dan kepercayaan masyarakat memilih pendidikan. Apabila faktor-faktor yang mempengaruhi masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan diidentifikasi, paling tidak ada tiga hal yang menjadi pertimbangan masyarakat dalam memilih suatu lembaga pendidikan, yaitu cita-cita, atau gambaran hidup masa depan, nilai-nilai (agama) dan status sosial (A.Malik Fajar,2005,82)

Oleh karena itu yang harus dilakukan lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren adalah mampu membaca selera masyarakat dengan terus melakukan pembenahan berupa orientasi yang terukur guna meningkatkan pelayanan. Seperti dalam bentuk jaminan penerapan manajemen profesional pada semua seksi layanan termasuk kepemimpinan kolektif di lembaga tersebut yang lebih prima, baik dalam ilmu pengetahuan, ketrampilan maupun kepribadian.

Beberapa ahli manajemen menjelaskan bahwa konsep kepemimpinan yang serupa dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan karismatik, inspirasional dan visioner.Model kepemimpinan transformasional adalah model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan.Menurut Butchatsky dan Sarros menyebutnya sebagai kepemimpinan terobosan.Disebut terobosan karena pimpinan memiliki kemampuan untuk membawa perubahan besar pada individu dan organisasi.Kyai sebagai elemen dasar yang membutuhkan institusi pesantren yang juga menjadi pusat

posisi di pesantren, ia dianggap sebagai pemilik, pengelola dan dosen buku kuning sekaligus imam (Ahmad Muflih, 34-50)

Langkah ini membutuhkan keberanian, karena melanggar atau keluar dari kebiasaan pesantren yang dalam memilih pemimpin secara turun-temurun. Abdurahman Wahid pemikir dari kalangan pesantren berujar “ Kepemimpinan yang ada sering tidak mampu mengimbangi kemajuan dan perkembangan pesantren yang dikelolanya. (E. Sobirin Nadj, 1985, 115)

4. Transformasi Pondok Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua yang hanya terdapat di Indonesia. Pesantren diakui memiliki andil yang sangat besar karena kontribusinya dalam perjalanan sejarah bangsa. Saat ini, banyak tokoh bangsa yang terlahir dari pesantren, bahkan dulu, ikut berjuang dalam meraih kemerdekaan bangsa ini. Tidak hanya itu, pesantren dengan sistem pendidikan khasnya telah berhasil menciptakan abiturien yang tidak hanya memiliki kesholehan sosial tetapi juga memiliki intelektual yang melekat pada dirinya melalui penanaman agama.

Pada awalnya pesantren merupakan pusat kajian yang hanya berkonsentrasi pada pemusatan dan pengembangan nilai-nilai keIslaman melalui konsep kesederhanaan, keikhlasan, ketawadhu'an, dan kesabaran. Bahkan, secara pedagogis, pesantren lebih dikenal publik sebagai lembaga pendidikan Islam, yakni lembaga yang di dalamnya terdapat proses belajar mengajar ilmu agama Islam juga sebagai pusat penyebaran agama Islam dan mempertahankan nilai-nilai agama Islam.

Kemudian, dalam perkembangannya pesantren melakukan transformasi yang cukup dinamis sehingga tidak hanya mengakselerasi gerakan dan perubahan secara vertikal, tetapi juga melakukan gerakan secara horisontal. Gerakan perubahan itu dilakukan melalui penyajian kurikulum berbasis keagamaan, juga kurikulum yang menyentuh persoalan kekinian yang muncul di masyarakat sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Inilah yang dilakukan NU sebagai pelopor lahirnya pesantren di Indonesia. Mereka melakukan modernisasi terhadap muatan kurikulumnya, yaitu memasukkan mata pelajaran ilmu pengetahuan moderen. (Abuddin Nata, 2016, 64). Hal ini dapat dimaklumi, sebab pesantren tidak dapat bertahan dengan ciri khasnya mengasingkan diri dari perubahan zaman, modernisasi, dan globalisasi. Dengan alasan itu pesantren harus mengikuti perkembangan yang terjadi dengan gerakan transformasinya, namun tetap tidak menghilangkan karakter aslinya. Pada sisi lain, harus tetap menjaga existensi keaslian pesantren dengan tetap mempertahankan jati dirinya, walau harus berhadapan dengan arus modernisasi yang semakin deras.

Mujamil Qomar mengatakan bahwa, pesantren harus berani melakukan transformasi utamanya dalam hal sistem pendidikan. Keberadaan pesantren sampai saat ini membuktikan keberhasilannya dalam menjawab tantangan zaman dengan melakukan terobosan manajemen untuk menjaga mutu. Namun akselerasi modernitas yang sangat cepat berubah menuntut pesantren untuk tanggap secara cepat pula, sehingga eksistensinya tetap up to date dan signifikan. Masa mendatang keberadaan pesantren ditentukan oleh seberapa banyak pesantren melakukan inovasi,

menformulasikan dirinya menjadi pesantren yang mampu menjawab tuntutan masa depan tanpa kehilangan jati dirinya.

Penjelasan lebih detail tentang perkembangan dan transformasi pesantren, bahwa Pesantren saat ini tidak bisa fokus melaksanakan tiga fungsi tradisonalnya saja, yaitu sirkulasi dan transfer ilmu-ilmu Islam, menjaga tradisi Islam dan reproduksi ulama, tetapi juga menjadi pusat pengenalan kesehatan, pusat pelopor pengembangan teknologi terutama bagi masyarakat pedesaan; mempertahankan penyelamatan dan pelestarian lingkungan hidup; dan lebih penting lagi menjadi pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat sekitarnya. Dalam konteks terakhir ini, terlihat semakin banyak pesantren yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas ketrampilan dan ekonomi, seperti dalam bidang agrobisnis yang mencakup pertanian tanaman pangan, peternakan, perikanan, dan kehutanan, pengembangan industri rumah tangga atau industri kecil seperti konveksi, kerajinan tangan, pertokoan, koperasi, produksi air mineral dan sebagainya. Respon pondok pesantren terhadap modernisasi pendidikan Islam dan perubahan-perubahan sosial ekonomi yang berlangsung di Indonesia mencakup pembaruan substansi atau isi pendidikan pesantren dengan memasukkan subjek-subjek umum dan *vocational*, pembaruan metodologi, seperti sistem klasikal, penjenjangan dan pembaruan kelembagaan, seperti kepemimpinan pesantren, diversifikasi lembaga pendidikan, dan pembaruan fungsi kependidikan, sosial dan ekonomi. (Abuddin Nata,2015,26)

5. Kehadiran Pondok Pesantren di Masyaakat

Pesantren merupakan lembaga pendidikan mandiri yang tumbuh dan besar berbasis masyarakat mempunyai daya tarik tersendiri di Indonesia, karena karakter dan kiprahnya sesuai dengan kepribadian dan kultur bangsa kita yang agamis. Instansi pendidikan ini berperan sebagai wadah untuk mendalami ilmu-ilmu agama, memelihara tradisi keIslaman, melahirkan ulama dan pimpinan umat. Pesantren dalam perjalanan panjang sejarahnya telah berjaya membuktikan peranannya sebagai satu instansi pendidikan Islam yang mapan, bermutu, dan mandiri. Kewujudannya tidak banyak terpengaruh dengan perubahan-perubahan sosial politik, ekonomi dan budaya (Gamal Abdul Nasir Zakaria, 2010, 45-52)

Lembaga pendidikan Islam ini mempunyai banyak variasi karena bukan saja mengajarkan ilmu keIslaman seperti fiqih, ilmu yang mengajarkan kesempurnaan tata cara ibadah, Tauhid ilmu yang mempelajari tentang sifat Allah SWT, tentang para Rasul, rukun iman dan Islam dst. Ilmu Tasawuf yang mengajarkan kebersihan hati dan tingkatan ibadah, serta ilmu-ilmu lain baik yang berhubungan dengan ketatabahasaan bahasa Arab seperti Nahwu, Shorof, Balaghoh serta ilmu lain yang berkaitan dengan kebutuhan hidup manusia. Lembaga pendidikan Islam yang pariatif adalah pesantren, mengingat adanya kebebasan dari Kyai untuk mewarnai pesantrennya dengan penekanan pada kajian tertentu. Misalnya, ada pesantren ilmu Alat, pesantren Fiqih, pesantren ilmu Al Qur'an, pesantren ilmu Hadis, atau pesantren ilmu Tasawuf. Masing-masing penekanan itu didasarkan pada keahlian Kyai pengasuhnya (Mujamil Qomar, 2003, 45) Dengan demikian kehadiran pesantren dalam masyarakat bukan sekedar memperkenalkan pengetahuan keagamaan, tetapi membentuk para santri menjadi orang yang mempunyai

kompetensi keilmuan tinggi tertentu secara mendalam sehingga membentuk ilmuwan yang mumpuni di bidangnya.

Para Pakar pendidikan mengartikan pesantren sangat beragam diantaranya seperti, pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari (Rofik ctc 2005,1). Pada perkembangannya, pesantren mengalami perubahan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman, kondisi masyarakat dan budaya sehingga terjadi pergeseran nilai dalam dunia pesantren. Disadari atau terpaksa muncul karena terdapat pihak-pihak tertentu yang memanfaatkan orang pesantren. Perkembangan selanjutnya, pondok pesantren tidak hanya berperan sebagai lembaga pendidikan keagamaan, kemasyarakatan saja, tetapi juga berperan sebagai pengembangan masyarakat (*community development*), perubahan sosial (*agent of change*) dan pembebasan (*liberation*) masyarakat dari ketertindasan, keburukan moral, politik atau kemiskinan (Manfred Oepen, 152) Walaupun fenomena perubahan sering terjadi dalam dunia pesantren, tetapi lembaga pendidikan tertua ini tidak pernah bergeser dari misi utamanya yaitu memberikan pendidikan keagamaan kepada masyarakat sesuai dengan ajaran Islam.

Ribuan pesantren yang tersebar luas di kawasan republik ini telah berhasil mengisi sebagian sebagian kekosongan pendidikan di Indonesia. Lembaga pendidikan ini memiliki khazanah sejarah tersendiri kerana sudah ada lama sebelum lahirnya proklamasi kemerdekaan pada tanggal 17 Agustus 1945. Demikian beruratnya sehingga setiap pesantren memiliki sifat-sifat khas tersendiri, dengan

kelebihan dan kekurangan-kekurangannya (Husein Haikal,1985,24) Lembaga pendidikan ini begitu besar kontribusinya terhadap anak bangsa sebagai bentuk keikutsertaan mereka dalam memajukan bangsa khususnya dalam dunia pendidikan sehingga tidak diragukan lagi karena telah banyak menghasikan para tokoh formal atau non formal yang berkecimpung dalam banyak aspek kehidupan kemasyarakatan atau birokrasi pemerintahan. Namun demikian masih banyak para tokoh terutama yang berpendidikan barat yang tidak mengetahuinya. (M..Dawam Rahardjo,1985,5)

Pesantren pada mulanya tumbuh sebagai pusat penyiaran Islam dan sekaligus agen pengkaderan penyebar agama Islam yang dipelopori ulama.Kondisi ini mulai bergeser, seperti saat ini, mulai berubah dengan menyesuaikan diri kerana perkembangan zaman dan atau tidak sedikit yang dipengaruhi oleh gaya hidup dan perkembangan teknologi yang begitu cepat berubah, disisi lain tuntutan masyarakat sebagai stekholder membuat pesantren harus menyesuaikan diri. Dampak dari hal ini, sepintas definisi di atas mulai berubah arti dari inti fungsi pesantren, namun demikian pesantren tetap tidak akan mengalami perubahan mengemban tugas aslinya. Lembaga ini terus terpelihara sekalipun arus globaliasi, perkembangan teknologi dan budaya hidup manusia terus mengalami perubahan secara cepat, bahkan tidak bisa terbendung.

Perubahan ini memang nampak dalam dunia pesantren seperti sistem pembelajaran, tenaga pengajar, pelayanan administrasi termasuk penyajian kurikulum pesantren. Disamping itu, banyak terjadi perubahan pada internal pesantren itu sendiri karena orientasi pemikiran dan ketidakberpihakan para Kyai tidak sama terutama dalam menghadapi kebijakan pemerintah, baik yang bersifat

pendidikan maupun bersifat politik. Memasuki era 70-an pesantren mengalami perubahan cukup signifikan mengalami perkembangan kuantitas luar biasa dan menakjubkan, baik dari wilayah rural (*pedesaan*), sub urban (*pinggiran kota*) maupun urban (*perkotaan*). Selain itu terlihat pada pesantren adanya tingkat keragaman dari orientasi pimpinan pesantren dan independensi Kyai atau ulama. Hal ini memperkuat ini bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan swasta yang sangat mandiri yang merupakan lembaga pendidikan berbasis masyarakat (Rumayalis,2011,376)

Namun sekali lagi penulis katakan bahwa dengan sikap independensi komunitas yang terjaga pesantren tidak membawa perubahan signifikan. Inilah salah satu penyebabnya banyak mereka yang berada diluar pesantren tertegun walaupun terjadinya perubahan modernisasi dengan segala aspeknya tetapi resistensi sosialnya tetap cukup kuat. Pesantren tidak dapat dirubah dari garis perjuangannya karena tumbuh dan besar dimasyarakat.

Pesantren tetap merupakan sebuah lembaga pendidikan dan pengkaderan agama Islam yang utuh dan konsisten pada jalur khittohnya, itulah yang melekat pada setiap pesantren. Perubahan yang terjadi dalam masyarakat, sebagai dampak pergeseran nilai dan sosial, definisi pesantren di atas tetap memadai. Pada intinya, pesantren tetap pada fungsi aslinya, selalu terpelihara dan istiqomah di tengah-tengah arus perubahan globalisasi. Bahwa resistensi pesantren dalam menghadapi arus globalisasi agaknya dapat diandalkan (Ahmad Tafsir,2010,197). Bahkan karena menyadari arus dinamika status sosial masyarakat yang begitu cepat yang kerap kali tidak terkendali itulah, pihak luar justru melihat keunikannya sebagai wilayah sosial

yang mengandung kekuatan resistensi terhadap dampak modernisasi. Sejak dahulu, lembaga ini sudah berperan dan menentang penetrasi kolonialisme, walaupun dengan cara uzlah atau terhindar dan menutup diri. Peran seperti ini masih berlanjut sampai dengan sesudah kemerdekaan. (M.Dawam Rahardjo,1985,8)

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang khas, telah muncul memasyarakat setelah digunakan oleh sejumlah lembaga pendidikan Islam di belahan Sumatera dan beberapa dasawarsa terakhir. Kelihatannya dimasa dulu fenomena pesantren yang demikian berkembang di pulau Jawa, tidak banyak mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan lembaga pendidikan Islam semacam ini di Minangkabau, setidaknya terjadi modernisasi dalam pesantren belakangan ini (Azyumardi Azra,1989,152)

Sampai dewasa ini keberadaan pesantren di tengah masyarakat masih banyak yang belum memahami termasuk dari kalangan sarjana pendidikan. Pesantren bukanlah lembaga pendidikan yang homogen, atau pada komunitas yang memisahkan diri dari kehidupan masyarakat. Tentu saja alasan ini tidak argumentatif, sebagai bukti mayoritas pesantren berdiri di tengah masyarakat pedesaan sehingga dampak sosial dan ekonomi begitu terasa membantu masyarakat. Selanjutnya memperkenalkan dan sekaligus meningkatkan penduduk dalam ilmu pengetahuan terutama ilmu agama. Pada masa penjajahan Belanda bangsa kita tidak mudah masuk sekolah, kecuali orang pribumi yang membantu perjuangan Belanda, atau para tokoh masyarakat yang menguntungkan perjuangan bangsa Belanda.

Disinilah peran dan kehadiran pesantren di tengah masyarakat pedesaan begitu penting bagi masyarakat. Pemerintah Belanda melalui para gubernurnya mulai merasa terganggu. Pertimbangannya adalah takut adanya perlawanan karena pendidikan bangsa kita mulai bagus, dan seberapa jauh kegiatan keilmuan ini mempengaruhi masyarakat.

Dengan suatu keputusan tanggal 8 Maret 1819 , Gubernur Jenderal Van der Capellen memerintahkan mengadakan suatu penelitian tentang pendidikan masyarakat Jawa, dengan tujuan meningkatkan kemampuan membaca dan menulis di kalangan mereka. Dari hasil penelitian tersebut diharapkan, pelaksanaan Undang-Undang dan peraturan pendidikan dapat diperbaiki. Secara khusus diteliti juga, apakah sebaiknya guru yang ada dimanfaatkan dan diberi motivasi melalui peraturan yang sesuai, atau perlu menciptakan suatu keadaan yang berbeda sama sekali (Karel A. Steenbrink, 1985,25)

Penelitian tersebut bisa juga dipahami sebagai upaya Belanda menarik para pemerhati dan pejuang pendidikan yang disponsori oleh dunia pesantren agar mereka mengurangi kegiatan. Seakan-akan mereka mulai membaik terhadap bangsa Indonesia dalam melayani pendidikan dengan cara memberikan pendidikan yang sama dengan bangsa mereka, bahkan guru yang kita miliki bisa dipergunakan dalam proses belajar mengajar dengan aturan yang disesuaikan. Dalih itu memang bukan barang baru sehingga tidak mendapat respon positif, terutama dari kalangan pesantren.

Pandangannya terhadap sejarah pendidikan ini dipahami oleh sifat kurang senangnya terhadap politik asosiasi dan oleh sikap positif mempertahankan unsur ketimuran. Pandangan ini memang tidak dapat dipertahankan, jika membicarakan usaha penggabungan pendidikan Islam yang telah ada. Memang pada akhir abad yang lalu, beberapa kali diusulkan agar lembaga pendidikan Islam yang ada dimanfaatkan pada kebijaksanaan untuk mengembangkan sistem pendidikan umum (Karel Steenbrink, 1985, 37)

Pesantren berbicara dengan simbol pendidikan alternatif telah memperoleh tanggapan yang beragam yang konotasinya positif karena dianggap sebagai sumber dan dasar pendidikan nasional khususnya dari kalangan intelektual dan para pemerhati pendidikan. Setelah kemerdekaan RI pemerintah Republik Indonesia mengakui bahwa pesantren dan Madrasah merupakan dasar dan sumber pendidikan nasional, dan oleh karena itu harus dikembangkan, diberi bimbingan dan bantuan. Wewenang dan pengembangan tersebut berada dibawah wewenang Kementerian Agama (Djamil Latif, 1983, 273)

Sering kali mereka datang ke pondok untuk mengadakan penelitian yang berupa pemantauan langsung baik memperhatikan sistem pembelajaran, kurikulum, para tenaga pengajar, interaksi sosial antara santri dengan masyarakat, interaksi antar santeri, atau antar santri dengan para guru atau dengan Kyai sebagai pemegang otoritas penuh dalam pesantren.

Tentu saja perhatian orang di luar pesantren ini mendapat tanggapan positif dari pihak pesantren, sebab ini akan dijadikan ajang bahan diskusi atau forum

bertukar informasi perkembangan pendidikan guna meningkatkan pelayanan pendidikan bagi bangsa republik ini. Hal ini sangat baik bagi para pimpinan pondok pesantren, juga bagi para intelektual, karena pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua yang mempunyai segudang pengalaman cocok sebagai kawan berpikir untuk mengevaluasi berbagai kebijakan pendidikan guna mengembangkan sistem yang telah dan akan diberlakukan agar adanya peningkatan perbaikan sistem. Bertemu dengan para elit-elit intelektual ini, tentu saja merupakan forum yang amat berharga dan bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin (Komarudin Hidayat,1985,74)

6. Kontribusi Pondok Pesantren Kepada Bangsa

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sudah familiar bagi umat Islam yang berada di republik ini, bahkan jauh sebelum bangsa ini merdeka. Keberadaan utamanya adalah sebagai penyiaran Islam, begitulah awal perkembangannya. Seiring dengan perkembangan zaman kini pesantren sudah banyak mengalami perubahan, tetapi tidak menghilangkan jati dirinya, berada pada fungsinya yang asli yang selalu terpelihara di tengah arus perubahan globalisasi yang cepat. Sebagai lembaga pendidikan yang tokoh sentralnya seorang Kyai terus eksis di pesantren sebagai pembawa perubahan sosial di masyarakat.

Lebih dari itu, dengan arus perubahan sosial yang cepat dan terkadang tidak terprediksi itulah, pihak luar melihatnya sebagai keunikan wilayah sosial yang mengandung resistensi terhadap dampak modernisasi. Sejarah mencatat bahwa kehadiran pesantren bukan saja berkontribusi bagi peningkatan ilmu pengetahuan

dan mencerdaskan bangsa, tetapi juga ikut membangun karakter bangsa yang kokoh yang tidak tergoyahkan. Seperti ketika negara ini dijajah oleh bangsa lain, Kyai bersama santri dan masyarakat ikut berjuang mempertahankan negara kesatuan Republik Indonesia. Pesantren banyak berjasa bagi negeri ini, terutama dalam menjaga keutuhan negara kesatuan republik Indonesia (NKRI). Sejak awal negeri ini terlahir dari pesantren yang mengawalinya dari waktu ke waktu, terutama pada saat-saat genting, para tokoh pesantren terlibat dalam memperjuangkan kemerdekaan dan merumuskan ideologi Pancasila dan UUD 45 serta menjaga komitmen NKRI sampai saat ini. (Said Agil Siradj, 2014, 9)

Demikian pula ketika negara ini dirongrong oleh Partai Komunis Indonesia (PKI) komunitas pesantren bergerak bersama ABRI menumpas paham yang merusak, baik dari sisi ideologi negara, terlebih urusan yang berkaitan dengan agama, terutama Islam. Belakangan ini, ketika negara dijajah oleh pejabat bertangan kotor dengan berbagai cara melakukan korupsi. Pesantren dengan semangat melakukan gerakan moral menyatakan perang terhadap koruptor. Pemberantasan korupsi jangka panjang harus diimbangi dengan upaya mencegah aksi korupsi, yaitu melalui aksi masyarakat anti korupsi seperti aksi moral pesantren di Indonesia (Supriyadi, et al., 4619-4626). Hal ini menunjukkan bahwa pesantren telah menunjukkan eksistensinya di masyarakat, bahkan sampai sekarang peran itu terus ditingkatkan bukan saja mencerdaskan anak bangsa, melalui belajar di pondok tetapi telah menyelenggarakan pendidikan formal mulai pendidikan pra sekolah sampai pendidikan tinggi. Disamping itu pendanaan pesantren tidak lagi bergantung dari iuran masyarakat, tetapi sudah memiliki sumber dana tetap dengan mendirikan unit-

unit usaha sekaligus mampu menyerap tenaga kerja. Perubahan yang signifikan ini dikarenakan pengelolaan pesantren tidak lagi kepemimpinan yang mono personal yang terpusat pada seorang Kyai, tetapi sudah menggunakan Total Quality Management sehingga segala tugas dikerjakan secara personal tetapi bersifat kolektif. Secara moral semua dituntut bekerja secara profesional di bidangnya masing-masing karena bagian dari amanah.

Tanggungjawab dalam organisasi seperti pesantren tidak bisa mengikat seperti amanat hukum (*constitution*) dan bersifat sukarela. Namun pertimbangan keberlanjutan pesantren merupakan hal komprehensif dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu tidak seorangpun kecuali pesantren yang bisa memaksa tanggungjawab sosial pesantren di ranah moral. (Supriyadi ctc.lihat juga Wikstrom,2010,99-107) Perubahan struktur organisasi di lembaga pesantren diharapkan akan menambah peran dan eksistensi pesantren di tengah masyarakat era global.

Dalam konteks sejarah Indonesia, pesantren merupakan lembaga pendidikan dan sekaligus menjadi pusat perubahan masyarakat melalui kegiatan penyebaran agama, terutama era pra kolonial. Demikian halnya ketika memasuki era kolonialisasi bangsa-bangsa Eropa yang menguasai daerah-daerah di Nusantara, pesantren menjadi pusat perlawanan terhadap kekuasaan penjajah. (Dawam Rahadjo,1985,12) Dalam perjalanan sejarah bangsa Indonesia dari aspek politik, ekonomi, sosial-budaya, hukum sampai dengan pertahanan negara pesantren, merupakan lembaga pendidikan yang tidak pernah absen dalam membangun bangsa sebagai bentuk kontribusinya terhadap republik ini. Tidak perlu diragukan lagi jika lembaga ini besar dan mempunyai existensi kuat,karena terlahir dari masyarakat bawah yang kultur dan

notabene budaya desa, namun rasa cinta dan pembelaan terhadap bangsanya cukup besar oleh sebab perjuangan mereka yang dilandasi rasa cinta tanah air, dan rasa bangga terhadap bangsa dan negara tidak pernah terhenti (Habib Lutfi, 2014, 17)

Dengan demikian kontribusi pesantren di republik ini terus memperlihatkan peran sertanya yang besar dalam membangun bangsa terutama dalam pendidikan sejak masa penjajahan, pra kemerdekaan, orde lama, orde baru sampai sekarang memasuki masa reformasi tetap survive dengan ciri hasnya tersendiri.

7. Kebijakan Pemerintah Terhadap Pondok Pesantren

Dalam perjalanan bangsa Indonesia yang panjang dan penuh dinamika sangat diwarnai dengan keberadaan pesantren, artinya kontribusi pesantren dalam membangun bangsa tidak terbantahkan bahkan terus berlangsung sampai sekarang. Kerenanya dianggap wajar, jika pesantren mendapatkan perhatian khusus melalui kebijakan pemerintah yang diwujudkan dalam bentuk perundang-undangan maupun peraturan atau keputusan menteri. Dalam beberapa literatur dapat dijumpai, bahwa sejalan dengan perkembangan dan perubahan bentuk pesantren, Menteri Agama RI mengeluarkan peraturan nomor 3 tahun 1979, yang mengklasifikasikan pondok pesantren sebagai berikut:

- a) Pondok Pesantren tipe A, yaitu dimana para santri belajar dan bertempat tinggal di Asrama lingkungan pondok pesantren dengan pengajaran yang berlangsung secara tradisional (sistem *wetonan* atau *sorogan*).
- b) Pondok Pesantren tipe B, yaitu yang menyelenggarakan pengajaran secara klasikal dan pengajaran oleh Kyai bersifat aplikasi, diberikan pada waktu-waktu tertentu. Santri tinggal di asrama lingkungan pondok pesantren.
- c) Pondok Pesantren tipe C, yaitu pondok pesantren hanya merupakan asrama sedangkan para santrinya belajar di luar (di madrasah atau sekolah umum lainnya), Kyai hanya mengawas dan sebagai pembina para santri tersebut.
- d) Pondok Pesantren tipe D, yaitu yang menyelenggarakan sistem pondok pesantren dan sekaligus sistem sekolah atau madrasah

Tentunya kebijakan atau Peraturan Pemerintah terhadap pesantren bukan merupakan kebijakan balas budi pemerintah kepada pesantren. Tetapi juga bukan suatu keharusan melainkan sebagai sikap, respon, dan upaya menghargai perkembangan pesantren. Sebab pesantren sejak awal lembaga pendidikan yang tumbuh dan dibesarkan secara mandiri. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan swasta yang sangat mandiri yang merupakan lembaga pendidikan berbasis masyarakat (Ramayulis,2011,165). Lebih dari itu, langkah ini diambil karena pemerintah menyadari, bahwa perubahan dan perkembangan pondok pesantren tidak hanya terbatas pada empat tipe saja, tapi bisa lebih dari itu. Hal ini dikarenakan pesantren mempunyai sistem tersendiri yang bisa dikembangkan oleh Kyai sebagai pemimpinnya. Kyai mempunyai otoritas penuh

dalam membentuk pesantren menjadi seperti kehendaknya. Ibarat pepatah mengatakan bahwa ikan tetap tawar walau berada atau hidup di air yang asin.

Uniknya dengan semua perubahan tersebut pesantren sama sekali tidak tercabut dari akar budayanya secara umum. Pesantren tetap memiliki fungsi sebagai; (1) Lembaga pendidikan yang melakukan transformasi ilmu-ilmu agama (*tafaqquhu fi al-din*) dan penanaman (*internalisasi*) nilai-nilai Islam (*Islamic values*) (2) Lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial (*social control*), dan (3) lembaga keagamaan yang melakukan rekayasa sosial (*social engineering*) (Ramayulis, 2008, 57)

Perkembangan selanjutnya, populasi pesantren semakin bertambah dari tahun ke tahun, baik pondok pesantren tipe salafiyah maupun khalafiyah yang kini tersebar di penjuru tanah air. Pertumbuhan ini sejatinya menjadi mitra konstruktif bagi pemerintah dalam membangun peradaban bangsa. Jangan sebaliknya dunia pesantren dalam kurun dan momen tertentu dicurigai sebagai lembaga yang menyebarkan paham radikal, keras, melawan pemerintah, tidak mendukung NKRI atau anti Pancasila serta tuduhan lain yang sangat tidak sesuai dengan karakteristik visi-misi pesantren sesungguhnya. Banyak tokoh pesantren termasuk Kyai, santri atau para pejuang pesantren yang diinterogasi bahkan di penjara. Anehnya, pihak keamanan dalam bertindak tidak didukung oleh data dan bukti yang kuat dan terkesan amatiran dalam bertugas.

Sebaiknya, bahkan merupakan suatu keharusan bagi pemerintah untuk tidak bertindak refleksif terhadap komunitas pesantren yang sejak awal berkomitmen membangun bangsa ini yang dibuktikan selalu menjadi kelompok garda terdepan

ketika bangsa ini mendapat ancaman dari luar atau dalam, baik dari sisi ideologi, hukum, ekonomi, pendidikan, politik sampai bahaya laten komunis. Posisi pesantren yang domotori oleh para Kyai bersama santri dan masyarakat sampai sekarang belum tergantikan perannya dalam membela negara. Dengan bahasa sosiologi pesantren merupakan kekuatan yang mengandung magnet sangat kuat daya tarik dalam gerakannya. Banyak pihak luar yang tidak senang melihat terjalinnya hubungan baik umat Islam terutama yang berbasis pesantren dengan pemerintah sehingga dihembuskan angin kebencian yang jika tidak dianalisa secara cerdas, cermat dan komprehensif akan menghancurkan keberadaan bangsa ini. Dampak serius jangka panjang jika timbul pemikiran di masyarakat pesantren sudah beralih fungsi, maka tidak mustahil negara ini akan kehilangan ruh dan pengaruh kehadiran kyia sebagai orang yang dapat dipercayai oleh masyarakat (*pranata sosial*). Banyak program pemerintah tidak direspon masyarakat walau disampaikan oleh pejabat, tetapi jika disuarakan melalui Kyai pasti masyarakat tidak menolak (*sami'na wa ato'na*) Kekuatan Kyai atau ulama itu berakar pada (1) kredibilitas moral, (2) kemampuan mempertahankan pranata sosial yang diinginkan (Hiroko Horikhoshi, 1987, 169)

Perkembangan pesantren yang cepat disikapi serius oleh pemerintah dengan memposisikan pesantren sejajar dengan lembaga pendidikan lain, bukannya tanpa resiko. Dampak tersebut umpamanya, timbulnya pergeseran nilai sosial atau keagamaan yang akan dihadapi dunia pesantren. Otoritas pemerintah tersebut dengan langkah kongkritnya mendorong segera melembagakan pesantren secara khusus. Sehingga keluarlah surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 18 tahun 1975 tentang susunan organisasi dan tata kerja Departemen Agama yang

kemudian diubah dan disempurnakan dengan keputusan Menteri Agama RI nomor 1 tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen Agama. Saat ini, dalam struktur kelembagaan di Kementerian Agama sudah dibentuk Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di bawah koordinasi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

Sekali lagi, kebijakan yang diambil pemerintah tentu saja positif bagi para santri menghadapi persaingan di lapangan kerja atau ketika santri akan melanjutkan belajar ke Universitas karena tidak ada lagi dikotomi kelulusan. Tetapi pada sisi lain, animo masyarakat masuk ke pesantren menjadi berkurang, karena masih terdapat masyarakat yang berpikir adanya perbedaan bagi lulusan pesantren dengan sekolah umum ketika bekerja atau menitik karier, bahkan terus mengalami kemunduran yang berakibat pada pengkaderan Kyai mengalami penurunan atau bisa jadi tidak berjalan (*stagnasi*) tentu saja ini suatu kerugian bagi pesantren. Santri semakin merosot jumlahnya, karena mereka lebih memilih Aliyah, Tsanawiyah, SMP atau SMA. Mereka tinggal di kompleks pesantren, namun tidak mempelajari kitab kuning sebagai ciri khas santri sekaligus representatif dan persyaratan seorang santri sebelum menjadi Kyai. Peran Pemerintah sebagai pembuat kebijakan harus mempertimbangkan secara mendalam sistem pendidikan pesantren sebagai unsur pendidikan di Indonesia dalam rangka mendukung dan memberdayakan Sumber daya manusia bangsa melalui pendidikan. (Saidina Zulfikar bin Tahir, 2015, 210-216)

Secara obyektif kita tidak menafikan bahwa kebijakan Pemerintah terhadap pesantren terdapat juga positifnya. Namun pada implementasinya seperti memakan buah simalakama, dimakan atau tidak tetap beresiko. seperti perkembangan

pesantren sebagai lembaga pendidikan yang menghasilkan Kyai dan kemahiran membaca dan memahami kitab kuning akan terhambat. Kemampuan membaca kitab kuning memang bukan cuma domainnya pesantren. Namun jika dari lembaga lain hasilnya tidak berkualifikasi Kyai seperti wibawa, kealiman, karismatik, paranata sosial, suprarasional dll. yang melekat pada diri Kyai lulusan murni pesantren, maka mereka tetap akan terseleksi dalam masyarakat karena dianggap kemampuan tetap saja dibawah kemampuan santri. Harus diakui beberapa pesantren moderen melahirkan banyak orang ahli membaca kitab kuning, IAIN juga banyak melantik sarjana yang ahli membaca kitab kuning (*bahkan juga kitab putih*). Tetapi mereka ini kebanyakan, atau mungkin seluruhnya, bukan berkualifikasi Kyai. Wibawa mereka terhadap masyarakat tidak besar, jauh dibawah Kyai, sebabnya ialah karena sumber wibawa mereka terletak hanya pada keilmuan mereka (*membaca kitab kuning*), sedangkan Kyai karismatik memerlukan “modal” lain seperti yang telah disebut diatas (Ahmad Tafsir, 2011, 199)

Pada sisi lain, perkembangan pesantren juga disebabkan oleh ketidak-mampuan pelajar untuk melanjutkan sekolah dikarenakan beberapa alasan, termasuk biaya, sementara pesantren tidak terlalu ketat soal biaya. Data yang diterima baik dari kantor Dinas Pendidikan, Departemen Agama serta Pemerintahan Daerah yakni sebagian besar anak putus sekolah, tamatan sekolah dasar dan madrasah Ibtidaiyah, mereka tidak melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, namun mereka tersebar di pondok pesantren dalam jumlah yang relatif banyak. Kondisi pondok pesantren yang demikian akhirnya direspon oleh pemerintah. Sehingga lahirlah kesepakatan bersama antara departemen Agama dan Departemen Pendidikan dengan

nomor 1/U/KB/2000 dan MA/86/2000 tentang pedoman pelaksanaan pondok pesantren Salafiyah sebagai pola pendidikan dasar. Secara eskplisit, untuk operasionalnya, setahun kemudian terbit surat keputusan Direktur Jendral Kelembagaan Agama Islam, nomor E/239/2001 tentang panduan teknis penyelenggaraan program wajib belajar pendidikan dasar pada pondok pesantren Salafiyah.

Pada perkembangan berikutnya, Menteri Agama [Lukman Hakim Saifuddin](#) menyebut, saat ini pesantren telah memasuki fase yang paling menggembirakan dalam sejarah perkembangannya. Hal ini ditandai dengan telah dimasukkannya pesantren dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang kemudian dikukuhkan secara nyata dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan. Pada pasal 30 ayat 1 sampai ayat 4 disebutkan, bahwa pendidikan keagamaan, pondok pesantren termasuk bagian dari sistem pendidikan Nasional. Terbitnya Undang-Undang ini menjadi bagian penting dalam proses transformasi pendidikan pesantren dalam sistem ketatanegaraan republik Indonesia, untuk menjadi lebih maju dan berkembang. Pasalnya, UU tersebut telah menghapus diskriminasi terhadap pendidikan keagamaan yang berlangsung selama ini. Konkretnya, pendidikan Diniyah dan pesantren telah diakui sebagai bentuk pendidikan keagamaan (pasal 30 ayat 4). Dengan demikian, beberapa kalangan meyakini nasib lembaga pendidikan yang *genuine* dan tertua di Indonesia ini bakal menjadi "lebih baik". Sehingga, kecenderungan aparat birokrasi pendidikan meminggirkan pesantren dari arus utama tidak sah lagi diteruskan.

Pada saat yang sama, dengan persyaratan tertentu, alumni pendidikan Diniyah dan pesantren akan mendapatkan perlakuan dan pengakuan yang sama dengan alumni pendidikan umum setelah terbitnya Peraturan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 2014 tentang Satuan Pendidikan Persamaan (*Muadalah*) pada Pondok Pesantren. Artinya, kesinambungan pendidikan dan kiprah sosial-politik-kemasyarakatan alumni pesantren tidak akan terhalang hanya karena yang bersangkutan tidak pernah mengenyam pendidikan umum atau memiliki ijazah "pendidikan formal". Menurut Prof. Dr. Nursyam, M. Si, terbitnya PMA tentang Muadalah ini adalah berkah tersendiri bagi pesantren.

Walau demikian pemerintah sebagai peyelenggara negara bertanggungjawab penuh terhadap pelayanan pendidikan bagi setiap warganya seperti yang diamanahkan oleh Undang-Undang dasar 45. Artinya tidak bisa menyerahkan kewajiban itu kepada pihak swasta atau masyarakat dengan modal kebijakan saja. Secara fisik misalnya pemerintah harus mempunyai target berapa banyak pesantren yang dibantu dalam penyediaan gedung dengan ragam kebutuhannya sebagai sarana dan prasarana proses belajar-mengajar. Pada bentuk finansial misalnya tidak boleh terjadi diskriminatif bantuan biaya operasional sekolah (*BOS*) hanya dibagikan kepada siswa-siswi sekolah formal dari Sekolah Dasar sampai Sekolah Menengah Atas saja atau Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah. Harapan ini sangat realistis untuk diberlakukan pemerintah kepada pesantren baik dari aspek per-undang undangan atau aspek maju bersama sebagai warga negara termasuk aspek historis pesantren yang begitu besar perannya dalam membangun ekonomi, pendidikan, budaya, politik, hukum da'wah dan penanaman karakter terhadap bangsa ini. Lembaga tersebut telah

memberikan kontribusi penting dalam penyelenggaraan Pendidikan Nasional. Menilik proses perubahan yang terjadi di pesantren, tampak bahwa hingga dewasa ini, lembaga tersebut telah memberi kontribusi penting dalam penyelenggaraan Pendidikan Nasional. Keberadaan Pesantren sebagai lembaga pendidikan, baik yang masih mempertahankan sistem pendidikan tradisional maupun yang sudah mengalami perubahan, memiliki pengaruh yang besar dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Dari waktu ke waktu, pesantren semakin tumbuh dan berkembang kuantitas maupun kualitasnya. Dengan melakukan inovasi pendidikan, pesantren semakin kompetitif. Meskipun melakukan berbagai inovasi pendidikan, sampai saat ini pendidikan pesantren tidak kehilangan karakteristiknya yang unik, yang membedakan dirinya dengan model pendidikan umum yang diformulasikan dalam bentuk sekolahan. (H. Ramayulis, 2011, 380).

Pemerintah memang belum mampu melakukan kewajibannya memberikan layanan pendidikan secara baik kepada warganya sehingga beban itu ditanggung oleh pihak swasta (*masyarakat*) termasuk pesantren. Namun demikian pada wilayah yang menjadi otoritas penuh pemerintah seperti pemberian dana bantuan apapun bentuknya yang diatur oleh Undang-Undang hendaknya dilakukan secara benar dan tepat sasaran, jangan terbang pilih. Sebab pada dasarnya semua kebijakan yang diambil pemerintah untuk kebaikan, kemajuan dan kesejahteraan rakyatnya yang bersumber dari uang rakyat. Sejatinya harus dikembalikan atau disalurkan ulang untuk membangun rakyat. Janganlah setiap kebijakan yang diambil pemerintah menjadi bumerang yang menimbulkan resistensi sosial masyarakat berkepanjangan karena oleh masyarakat dirasakan tidak adil. Dengan kata lain setiap kebijakan pendidikan yang dikeluarkan pemerintah tidak ada motif lain kecuali untuk kepentingan bangsa dan negara.

B. TOTAL QUALITY MANAGEMENT INTELEKTUAL SANTRI

1. Total Quality Management Ilmu Pengetahuan (*kognitif*)

Peran serta pesantren dalam mencerdaskan anak bangsa sudah tidak diragukan lagi, bahkan menjadi pelopor dari sejumlah lembaga pendidikan yang pernah ada di tanah air tercinta ini. Sejarah mencatat bahwa perkembangan pendidikan Nasional berangkat dari pengalaman pesantren yang sangat luar biasa membina dan mengembangkan masyarakat. Dengan kemandiriannya, pesantren terus mengembangkan potensi santri dalam mempertajam kemampuan dan sekaligus mensosialisasikan ilmu pengetahuan (*kognitif*) di masyarakat. Langkah tersebut membuktikan bahwa pesantren dengan para santri terus melakukan pencerehan keilmuan kepada bangsa sesuai dengan kompetensi ilmu pengetahuan yang mereka peroleh dalam pondok pesantren.

Kata santri, berasal dari perkataan *Sastri* yang berasal dari bahasa Sansekerta yang artinya melek huruf (Nurhkalis Majid, 1988, 35) Pendapat lain mengatakan bahwa kata *Santri* berasal dari bahasa India secara umum dapat diartikan buku buku suci, buku-buku agama atau buku tentang ilmu pengetahuan agama. Kedua mengatakan Santri berasal dari bahasa Jawa yaitu *Cantrik* yang berarti seorang yang selalu mengikuti guru kemana guru pergi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia di katakana bahwa Kata *Santri* mempunyai arti pertama orang yang mendalami pengajiannya di agama Islam dengan pergi berguru ke tempat yang jauh seperti

pesantren. Kedua orang yang beribadat dengan sungguh sungguh : orang soleh (Zamakhsari Dofhier,2006,45)

Pada awal abad 20 santri merupakan komunitas pedagang yang sangat mempengaruhi perdagangan di Indonesia seperti sebagai pengusaha kretek dan batik sukses, dan mampu bersaing dengan etnis Cina yang sangat mendominasi perdagangan di Indonesia, bahkan menjadi broker tingkat dunia terutama di daerah Kudus.Tetapi sayang terdapat kelompok Santri tidak mendapat respon yang baik, mereka menempatkan diri sebagai kelompok yang berorientasi hanya pada kehidupan akhirat.Namun banyak juga Santri yang kontra pada kolonialisme Belanda dan Jepang dengan membina lembaga-lembaga tradisional untuk menguatkan eksistensi Santri sebagai aktifis pendidikan. Kelompok ini berada di bawah suatu pimpinan yang biasa disebut Kyai, atau Ajengan di daerah Sunda.Sedangkan lembaga pendidikan yang mereka miliki disebut pesantren (Bachtiar Effendi,1985,49)

Sistem nilai yang melekat pada komunitas Santri sangat berbeda dengan lainnya karena memang mempunyai watak dan karakter tersendiri. Mereka memandang hidup di dunia sebagai lahan berbuat kebajikan yang bermuara pada kata ibadah, tetapi tidak berpandangan kehidupan dunia harus dilupakan atau ditinggalkan.Namun sebaliknya mereka sangat bersemangat mencari dunia dengan mencari dunia secara optimal, karena ibadah tidak lantas meninggalkan aktivitas formal yang bersifat material. Banyak diantara mereka yang sukses menjadi pedagang. Pada sisi lain kecintaan kepada Kyai dan Alim-ulama dengan ilmu pengetahuannya begitu melekat dengan mengaji secara berlama-lama tanpa rasa

sungkan dan berat karena keihlasan, sebagai bukti kecintaan mereka dengan ilmu pengetahuan agama. Dengan demikian, kaum Santri secara esensial lahir dari pemahaman mereka terhadap doktrin Islam dengan dimensi kehidupan yang serba ibadah. Apapun yang mereka lakukan seperti dalam berpolitik, kegiatan social, berbisnis dst; walaupun harus diakui ada Santeri yang telah mengalami pergeseran nilai karena berbagai pengaruh. Bahkan hingga taraf –taraf tertentu sikap sebagian kaum Santri yang mereka tampilkan mengesankan menyimpang (*distorted*) dari doktrin Islam itu sendiri (Bachtiar Effendi,1985,54)

Pembangunan bangsa merupakan tanggungjawab semua individu yang menjadi warga negara, termasuk pendidikan yang dikelola oleh pesantren. Oleh karena itu perkembangan dan kemajuan pesantren harus terus didorong untuk meningkatkan kualitas Santri. Hal ini bukan saja menjadi tanggungjawab internal pengurus pesantren, tetapi pemerintah dan masyarakat luas bertanggungjawab mengembangkan dan meningkatkannya. Pesantren sudah sejak lama menjadi puast pembentukan karakter, watak, penanaman cinta tanah air dan peradaban bangsa, disamping mencerdaskan anak bangsa yang berbasis keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dan akhlakul karimah. Tidak sampai disitu, pesantren yang didirikan, dibesarkan dan eksis di tengah masyarakat berdasarkan dan inisiatif masyarakat yang sudah mendapat legitimasi pemerintah melalui Undang-Undang Pendidikan Nasional sebagai berikut ; Ketentuan mengenai hak dan kewajiban masyarakat pada pasal 8 menegaskan bahwa masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan, sedangkan

dalam pasal 9 dijelaskan bahwa masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan. (UU Sisdiknas,2004,5)

Terobosan ini dinilai merupakan sikap sangat strategis dalam membangun masyarakat, daerah bahkan bangsa dan negara.Semakin kedepan semua bangsa di dunia ini tidak terkecuali Indonesia akan mengalami perubahan yang sangat besar terutama menghadapi dekadensi moral baik yang berhubungan dengan status sosial,ekonomi, budaya, politik sampai dunia pendidikan.Hal ini disebabkan karena ukuran hidup manusia tidak lagi dilandasi oleh nilai-nilai luhur moral agama,etika dan sopan santun, sehingga tindakan yang diambil manusia dalam hidupnya cuma menuruti nafsu yang menyebabkan terjadinya krisis moral.Disamping itu perkembangan teknologi informasi (*IT*) sangat cepat merambah dan mempengaruhi manusia, pada akhirnya sering terjadi tindak kriminal yang meresahkan masyarakat.Penyalahgunaan jabatan dan kedudukan seperti maraknya korupsi yang dilakukan pejabat negara, semakin hari terus bermunculan.Tindakan dan pelecehan asosial, atau praktek-praktek irrasional dan penyalahgunaan obat terlarang. Semua itu terakumulasi sebagai gaya hidup (*life style*) yang disebabkan oleh kemajuan perkembangan teknologi dan mampu merubah pola pikir manusia sehingga tindakannya bertentangan dengan norma hidup dan tuntunan agama.

Dalam kondisi demikian, tidak sedikit pesantren yang melakukan tindakan pendidikan berbasis masyarakat tersebut baik secara institusi ataupun perorangan, melakukan penanganan peyembuhan penyakit masyarakat melalui dakwah atau dalam bentuk pengobatan perbaikan mental atau karakter dari aspek keagamaan.Langkah dan peran ini mendapat respon positif masyarakat, bahkan

pemerintah memberikan apresiasi karna hasil dan manfaatnya begitu dirasakan.Salah satu bentuknya memasukkan pondok pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan Nasional yang dikuatkan dalam Undang-undang Sisdiknas 2003 pasal 55 Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat. (UU Sisdiknas, 2004,73)

Dengan demikian, terbukti bahwa kiprah pesantren berkontribusi besar terhadap perkembangan pendidikan Nasional sampai saat ini.Sudah sepantasnyalah dan wajar jika pemerintah memberikan posisi istimewa dan terus mengevaluasi terhadap pesantren yang jumlahnya ribuan agar terus mendapat perhatian penuh pemerintah.

Tujuan pendidikan Nasional sebagaimana tercantum dalam pasal 4 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (*UUSPN*) adalah bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.Dipertegas pula dalam UU Sisdiknas No.20 tahun 2003 pasal 3 dijelaskan bahwa pembangunan pendidikan tidak boleh didominasi oleh ilmu tertentu, tetapi harus seimbang antara ilmu umum dengan ilmu agama, sehingga selaras dan seimbang,karena keduanya saling membutuhkan (*bersinergi*).Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam mencerdaskan kehidupan bangsa,bertujuan agar berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak

mulia,sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab. (UU Sisdiknas,2004,26)

Artinya bangsa kita sangat memperhatikan hasil atau out put pendidikan kita bukan saja mengharapkan manusia yang pandai, cerdas atau keilmuan yang mumpuni (*science*).Tetapi juga kematangan dan keberhasilan nilai rohani dan keagamaan harus dikuasai secara baik (*mental-spiritual*) sehingga terjadi perpaduan yang harmonis, saling mengisi dan alat kontrol atau sebagai filter jika terjadi pelanggaran dua nilai tersebut, terutama pada hal yang prinsip yang dapat merusak pribadinya terlebih karena adanya erosi lingkungan.Seperti yang telah dikemukakan diatas, bahwa pesantren berdiri di garda terdepan ketika di republik ini terjadi kegaduhan, baik politik, ekonomi atau sosial kemasyarakatan.Karakter atau nilai tersebut sudah menjadi bagian proses pendidikan bagi para Santri di lingkungan pesantren.Dengan kata lain pesantren sudah lama atau lebih dahulu mengimpelmentasikan nilai-nilai karakter. Dengan Undang-Undang RI, mestinya semakin terbuka peluang pesantren untuk terus bertahan dan berkontribusi mengembangkan pendidikan keagamaan yang formal maupun non formal.Dengan demikian, pesantren lebih mampu melahirkan lulusan yang cerdas,kreatif,mandiri,inovatif,memiliki kemampuan dan kecakapan hidup.profesional,agamis, serta menjunjung tinggi nilai moralitas.Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sudah mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya bahkan pada bidang tertentu mereka lebih unggul. Banyak santri yang berhasil mengikuti lomba tingkat nasional bahkan Internasioanl dalam bidang ilmu terapan. Sehingga pesantren tidak perlu takut, minder atau merasa kolot serta

merasa terbelakng.Semua itu tidak terbukti bahkan kontra dengan kondisi pesantren yang sebenarnya, karena keduanya mempunyai tujuan yang sama yaitu mencerdaskan anak bangsa. Mastuhu dalam penelitiannya menggambarkan terdapat delapan prinsip yang berlaku dalam peasantren

Pertama, memiliki kebijaksanaan menurut ajaran Islam, kedua; memiliki kebebasan yang dipimpin, ketiga; berkemampuan mengatur diri sendiri, keempat; memiliki rasa kebersamaan yang tinggi, kelima; menghormati orang tua dan guru, keenam; cinta kepada ilmu pengetahuan, ketujuh; mandiri dan kedelapan; kesederhanaan (Mastuhu,1994,23).Tokoh pesantren Abdurrahman Wahid dalam tulisannya mengatakan bahwa pesantren telah berkembang menjadi salah satu dari sangat sedikit lembaga pendidikan terkemuka yang secara aktif terlibat dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan kaum miskin di Indonesia.(Abdurrahman Wahid,2007,24)

Sikap ini bukan karena pada umumnya pesantren berada di pedesaan sehingga mudah dan rajin berkomunikasi dengan orang desa lalu membantu mereka.Tetapi lebih dari itu, karena orang pesantren rasa solidaritas dan kecintaannya kepada lingkungan dan hidup berdampingan sangat besar. Artinya sejak awal, komunitas pesantren sudah lama berpartisipasi membantu pemerintah mencerdaskan bangsa, dalam bentuk ilmu praktis,dan telah banyak masyarakat terbantu dengan pemberian ilmu ketrampilan dari pondok pesantren yang akhirnya mereka gunakan untuk modal berusaha.

Kenyataan ini membuktikan bahwa pesantren telah lama dan terlebih dahulu berada di tengah masyarakat sebelum pemerintah dengan sekolah negrinya berdiri. Pesantren telah membuka jalan bagi daerah yang sebelumnya terisolasi menjadi daerah terbuka dan dikunjungi kerana lembaga pendidikan ini beberapa pesantren bahkan telah mendapat penghargaan kalpataru sebagai bukti bahwa pesantren berkontribusi bagi pelestarian lingkungan hidup (Burhanudin, Jajat, 2006, 14). Tentu saja menciptakan lingkungan yang bersih memerlukan ilmu pengetahuan, dengan beberapa ilmu ketrampilan (*vokasi*) yang mampu menarik masyarakat sehingga mereka dengan penuh kesadaran tentang kebersihan yang selanjutnya diikuti oleh komunitas lainnya. Pesantren dalam perjalanan selanjutnya banyak menghasilkan santri yang mampu menjadi pengusaha, ahli politik, ahli hukum termasuk ekonom sampai tokoh masyarakat. Kesemuanya itu terjadi karena memang komunitas pesantren adalah orang yang dinamis, suka menyebarluaskan ilmu pengetahuan terutama ilmu agama. Pesantren sangat menyikapi perkembangan yang terjadi di lingkungannya dan responsif, terbuka dan inklusif. Lembaga pendidikan ini tidak eksklusif, namun tetap menjaga keaslian dan eksistensinya dengan ciri khas pesantren dan mempertahankan nilai-nilai yang ada dalam bentuk ilmu pengetahuan dengan berinteraksi antar komunitas pesantren, yang sarat dengan ajaran Islam.

Dapat di saksikan, bahwa saat ini banyak sekali jumlah pesantren yang telah membuka sekolah umum atau sekolah kejuruan seperti SMA, SMK dengan tetap mempertahankan tradisi yang ada. Berkaitan dengan itu, Steenbrink menyebut fenomena keterbukaan pesantren sebagai penolakan teoritis terhadap adanya

perkembangan antara ilmu agama dan ilmu umum (Karel A. Steenbrink, 1985, 25) Integrasi ilmu umum dengan ilmu agama sudah lama terjadi dan digalakkan oleh para pendiri pesantren di republik ini seperti yang dilakukan oleh Muhammadiyah sebagai organisasi pembaharuan. Di kalangan Nahdiyin yang dikenal sebagai organisasi tipikal dengan simbol-simbol tradisional juga mempunyai semangat keterbukaan seperti kaum modernis menginginkan adanya Kyai intelek yang dapat mengangkat pamor pesantren. Harapan tersebut menjadi kenyataan bahwa banyak pesantren atau sekolah kaum santri membuka sekolah umum, atau pesantren yang menerapkan kurikulum Nasional (*kurnas*). Gambaran dan contoh keberadaan di pesantren ditengah bermunculannya bermacam sekolah, baik yang dikelola swasta atau yang dimotori oleh pemerintah termasuk sekolah yang berangkat dari organisasi Islam atau yang berafiliasi dengan ormas tertentu.

Kesemuanya mempunyai tujuan yang sama yaitu ikut mencerdaskan bangsa sebagai kontribusinya kepada bangsa Indonesia. Namun demikian, secara historis pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan yang menjadi perintis (*pionir*) bahkan menjadi inspirator atau mediator lembaga pendidikan lainnya. Pesantren telah memperkenalkan bentuk multikultural (keadaan kurikulum pesantren) sehingga sejak awal para santri telah mengenal adanya keragaman dan perbedaan yang menyimpulkan bahwa dunia pesantren telah mengenal dan mempraktekan pendidikan multikultural yang menghargai prinsip-prinsip demokrasi, kesetaraan dan keadilan dalam kehidupan (Abdullah Ali, 2011, 56). Dalam pesantren tertentu kajian terhadap perbedaan pendapat ulama didiskusikan dengan terbuka dan saling menghormati tanpa melihat status, namun suasana cair ahlakul karimah tetap

terjaga. Fenomena ini menggambarkan bahkan membuktikan pesantren bukan saja berkontribusi peningkatan umat dalam memahami agama, tetapi juga mengajari masyarakat bagaimana hidup ditengah perbedaan yang multi suku, agama dan budaya agar tetap hidup harmonis dan berdampingan satu sama lain.

Banyak negara luar yang belajar dan melakukan penelitian dari Indonesia sebagai negara besar muslim dengan kehidupan beragamanya begitu baik, tidak terjadi konflik bahkan memberikan keleluasaan, kenyamanan dan kebebasan kepada minoritas. Terdapat tiga kompetensi pokok yang diajarkan kepada santri yaitu ilmu pengetahuan (*kognitif*) sikap hidup (*attitude*) dan pembelajaran (*instructional*). Semua unsur tersebut berjalan dengan baik dalam interaksi pergaulan antar santri, dengan senior, khususnya dengan Kyai, bila bertemu mereka mencium tangan Kyai, itu melambangkan ketaatan murid, dan menghormati guru sebagai salah satu bentuk penghormatan dan ta'zim Santri. Para Kyai adalah figure yang mempunyai ilmu pengetahuan, tempat bertanya, bijaksana, dan lain sebagainya. Jadi dalam pendidikan pesantren, bertujuan untuk terbentuknya manusia yang memiliki dua kecerdasan yakni kecerdasan intelektual dan emosional sekaligus pembentukan karakter manusia yang baik seperti, disiplin, ketaqwaan, jujur, bertanggungjawab, amanah, mandiri, cerdas, kreatif, mandiri, berkepribadian, beretos kerja tinggi. Dengan demikian kondisi dan gapaian ini sangat sesuai dan sejalan dengan tujuan pendidikan Nasional.

Pesantren dalam sejarahnya merupakan basis perjuangan umat Islam dalam mengajarkan agama kepada masyarakat, menanamkan nasionalisme, sekaligus berkontribusi besar seperti berjuang selama tiga dekade, melawan penjajah merebut

kemerdekaan dari penjajah. Pesantren telah menanamkan bibit pendidikan kepada generasi bangsa terutama masyarakat pedesaan tentang kemandirian, kewirausahaan, kemajuan ilmu pengetahuan agama dan umum, sebagai pembentukan karakter. Semakin beralasan jika pesantren merupakan lembaga pendidikan yang paling dominan dan terbesar memberikan kontribusi terhadap sistem pendidikan Nasional kepada masyarakat, baik formal ataupun nonformal sejak negara ini dalam masa penjajahan sampai dengan saat ini bahkan seterusnya tanpa diketahui kapan berakhir.

2. Total Quality Management Karakter Santri (*Afektif*)

Di negara berkembang termasuk Indonesia ukuran keberhasilan pendidikan di lihat dari pesat tidaknya pembangunan, disamping ada atau tidaknya kemakmuran hidup rakyatnya. Jadi ukuran yang dilihat menitik beratkan pada sisi finansial dan fisik saja, padahal bukan itu target utamanya. Karena itulah, ukuran yang benar keberhasilan (*otu put*) dari sebuah pendidikan adalah sejauhmana seorang siswa atau santri sebagai alumni pesantren mampu mengaplikasikan ilmu pengetahuan untuk pembangunan manusia secara utuh (*jasmani-rohani*). Kemajuan teknologi yang cepat akan mempengaruhi pola pikir manusia, seperti terjadinya pergeseran nilai kehidupan diantaranya persaingan hidup yang semakin ketat, status sosial yang sangat jauh berbeda pendidikan, tuntutan hidup yang besar dan berat, persaingan yang semakin sengit, ketat, kompetitif. Tidak jarang akibat persaingan tersebut sering kali menimbulkan kericuhan dan permusuhan yang dapat menimbulkan

ketegangan sosial antar etnis, ras, suku dan agama (*sara*). Terkadang langkah yang diambil oleh para pemerhati sosial, pakar kejiwaan bahkan pendidikan mengambil secara instan tanpa memperhatikan ,aspek agama, lingkungan, budaya. Padahal ketiga aspek tersebut memberikan kontribusi besar dalam membentuk karakter manusia, Karenanya tidak tepat, jika untuk mempelajari karakter bangsa Indonesia melakukan study ke negara yang tidak sama dengan budaya bangsa kita. Hal ini terjadi, karena mereka hanya mengukur pada keberhasilan dan kesuksesan hidup secara materi. Padahal ada faktor yang lebih penting dan sangat mendasar dalam menentukan interaksi sosial yaitu karakter khas Indonesia yang relegius,agamis berbudaya, berahlak mulia. Para pemimpin bangsa ini sudah melakukan langkah antisipatif agar generasi ke depan lebih baik karakternya melalui penggalakan pendidikan keagamaan sejak dini. Hal ini ditandaskan pada UU Sisdiknas No.20 Th 2003 sebagai berikut :

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian,kecerdasan,ahlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara (UU Sisdiknas,2003,2) Pada Bab II pasal 3 diperjelas bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang maha Esa,

berakhlaq mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UU Sisdiknas, 2003, 2)

Pendidikan karakter secara harfiah dapat diartikan mengubah atau membentuk watak, perilaku, perangai, tabiat, dan kepribadian seseorang sesuai dengan kriteria yang ditentukan (Abuddin Nata, 2015, 168). Dapat dipahami bahwa karakter dapat dibentuk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan manusia. Tetapi pembentukan tersebut akan berhasil jika dilakukan secara benar, teratur, sistematis dan terencana secara formal seperti melalui pendidikan. Sementara itu, secara esensial pendidikan karakter merupakan upaya untuk membantu perkembangan jiwa anak-anak baik lahir maupun batin, dan sifat kodratnya menuju ke arah peradaban manusia (Abuddin Nata, 2011, 168)

Dalam dunia pendidikan, termasuk di Indonesia sangat dikenal istilah *Taksonomi Bloom* bahkan lebih terkenal dari Taksonomi Gagne dan Merill. Dalam teori ini Taksonomi Bloom terdapat enam unsur yang sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan berhasil tidaknya seorang guru dalam berinteraksi dengan para siswanya ketika menyampaikan materi di kelas dari tingkat intelektual yang rendah kepada tingkat yang komprehensif dengan tingkatan yang berurutan dan saling mempengaruhi satu sama lainnya khususnya dalam mengukur tingkat karakter siswa dengan ranah afektifnya. Keenam level ini bersifat hierarkis, tingkat level yang tertinggi dapat dicapai melalui level sebelumnya, masing-masing level diurut secara prosedural, apabila level terbawah dikuasai maka dilanjutkan pada level berikutnya yaitu 1) Ciri-ciri murid, 2) Estimasi ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan, 3) rumusan tujuan pembelajaran, 4) memilih strategi dan metode yang relevan, 5)

proses belajar mengajar dan 6) evaluasi sebelumnya ada Pre-test (Veithzal Rivai dan Sylvia Murni, 2009, 118-119)

Disini pendidikan dilakukan secara berjenjang dan bersifat progresif sehingga terlihat hasil yang akan dicapai. Jadi tujuan instruksional diklasifikasikan menjadi tiga kawasan yang menitikberatkan pada pengembangan tujuan pembelajaran baik secara umum atau khusus. Tujuan tersebut untuk mengetahui perkembangan keberhasilan siswa dalam menerima pembelajaran, karena setiap kawasan membahas materi yang berbeda baik aspek kognitif, afektif atau psikomotorik. Kawasan kognitif dan afektif adalah dua dari tiga kawasan tujuan instruksional yang memiliki klasifikasi atau rincian yang paling terperinci, sehingga seolah-olah merupakan suatu system tersendiri¹

Dalam sisi lain, tokoh Bloom dan Krathwohl mengutarakan dalam teorinya adanya prinsip-prinsip dasar dalam mengajar. Pendapat dua tokoh Taksonomi Bloom tersebut sangat berpengaruh besar terhadap tokoh lain sehingga melahirkan taksonomi lainnya.

Bloom dan Krathwohl telah memberikan banyak inspirasi kepada banyak orang yang melahirkan taksonomi lain. Prinsip-prinsip dasar yang digunakan oleh dua orang ini adalah, yaitu: a) Prinsip metodologis yakni perbedaan – perbedaan yang besar telah merefleksi kepada cara-cara guru mengajar. b) Prinsip Psikologis yakni taksonomi hendaknya konsisten dengan fenomena kejiwaan yang ada sekarang c) Prinsip Logis yakni taksonomi hendaknya dikembangkan secara logis dan konsisten dan terakhir d) Prinsip Tujuan yakni tingkatan-tingkatan tujuan tidak selaras dengan tingkatan-tingkatan nilai-nilai. Tiap tiap jenis tujuan pendidikan hendaknya menggambarkan corak yang netral²

¹ Ibid h.119

² Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Bumi Aksara, Jakarta, 2013) h 129

Dengan demikian, maka dapat dipahami bahwa secara kognitif dan afektif siswa akan mengalami tingkatan kesulitan dalam menjalani proses pembelajaran. Seperti siswa lebih mudah mengingat fakta ketimbang membuat kesimpulan atau memberi pertimbangan lebih sulit dari pada menghafal. Pada awalnya, tahun 1956 mereka tidak memasukkan ranah psikomotorik karena sedikit kegunaannya, akhirnya tahun 1966 tokoh lain yakni Simpson melengkapi domain psikomotorik. Penambahan ini sangat logis bahkan ada kesan cuma penundaan saja, sebab ketiga domain tersebut merupakan satu kesatuan bulat, tidak dapat dipecah-pecah yang ada pada manusia sebagai subyek pendidikan.

Secara garis besar, Bloom bersama kawan-kawan merumuskan tujuan-tujuan pendidikan pada tiga tingkatan a) Katagori tingkah laku yang masih verbal b) Perluasan katagori menjadi sederatan tujuan dan c) Tingkah laku kongkrit yang terdiri dari tugas-tugas (*task*) dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai ujian dan butir-butir soal. Ada tiga ranah atau domain besar yang terletak pada tingkatan ke-2 yang selanjutnya disebut *taksonomi* yaitu a) Ranah kognitif (*cognitive domain*) b) Ranah afektif(*affective domain*) c) Ranah Psikomotorik (*psychomotor domain*)³

Ranah kognitif, Bloom mengatakan adanya tingkatan ranah yang tersusun secara berurutan (*hierarki*) yang bersifat linear. Tetapi tokoh lain diantaranya Madaus dan kawan-kawan mengatakan tidak semua ranah-ranah tersebut berurutan secara linear.

Pemerintah sekarang melalui Kementerian Pendidikan merubah arah kebijakan pendidikannya dari pendalaman pengetahuan (*kognitif*) dan ketrampilan (psikomotorik) menjadi penanaman pendidikan karakter (*afektif*), karena disadari bahwa tidak cukup manusia cuma pintar ilmu pengetahuan dan ketrampilan hidup

³ *ibid*, h.130

tetapi jiwa kering dari nilai-nilai akhlaq, adab, moral dan etika. Krisis ini bukan saja melanda negara berkembang seperti Indonesia tetapi negara-negara maju seperti Amerika dan benua Eropah. Wacana pendidikan karakter mulai ramai dibicarakan pada dua dekade belakangan ini setelah mereka menghadapi krisis moral dan kemanusiaan, berbagai aspek kehidupan yang telah melanda mereka. Bahkan di Kanada, komunitas muslim memberikan Nilai-nilai keIslaman kepada siswanya sejak dini sebagai upaya penguatan karakter yang beridentitas sebagai muslim.

Penguatan identitas dan budaya Islam siswa merupakan komponen penting dalam program pendidikan agama di sekolah. Program ini membantu siswa untuk meningkatkan dan mempertahankan identitas dan harga diri mereka dalam mempraktikkan Islam terutama di masyarakat Barat. Program ini menanamkan nilai-nilai kepada anak-anak tentang Islam. Dan mereka memberikan pemahaman tentang nilai-nilai semacam itu yang akan membantu mereka berdamai dengan identitas mereka sebagai muslim. Tujuan pendidikan Islam di sekolah muslim Kanada termasuk mempromosikan ajaran Islam dan nilai, menjaga identitas dan warisan Islam dan mendorong pandangan dan pemahaman dunia Islam⁴

Langkah ini diambil untuk pembentukan karakter dan pembentukan manusia yang memiliki moral kemanusiaan baik, demokratis, disiplin, toleran, mengedepankan kerjasama, dan menyelesaikan masalah dengan musyawarah. Pembentukan karakter yang terbaik bagi seorang manusia harus dimulai dari pendidikan⁵

⁴ Faisal Mohamad Ali, Carley Bagley, *Islamic Education in a multicultural Society: The Case of a Muslim School in Canada*, Canadian International Journal of Education 2015, 38:4.

⁵ Para ahli pendidikan pada umumnya sepakat bahwa karakter seseorang dapat diubah atau dibentuk melalui kegiatan pendidikan. Pendidikan yang baik akan menyebabkan karakter seseorang menjadi baik, dan pendidikan yang buruk akan menyebabkan karakter seseorang akan menjadi buruk. Kesimpulan ini didasarkan pada fakta bahwa terdapat bangsa-bangsa di dunia ini yang karakternya baik dan karakternya buruk disebabkan karena pendidikan yang mereka terima, baik di rumah, di sekolah, dan di masyarakat: lingkungan, pengalaman, teman pergaulan dan lain sebagainya. Sejarah mencatat bahwa Nabi Muhammad SAW tercatat sebagai Nabi yang sukses dalam membina dan

Dalam konteks Indonesia, Pembangunan karakter (*character building*) telah disuarakan dan menjadi jati diri bangsa sejak negara ini berdiri, dimana presiden pertama RI Ir. Soekarno mengemukakan gagasan tentang pentingnya pembentukan karakter bangsa seperti penghargaan atas kemerdekaan, kedaulatan dan kepercayaan pada kekuatan sendiri (*berdikari*). Langkah Presiden pertama RI, tersebut lebih dahulu para pimpinan organisasi Islam besar misalnya Muhammadiyah menanamkan ideologi kuat kepada umatnya bahwa peradaban manusia dalam IPTEK tidak dapat dibendung karena terus mengalir deras. Untuk menyikapi ini perlu adanya penanaman karakter yang kuat bagi setiap manusia sebagai khalifah, dalam membangun dan memakmurkan dunia sebagai bentuk tanggungjawab manusia dalam menjalankan amanah Allah SWT. Fungsi dan misi manusia dalam hidupnya di dunia ialah, manusia sebagai hamba Allah SWT dan khalifah (*pengganti*) Nya yang bertugas mengatur dan membangun dunia serta menciptakan dan memelihara keamanan dan ketertiban untuk kemakmuran⁶.

mengubah karakter bangsa Arab yang sebelumnya dikenal sebagai (*komonitas-pen*) yang suka bertikai, berjudi, meminum khamar, berbuat zina, mempraktikan riba, memperbudak manusia, mengurangi timbangan, bahkan membunuh bayi perempuan. Mereka itu di dalam Al Qur'an disebut sebagai yang dalam keadaan tersesat (*fi dholalim mubin*), berbuat kerusakan di muka bumi (*fasadun fi al ardl*), bertengkar (*a'daan*), dan berada di tepi jurang api neraka (*ala safa khufraatin min an-naar*). Karakter masyarakat yang demikian itu kemudian berubah menjadi karakter yang bersaudara, tolong menolong, kasih sayang, simpati, empati, sebagaimana yang diperlihatkan orang Anshar terhadap kaum Muhajirin. Allah SWT berfirman yang artinya "Dan orang-orang yang telah menempati Madinah dan telah beriman (*Anshar*) sebelum (*kedatangan*) mereka (*Muhajirin*), mereka mencintai orang yang berhijrah kepada mereka, dan mereka tiada menaruh keinginan dalam hati mereka terhadap apa-apa yang diberikan kepada mereka (*orang Muhajirin*); dan mereka mengutamakan (*orang-orang Muhajirin*) atas diri mereka sendiri, sekalipun mereka dalam kesusahan. Dan siapa yang dipelihara dari kekikiran dirinya, mereka itulah orang-orang yang beruntung (Q.S. Al-Hasyr:9) Lihat Abuddin Nata dalam *Inovasi Pendidikan Islam* 2016, hal.168

⁶ Drs.H.Mustofa Kamal Pasha, B.Ed, at all, *Muhammadiyah sebagai Gerakan Islam*, (Yogyakarta, LPPI, 2002) hal.292

Jika tidak, bisa jadi kemajuan ilmu pengetahuan yang diperoleh manusia akan menjadi bumerang yang akan menghancurkan mereka sendiri, jauh dari asas hidup Islami yakni beribadah kepada Allah SWT; Hidup yang berasaskan Islam tidak bisa lain kecuali menimbulkan kesadaran dan pendirian, bahwa cita-cita/tujuan yang akan dicapai dalam hidupnya di dunia ini, ialah terwujudnya tata kehidupan masyarakat yang baik guna beribadah kepada Allah SWT.⁷ Pembentukan karakter memang bersifat kontekstual, dan berubah sesuai dengan kebutuhan. Tetapi bukan berarti mengorbankan nilai-nilai (*value*) kebenaran baik yang bersumber dari agama atau budaya baik bangsa kita. Namun begitu secara umum karakter biasanya membentuk perilaku yang menghubungkan perilaku manusia dengan Penciptanya, dalam bahasa agama dikenal dengan hubungan dengan Allah SWT (*hamblum min Allah*) hubungan dengan manusia (*hablum min nas*) dengan diri sendiri (*hablum min nafsi*) dan lingkungan sekitar. Inilah yang dikenal dalam dunia tasawuf disebut sebagai Insan Kamil. Yang menurut al-Jili⁸ wakil Tuhan yang sebenarnya adalah Insan Kamil (*manusia sempurna*) yakni manusia yang mengaplikasikan Nur Nabi Muhammad dalam kehidupannya. Kesempurnaan Insan Kamil tidak lain ialah karena ia merupakan identifikasi dari hakikat Nabi Muhammad. Memang, Insan Kamil mempunyai tingkatan karena tidak sama kedudukannya. Seperti juga terjadi pada

⁷ Ibid, h.292

⁸ Nama lengkapnya Abdul Karim ibn Ibrahim ibn Abdul Karim ibn Khalifah ibn Ahmad ibn Mahmud al-Jili. Ia mendapat gelar Qutb ad-Din, suatu gelar tertinggi dalam tasawuf. Namanya disebut al-Jili karena Ia lahir di Jilan suatu wilayah di Persia. Ada juga yang berpendapat, seperti Goldziher, bahwa "Jil" adalah suatu desa dalam distrik Bagdad yang dihuni oleh imigran asal Jilan dan sekitarnya. Menurut Yunasril Ali, di distrik ini agaknya al-Jili dilahirkan. Lihat Dr.H.Cecep Alba, MA, Tasawuf dan Tarekat, (Bandung, Rosda Karya, 2014) hal.89

tingkat ketaqwaan seorang muslim, atau pada tingkat Wali, dan juga terjadi pada tingkat para Rasul.

Al-Jili membagi Insan Kamil atas tiga tingkatan. Tingkat pertama; disebut al- bidayah (*tingkat permulaan*). Pada tingkat ini Insan Kamil mulai dapat merealisasikan asma dan sifat-sifat Tuhan pada dirinya. Tingkat kedua; attawassuth. Pada tingkat ini Insan Kamil sebagai orbit kehalusan sifat kemanusiaan yang terkait dengan realitas kasih Tuhan al-Haqaiq ar-Rahmanniyah⁹. Sementara itu, pengetahuan yang dimiliki oleh Insan Kamil pada tingkat ini juga telah meningkat dari pengetahuan biasa, karena sebagian dari hal-hal gaib telah dibukakan Tuhan kepadanya. Tingkat ketiga ialah al-khitam (*terakhir*). Pada tingkat ini Insan Kamil telah mampu merealisasikan citra Tuhan secara utuh. Disamping itu, ia pun telah dapat mengetahui rincian dari rahasia penciptaan takdir. Dengan demikian, pada diri-insan kamil sering terjadi hal-hal yang luar biasa¹⁰

Manusia yang telah mempunyai karakter baik, apalagi sudah masuk pada tingkat insan kamil pasti tidak melakukan sesuatu yang merugikan lingkungannya apapun bentuknya. Tetapi sebaliknya selalu bersikap dan berkata berdasarkan nilai-nilai agama, hukum, tata krama, budaya dan adat istiadat yang positif.

Karakter dibentuk dengan dilandasi penghayatan positif terhadap nilai tertentu terhadap pribadi atau orang lain termasuk dalam hidup berbangsa dan bernegara, khususnya nilai-nilai universal Islam seperti toleransi (*tasamuh*) muyawarah (*syura*) gotong royong (*ta'awun*) kejujuran (*amanah*) dan sebagainya. Dalam literatur Islam terutama pada konterks tasawuf semua itu masuk pada bingkai pembicaraan akhlak yang menurut imam al-Jurjani akhlak adalah bangunan jiwa,

⁹ Al-Haqaiq ar-Rahmanniyah adalah manifestasi zat Tuhan pada martabat yang ke empat, dimana Tuhan dengan "nafas kasihNya" memberikan wujud bagi asma dan sifat-sifatNya yaitu fenomena alam semesta (lihat Yunasril Ali, *Manusia Citra Ilahi Pengembangan Konsep Insan Kamil Ibnu Arabi oleh al-Jili*, (Jakarta, Paramadina, 1977) hal.90 lihat juga Al Gazali, Abu Hamid. 1343 H. *Ihya Ulum ad Din*, Kairo, al Bab al-Halabi

¹⁰ Dr.H.Cecep Alba, MA, of cit, h. 91 lihat juga Al-Jili, al-Insan Kamil, juz II, hal.71

yang bersumber darinya perilaku spontan tanpa didahului pemikiran, berupa perilaku baik (*ahlakul mahmudah*) ataupun perilaku buruk (*ahlakul mazmumah*)¹¹ Artinya akhlak adalah kekuatan yang berada dalam jiwa seseorang untuk melakukan hal yang terpuji atau sebaliknya tanpa ada intervensi pihak luar. Walaupun demikian manusia yang mempunyai karakter baik, pasti, akal pikiran dan hati yang jernih selalu mendorong dirinya untuk mengerjakan hal-hal positif, terpuji dan mengedepankan kepentingan orang banyak ketimbang pribadinya. Sikap inilah yang telah dicontohkan oleh Rasulullah SAW dan diikuti oleh para sahabat. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam kehidupan para santri sehari-hari di lingkungan pesantren. Memang antara sikap baik dan tercela selalu tarik ulur, seorang yang berbudi luhur sudah pasti memenangkan pertarungan tersebut, dan sebaliknya manusia yang tercela, akan kalah bahkan cenderung mengalah sehingga sikap hidupnya diwarnai oleh hal yang negatif dan cenderung merugikan orang lain. Jadi hal sikap ini bisa diusahakan oleh manusia¹². Dalam pondok pesantren para santri diajari hidup disiplin, bertanggungjawab, amanah, jujur, mandiri dengan tidak melihat latar belakang sosial santri. Semua dalam aturan pondok ataupun kebijakan yang sama. Hasil didikan ini diharapkan mereka tidak menjadi manusia yang bergantung pada orang lain, tetapi hidup dengan warna dan kemampuan sendiri, tetapi tetap didasari oleh akhlakul karimah.

Bangsa Indonesia dikenal sebagai sebuah negara mayoritas muslim yang memiliki kesantunan dan tinggi rasa ketimurannya. Namun belakangan ini terutama

¹¹ Al Syarif Ali ibn Muhammad al-Jurjani, *Kitab al-Ta'rifat*, (Dar al Kutub al Ilmiyah, Beirut, 1988) cet. III, h. 101

¹² Abu al Hasan Ali ibn Muhammad ibn Habib al Mawardi, *Tashil al Nazhar wa Ta'jil al Zhafri fi Akhlak al Muluk wa Siyasa al Muluk* (ed. Ridwan al Sayyid, Dar al Ulum al Arabiyah, 1987, h. 101)

memasuki tahun dua ribuan banyak peristiwa yang menghantarkan keterpurukan moral, sosial budaya, ekonomi, politik, hukum termasuk pendidikan. Dampak dari itu, semua adalah munculnya ketidakpercayaan dunia luar terhadap bangsa besar Indonesia. Sebagai bangsa berbudaya, bukan dunia luar saja ikut terkejut melihat berbagai peristiwa yang terjadi, tetapi mayoritas anak bangsa ini juga dibuat seakan tidak yakin jika ini dapat terjadi di republik tercinta. Berbagai peristiwa tersebut membuat para pakar sosial dan pendidikan, mengeluarkan statement dan analisisnya, satu diantara yang sangat mendesak adalah bahwa bangsa ini harus membangun pendidikan yang berorientasi pada pendidikan karakter yang dibangun dari Sekolah Dasar sampai Sekolah Menengah.

Berbagai keterpurukan bangsa Indonesia menunjukkan keterpurukan dalam bidang karakter. Oleh karena itu, merupakan langkah yang positif ketika pemerintah (*Mendikbud*) merevitalisasi pendidikan karakter dalam seluruh jenis dan jenjang pendidikan. Melihat pendidikan karakter, kita berharap bangsa ini menjadi bangsa yang bermartabat, dan masyarakatnya memiliki nilai tambah (*added value*) dan nilai jual yang bisa ditawarkan kepada orang lain dan bangsa lain di dunia, sehingga kita bersaing, bersanding, bahkan bertanding dengan bangsa-bangsa lain dalam percaturan global¹³

Pendidikan karakter yang dilakukan di pesantren bertujuan membentuk akhlak manusia untuk lebih baik lagi, dan Pendidikan karakter tersebut dilakukan secara berproses sehingga terbentuk perilaku positif. Dilakukan secara komprehensif dan berkesinambungan. Pendidikan karakter sangat berbeda dengan pendidikan moral yang hanya mengajarkan dan menyampaikan benar atau salah, karenanya nilai moral sering sangat artifisial, normatif dan kurang bersinggungan dengan ranah afektif dan psikomotorik siswa. Pendidikan karakter mempunyai tingkatan yang lebih tinggi dari

¹³ Mansur Muslich, *Pendidikan Karakter Menjawab Tantangan Krisis Multidimensial* (Jakarta, Bumi Aksara cetakan ke I, 2011) hal.18 Lihat juga Abuddin Nata *Inovasi Pendidikan Islam* hal.173

pendidikan moral, karena bukan saja mengenalkan mana yang baik dan yang salah, melainkan menanamkan kebiasaan tentang yang baik sehingga siswa dididik menjadi paham, mampu merasakan, dan mau melakukan hal yang baik tersebut, karena tabiatnya dirangsang oleh otak.

Kita menyadari bahwa pendidikan karakter sangat penting, karena akan mempengaruhi banyak sektor kehidupan seseorang secara individu, dan akan mewarnai kehidupan secara komunitas. Keduanya saling terkait dan masing-masing membawa resiko. Oleh karena itu bangsa ini membutuhkan warga yang memiliki karakter baik, diantaranya cinta tanah air, kejujuran, kasih sayang, cinta damai, toleransi, musyawarah, kepedulian, tanggungjawab, rendah hati, kesabaran, kepedulian serta sikap hidup lainnya. Langkah strategis membangun karakter bangsa adalah melalui pendidikan. Warga negara yang rasa nasionalisnya tinggilah yang mempunyai karakter membela, membangun dan menjaga negara dalam banyak kesempatan. Mereka siap bersaing di tengah globalisasi, dan pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang menjadi garda terdepan, yang pada saatnya menghasilkan warga negara yang berkarakter kuat. Ungkapan ini bukanlah sekedar slogan atau promosi yang tidak argumentatif. Sejarah mencatat bahwa pesantren dengan komunitas yang lahir dan dibesarkan di tengah masyarakat selalu hadir dalam membela negara baik pada masa penjajahan, pasca kemerdekaan, masa orde lama, orde baru, masa reformasi dan memasuki pasca reformasi. Perjuangan tersebut boleh dikatakan tidak pernah berhenti sampai sekarang, mereka terus membangun kemajuan pendidikan bangsanya melalui ribuan pesantren yang tersebar luas.

Keberhasilan pesantren dalam membangun karakter bangsa sebagai salah satu khasanah kekayaan budaya dan pendidikan di Indonesia bisa dijadikan model pendidikan karakter bangsa¹⁴. Dalam pesantren mempunyai jiwa dan falsafah yang ditampilkan kepada anak didiknya. Jiwa dan falsafah inilah yang akan menjamin kelangsungan sebuah lembaga pendidikan bahkan menjadi motor penggerak menuju kemajuan di masa depan. Panca jiwa (*istilah moto Darunnajah dalam membangun karakter santri*) tersebut :Diantara karakter yang perlu dibangun, antara lain:

a. Keikhlasan

b. Kesederhanaan

c. Kemandirian

d. Ukhuwah Islamiyah dan

e. Kebebasan dalam menentukan lapangan perjuangan dan kehidupan.

Kelimitya menjadi landasan ideal bagi semua gerak langkah pesantren. Transformasi nilai-nilai pendidikan pesantren sepanjang masa terus berlangsung, bahkan mampu menyatukan langkah dalam satu barisan. Tidak terjadi saling menjegal, tarik menarik semua berjalan beriringan dalam satu kepentingan dan tujuan serta orientasi yang sama. Dasarnya adalah keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, kesungguhan, perjuangan dan pengorbanan akan tanggungjawab untuk

¹⁴ KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, *Era Pesantren Dalam Pendidikan Karakter Bangsa*, (Ponorogo, tt, 2006) h. 1-3

meraih ridha Allah SWT; apa yang mereka lakukan pada dasarnya bentuk tanggungjawab dalam berinteraksi sosial di tengah masyarakat. Pesantren merupakan sebuah wilayah yang memiliki budayanya tersendiri, sebagai subkultur di tengah kultur Nusantara lainnya. Proses interaksi dan afiliasi di pesantren berbeda dengan lingkungan non pesantren. Pesantren memiliki cara tersendiri dalam melaksanakan pembelajaran dan menanamkan jiwa agamis dan Nasionalis pada santri¹⁵. Pesantren membentuk karakter para santrinya menjadi manusia yang mempunyai pendirian kuat, teguh pada keputusan, berdedikasi tinggi, tetapi toleran yang didasari ahlakul karimah sehingga dalam menentukan sikap kehidupannya selalu didasari tanggungjawab kuat. Semua bentuk langkah dan keputusannya tidak didominasi oleh nafsu pribadi tetapi berorientasi untuk kepentingan bersama.

3. Total Quality Management Life Skill Santri (*Psikomotorik*)

Pesantren dengan tampilan ciri dan kekhsannya mampu memberikan warna pendidikan yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Termasuk memberikan berbagai jenis pendidikan keterampilan (*psikomotorik*) tanpa melupakan pendidikan utamanya yaitu kajian konten pendidikan agama yang bersumber pada berbagai macam kitab kuning yang bermuara pada penanaman rohani sebagai implemenatsi hubungan manusia dengan Allah SWT. Kemudian harus terjalin pula hubungan antar manusia (*hablun min Allah dan hablun min Nas*)

Sebelum seseorang menjadi sesuatu, pertama ia harus menjadi seorang muslim. Karena beriman kepada Allah SWT yang membuat perbedaan

¹⁵ Lanny Octavia etc, *Pendidikan Karakter Berbasis Tradisi Pesantren*, (Rumah Kitab, Jakarta, 2014) h.188

menjadi bermanfaat. Pengakuan seorang hamba kepada Allah SWT sebagai Tuhan mereka disebut oleh Sayyid Qutb sebagai sebuah kontrak, perjanjian antara Tuhan adalah dasar bagi semua berhadapan interaksi vertikal antara seseorang dengan Tuhannya dan interaksi horizontal antara orang dengan sesama makhluk¹⁶

Ini membuktikan bahwa posisi pesantren di tengah masyarakat dapat beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat melalui pemikiran visioner, yang dibuktikan dengan membuka pendidikan life skill sebagai bentuk penanaman nilai psikomotorik bagi para santriwan dan santriwati. Kegiatan dengan memberikan berbagai kegiatan ketrampilan seperti memasak, menjahit, menyulam, membuat kue, kuliner dll bagi para santri wanita. Sementara bagi santri laki-laki terdiri dari keterampilan peternakan lele, peternakan angsa, dan keterampilan mengolah kayu, pertanian, tambak, kepemimpinan, organisasi, teknologi, menulis, tulis indah (*khot-kaligrafi Islam*) kursus komputer dengan berbagai aplikasinya serta ketrampilan lain yang dapat menjadi bekal ketika terjun di masyarakat.

Malik Fajar seorang tokoh pendidikan nasional sekaligus birokrat memberikan pengertian pendidikan kecakapan (*life skill*) sebagai kecakapan yang dibutuhkan untuk bekerja selain kecakapan dalam bidang akademik¹⁷. Sementara team Broad Based Education Depdiknas pendidikan ketrampilan adalah kecakapan

¹⁶ A, Muhammad, *From Teknologi to Ideologi Assessing up to Method and Theological Thought of Sayyid Qutb*, Bandung, Red Rena, tt, h.26

¹⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Sekolah Life Skill, Lulus siap Kerja* (Yogyakarta, Diva Pers, 2009) hal.30

yang dimiliki oleh seorang agar berani dan mau menghadapi segala persoalan kehidupan dengan aktif dan pro aktif sehingga dapat menyelesaikannya¹⁸.

Secara historis kelahirannya, pesantren merupakan institusi keagamaan yang tidak mungkin dilepaskan dari masyarakat, karena lahir dan besar di masyarakat, bahkan maju dan tidaknya pesantren berpengaruh besar terhadap sikap, respon, kepedulian dan perhatian mereka khususnya masyarakat pedesaan. Dengan kata lain pesantren tumbuh dan berkembang dari dan untuk masyarakat dengan memposisikan dirinya sebagai bagian masyarakat dalam pengertian yang transformatif. Jadi substansinya, pendidikan pesantren pada dasarnya merupakan pendidikan yang penuh dengan nuansa transformasi social yang sasaran utamanya para remaja sebagai penerus kepemimpinan bangsa. Keberadaan pesantren dengan kelebihan dan kekurangannya meletakkan berbagai macam tujuan dan keinginan agar terjadi perubahan di masyarakat dalam kerangka pengabdian sosial yang pada mulanya ditekankan kepada pembentukan moral keagamaan dan kemudian dikembangkan kepada pengembangan yang lebih sistematis dan terpadu sesuai dengan perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat. Ahmad Zade dalam studinya menyimpulkan bahwa mengajarkan kecakapan hidup memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan kompetensi sosial dan meningkatkan hubungan interpersonal pada remaja dan efektif dalam meningkatkan pemahaman diri terhadap remaja¹⁹. Studi Tattle menunjukkan bahwa mengajarkan kecakapan hidup bagi remaja

¹⁸ Broad Based Education Depdiknas, *Kecakapan Hidup Melalui Pendekatan Pendidikan Berbasis luas* (Surabaya Intelektual Club-SIC bersama LPM Universitas Negeri Surabaya (UNSEA),2002), hal.7

¹⁹ Ahmad Zade, *Investigation Effectiveness Training Problem-Solving Skill on Same Personality Characteristics of Teenagers in Circadian Care Under The Social Welfare*, Unpublished,

mengarah pada peningkatan kemampuan komunikasi dan peningkatan kepercayaan diri mereka²⁰

Sementara itu, peran pesantren dalam konteks pengembangan masyarakat lebih merupakan manifestasi dari nilai-nilai yang dianut pesantren itu sendiri. Perubahan signifikan tersebut dirasakan setelah memasuki era reformasi, termasuk dalam manajemen organisasi kepemimpinan pesantren tidak lagi terpusat kepada sosok seorang Kyai, tetapi sudah bersipat kolektif dengan penerapan Total Quality Management. Kontribusi pesantren semakin dirasakan dan dibutuhkan masyarakat karena terus memberikan andil dalam melakukan pendidikan bangsa. Pada penyelenggaraan pendidikan formalnya telah memasukkan kurikulum Nasional, maka pesantren menjadi salah satu sub sistem pendidikan Nasional. Pesantren dapat mengembangkan dirinya untuk mencukupi kebutuhan komunitasnya sesuai dengan potensi yang dimiliki, termasuk pengembangan ekonomi pesantren dalam rangka kemandirian lembaga pesantren. Ada pesantren yang mengembangkan pengelolaan pertanian, peternakan, agrobisnis, wirausaha yang dikelola santri, memproduksi kebutuhan konsumsi masyarakat sekitar, dan lain-lain. Terobosan langkah ini sebenarnya jauh lebih maju (*progresif acting*) dibandingkan kecenderungan pemerintah dalam memberikan pendidikan ketrampilan hidup pada sekolah-sekolah umum. Dapat dilihat fenomena berikut ini :

1995.h.28,Lihat juga Masuomen Abdi,Rosol Daududi, *Invesigeting The Relationship between Life Skill and Academic Achievement of High School Students*, h.67

²⁰ Totle J,Campbell,Heider N,David TM, *Positive Adolescent Life Skill Training for High-Risk teen:Resolt of Group Intervention Study Health Care*,2006,20 (3) pp 181-191

Tujuan pendidikan ketrampilan hidup yang diselenggarakan melalui pendidikan publik bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap warga belajar dibidang pekerjaan, usaha tertentu sesuai dengan bakat dan minat mereka, sehingga mereka memiliki bekal kemampuan untuk bekerja mandiri atau berusaha meningkatkan kualitas hidup. Dengan demikian peserta didik diharapkan untuk 1) memiliki ketrampilan, pengetahuan dan sikap yang diperlukan untuk memasuki dunia kerja, baik bekerja mandiri (*wirusaha*) dan atau bekerja dalam produk layanan perusahaan dengan menghasilkan yang semakin baik untuk memenuhi kebutuhan 2) memiliki motivasi dan etos kerja yang tinggi dan bisa menghasilkan kerja yang unggul dan mampu bersaing di pasar global 3) Telah meningkatkan kesadaran dan pentingnya pendidikan bagi diri mereka dan anggota keluarga mereka 4) Memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan guna menunjukkan pendidikan keadilan di semua lapisan masyarakat²¹

Konsekuensinya, pada Pesantren modern, peran Kyai mulai agak tergantikan oleh mudir, ataupun santri senior yang mempunyai kompetensi yang memadai, sehingga secara kelembagaan peran Kyai lebih bersifat sebagai penasihat saja. Kondisi ini sudah terjadi dalam pesantren yang telah menerapkan manajemen modern dengan struktur organisasi sekolah permanen. Jadi pengelolaan pesantren tidak lagi pada pigur seorang Kyai, tetapi sudah bersifat kolektif. Dengan demikian, kegiatan pesantren sudah sangat beragam dan terprogram dan tidak lagi terfokus pada kegiatan belajar saja (*kognitif*) tetapi sudah memikirkan masa depan santri yang disadari tidak semua santri ketika keluar dari pondok menjadi tokoh agama. Manajemen pesantren telah menempuh langkah kongkrit guna menjaga mutu dan kualitas pesantren dengan memberikan pendidikan ketrampilan (*psikomotorik*) dengan harapan bekal ilmu ketrampilan hidup ini bisa dimanfaatkan mereka ketika terjun di masyarakat.

²¹ Dr.H.Yapandi,Mpd, *Life Skill Based in Nation Building Value Tauhidullah*, Internationla Journal of Education and Practice Vol 6 (12), 2015,h.4

Pengembangan dan pemberdayaan ekonomi, pesantren, semakin eksis di masyarakat, peran pesantren dalam pengembangan ekonomi semakin signifikan, semakin diperhitungkan dan lebih berkembang mengingat dasar hukum yang berkenaan pengembangan ekonomi umat, dapat masuk dalam katagori pendidikan life skill seperti yang tercantum dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional, pasal 15 dan 18. Pada pasal 15 disebutkan bahwa jenis pendidikan mencakup pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan dan termasuk di dalamnya pendidikan kecakapan hidup.

Dengan dasar tersebut, maka pesantren memiliki kepentingan untuk mengembangkan pembelajaran berorientasi pada kecakapan hidup, dan dipertegas lagi dengan PP No.19 tahun 2005. Pada pasal 13 ayat (3) bahwasannya pendidikan life skill sebagaimana yang dimaksud dalam ayat-ayat sebelumnya, bahwa dalam setiap kelompok mata pelajaran, hendaklah diintegrasikan dengan aspek-aspek life skill pada setiap muatan pembahasannya, sehingga pesantren diharapkan mampu mengakomodir pelajaran yang dimiliki dengan pendidikan kecakapan hidup dalam bentuk pengintegrasian semua mata pelajaran. Model kombinasi ini disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan pesantren.

Pendidikan ketrampilan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan bakat (*talenta*) santri yakni pendidikan life skill di pesantren, dilakukan untuk menuju pada kemandirian pesantren. Hal ini dapat diamati dari segi pengelolaan, manajemen, maupun kegiatan yang bersifat ekstra seperti pelajaran menjahit, berternak, bercocok tanam dan lain sebagainya. Apabila kita maknai lebih dalam, berbagai

kegiatan di atas dapat memberikan nilai pendidikan plus yaitu pendidikan life skill bagi santri. Kemandirian pesantren sesungguhnya dapat menunjang proses pembangunan Nasional yaitu untuk melahirkan peserta didik yang memiliki kemampuan akademik dan keterampilan/ kecakapan hidup (*life skill*) melalui pemberian muatan, untuk bekal hidup di masyarakat yang diwujudkan secara formal dalam system pendidikan vokasi atau melalui pembekalan yang bersifat nonformal melalui program jejaring kemitraan antara lembaga penyelenggara pendidikan dan dunia usaha. Oleh karena, pendidikan pesantren harus memiliki strategi jitu dalam upaya meningkatkan dan memantapkan kualitasnya, agar mampu bersaing di era globalisasi dengan melahirkan manusia-manusia berbudaya saing tangguh dan tinggi²².

Maka keilmuan mereka akan teruji ketika mulai terjun di masyarakat seberapa jauh manfaat kompetensi keilmuannya. Dengan begitu, diyakini akan tingginya kemampuan alumni pesantren untuk bersaing di era pasar bebas yang semakin kompetitif. Dalam konteks pendidikan keagamaan, pesantren merupakan lembaga pendidikan asli (*indigenous*) Indonesia, sejatinya telah melakukan pembaharuan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikannya. Pertanyaannya adalah lembaga pendidikan Islam yaitu pesantren yang merupakan salah satu bagian dari

²² Pada awal tahun 2000 muncul arus perubahan paradigmatis, orientasi dan kebijakan pendidikan yang amat mendasar, yang kemudian melahirkan kebijakan pendidikan berorientasi kecakapan hidup (*Life skill*) dengan pendekatan pendidikan berbasis luas (*broad based education*). Secara teoritis perubahan paradigma, orientasi dan perspektif pendidikan kecakapan hidup ini bukanlah yang dilandasi oleh pragmatisme sesaat, akan tetapi lebih merupakan upaya *reinventing scholl* -penemuan kembali jati dirisekolah yang mesti dilakukan di dunia pendidikan. Oleh karena, itu pemerintah melalui Departemen pendidikan Nasional 2002 mulai mengimplementasi pendidikan berorientasi kecakapan hidup (*life skill*) pada semua jenis, jenjang dan satuan pendidikan baik didalam-luar sekolah. Lihat Dr. Mukhamad Ilyasin, M.Pd dan Nanik Nurhayati, M.Pd Manajemen Pendidikan Islam, op.cit h.270

penanggung jawab penyelenggara pendidikan di Indonesia, bagaimana kiprahnya? Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan Islam di Indonesia merupakan salah satu variasi dari konfigurasi sistem pendidikan nasional. Akan tetapi, pada kenyataannya pendidikan Islam tidak memiliki kesempatan yang luas untuk bersaing dalam membangun umat yang besar ini. Terasa janggal dan lucu, dalam komunitas masyarakat muslim terbesar. Pendidikan Islam tidak mendapat kesempatan untuk bersaing dalam membangun umat yang besar ini. Selain itu, paradigma birokrasi tentang pendidikan Islam selama ini didominasi pendekatan sektoral dan bukan pendekatan fungsional, sebab pendidikan Islam tidak dianggap bagian dari sektor pendidikan lantaran urusannya tidak dibawah Departemen pendidikan Nasional. Abdul Aziz, Perlu Peraturan Pemerintah tentang Desentralisasi Madrasah, dalam harian umum Kompas, edisi 18 Maret 2004. Akan tetapi departemen Agama sebagai penanggungjawab lembaga pendidikan Islam termasuk madrasah dan pesantren sudah menaruh perhatian lebih terhadap perkembangan pendidikan Islam dalam banyak bentuk bantuan, walau tetap masih tidak sebanding dengan sekolah yang berada dibawah Diknas

Sebenarnya peningkatan ketrampilan hidup terus disosialisasikan, diperkenalkan dan digalakkan di pesantren sudah sejak lama, memperoleh perhatian baik dari pemerintah pusat, daerah, sampai pada tingkat Kota Madya. Semua pondok pesantren diarahkan memiliki koperasi atau membuat tempat usaha yang dikelola santri sebagai dasar adanya kegiatan berbasis life skill maupun sebagai wujud peran serta pesantren dalam pengelolaan sentara ekonomi dan pengelolaan keuangan. Diharapkan perputaran dapat berkembang dan dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk kepentingan santri dan sekaligus lembaga pendidikan. Dalam perkembangannya, saat ini, banyak pesantren yang bermitra bisnis dengan berbagai jenis kegiatan usaha diantaranya dengan koperasi daerah, bank, pengusaha kuliner,

perparkiran, percetakan, antar jemput sekolah dll. Prestasi ini menunjukkan bahwa santri bukan saja menguasai ilmu pengetahuan agama, tetapi mereka juga punya jiwa entrepreneurship dan pandai berbisnis. Dengan kata lain seorang santri harus mampu mengembangkan bakat (*talenta*) secara komprehensif untuk menghadapi kehidupan yang semakin kompetitif, pergeseran nilai sosial, perkembangan teknologi dan arus informasi sesuai perkembangan zaman. Kehidupan sosial, perkembangan teknologi informasi dan media telah membuat kehidupan manusia moderen berubah menjadi kondisi yang canggih, namun membingungkan dan canggih sehingga perlu penyesuaian terhadap kondisi dan memerlukan pengetahuan tentang bagaimana menghadapi masalah²³.

Sementara badan dunia Unicef juga mengomentari dengan menyatakan bahwa kecakapan hidup dikatakan pada sekelompok besar ketrampilan psikologis, sosial dan interpersonal yang dapat membantu orang membuat keputusan berdasarkan informasi, berkomunikasi secara efektif dan mengembangkan ketrampilan dan manajemen pribadi mereka sendiri dan memiliki kehidupan produktif yang sehat²⁴

Langkah ini diambil oleh pengurus pondok pesantren, bukan saja menyadari adanya persaingan global, dimana manusia dituntut untuk menguasai ketrampilan hidup yang prima dan dapat menjual ide. Ilmu pengetahuan saja tidak cukup, sebab disadari bahwa para santriwan dan santriwati lulusan pesantren tidak semuanya memiliki kecakapan dan kemampuan menjadi Kyai, tokoh agama ketika terjun di masyarakat. Berdasarkan pemikiran itu, pendidikan life skill memberi nilai strategis

²³ Masoumen Abdi, Rasol Daududi, *Investigating The Relationship Between Life Skill and Academic Achievement of High Scholl Students, International Journal of Applied Environmental and Biological Science*, 2015 Vol 5 (3) pp 51-74

²⁴ Unicef, *Wihch Skill is Life Skill* www. Life skill Base Education 2003, p. 6

bagi pesantren dalam mengembangkan kegiatan kemandirian perekonomian pesantren dan santri. Program ini memang belum berhasil secara maksimal, bila dibandingkan dengan jumlah pondok pesantren yang jumlahnya puluhan ribu di republik ini. Masih banyak kendala yang ditemukan di lapangan. Satu diantaranya, karena tidak ditangani secara khusus dan profesional. Pesantren dalam menyelenggarakan pendidikan ketrampilan lebih banyak diarahkan pada kemandirian, tetapi ada juga pendidikan life skill itu diarahkan pada pembentukan karakter santri. Namun dalam pengelolaan life skillnya sendiri belum dapat diketahui seperti apa, sehingga perlu dievaluasi secara komprehensif, sebenarnya apa saja yang sudah dilakukan pesantren terkait dengan adanya program life skill.

Pesantren yang selama ini dikenal sebagai lembaga pendidikan keagamaan, dalam perkembangannya ternyata mampu mengfungsikan pondok pesantren pada konten lain. Seperti menyelenggarakan pendidikan keterampilan dimana para santrinya dibimbing dan dididik untuk memiliki skill dan keterampilan atau kecakapan hidup termasuk kearifan lokal. Adanya program keterampilan di berbagai pesantren merupakan refleksi dari realitas objektif. Pengembangan ekonomi pesantren biasanya dilakukan dengan tetap memperhatikan basis sosial ekonomi masyarakat sekitar pesantren. Disamping itu merupakan bentuk kreatifitas pesantren dalam berinovasi entrepreneurship yang didasari oleh nilai-nilai agama sebagai pembekalan terhadap santri-santri sebelum terjun di masyarakat.

Oleh karena itu Penyelenggaraan pendidikan life skill di pesantren perlu mendapat perhatian serius para stake holder yang dimotori kementerian agama,

seperti memberikan bimbingan, arahan yang berhubungan program life skill berupa panduan atau kurikulum yang bertalian dengan program keterampilan sehingga ada grafik peningkatan. Seperti mendatangkan tenaga ahli (*expert*) guna lebih memperdalam pendidikan life skill. Termasuk pembentukan jaringan memasarkan hasil produksi dari pesantren. Pesantren dengan segala kelebihan dan kekurangannya, perlu diapresiasi dan didukung keberadaannya, karena kiprahnya bagi masyarakat sangatlah penting sehingga pesantren tetap mampu menjadi agen pembaharuan, terutama dalam memberikan pendidikan tentang kecakapan hidup (*life skill*) bagi santri-santrinya.

Kedepan Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan keIslaman mengemban tugas yang berat, terlebih di era teknologi yang maju terutama yang berhubungan dengan arus informasi dengan konten yang beragam, akan sulit dihindari. Sebagai lembaga pendidikan yang mengkaji nilai-nilai keagamaan, pondok pesantren bukan hanya dituntut mentransfer keilmuan Islam tetapi lebih dari itu yakni transfer nilai-nilai keIslaman yang kontekstual dan bersifat normatif, pragmatis dan progresif karena sudah merupakan bagian dari tuntutan zaman dan kebutuhan masyarakat. Bukan menjadi rahasia lagi, bahwa di era globalisasi sekarang ini, masih banyak pondok pesantren yang sistem pendidikannya tetap menerapkan model lama. Teori ilmu keIslaman dari berbagai kitab seolah merupakan kebenaran yang dogmatis, tidak perlu analisis. Pendidikan keterampilan (*psikomotorik*) hidup untuk para santri, baik putra dan putri sangat penting dalam rangka menyiapkan mereka untuk mandiri di tengah kehidupan masyarakat yang penuh persaingan. Jika para

santri hanya memperoleh teori saja, maka dikhawatirkan kualitas sumber daya manusianya tidak mampu menghadapi tantangan global.

Di antara indikasi kegagalan pelaksanaan pendidikan, termasuk pendidikan Islam di Indonesia salah satunya ialah pengelolaan pendidikan masa Orde Baru yang memberikan penekanan berlebihan pada dimensi kognitif dan mengabaikan dimensi-dimensi lain, sehingga melahirkan manusia Indonesia yang berkepribadian belah (*split personality*), anak didik merasa terisolasi dari lingkungan fisik dan sosialnya. Dengan demikian pondok pesantren perlu menata rangkaian pendidikan yang memperhatikan berbagai dimensi untuk bekal hidup semua santri di masyarakat.²⁵

Jadi menurut hemat penulis, bahwa pendidikan ketrampilan (*psikomotorik*) Santri merupakan suatu keharusan bagi setiap pesantren sehingga para santri memiliki bekal ketika sudah menjadi anggota masyarakat, lebih-lebih ketika menghadapi perkembangan zaman yang semakin menggelobal. Kedepan, pendidikan Islam di pesantren, harus secara terus menerus meningkatkan mutu yang menitik beratkan pada pendidikan ketrampilan dengan banyak belajar dari berbagai pihak. Rasulullah SAW. pernah mewajibkan mencari ilmu pengetahuan walau ke negeri Cina²⁶. Penguasaan ilmu pengetahuan saja tidak cukup karena persaingan hidup yang

²⁵ Soebahar Abd. Halim, *Matriks Pendidikan Islam*, (Pustaka Marwa, Yogyakarta, 2009), h.43

²⁶ Rasulullah SAW, yang hidup pada abad ke-6/7 Masehi, dalam hadisnya memerintahkan kepada pengikutnya menuntut ilmu kenegeri Cina (*uthlub al-ilm walau bi al-shien*). Rasulullah SAW tahu bahwa diantara bangsa-bangsa di dunia yang maju saat itu adalah Cina. Cina tercatat sebagai negara pertama yang dapat menghasilkan kertas. Mereka telah berhasil membuat kertas pada abad ke-2 Masehi, diikuti oleh Jepang pada abad ke-6 Masehi, dan Islam pada abad ke-8 Masehi di Samarkand. Dengan adanya kertas, dapat mendorong berbagai sektor lainnya yang mendukung kertas, seperti perbukuan, percetakan, pendidikan, dan masih banyak lagi. Mulai akhir abad ke-20, Cina mulai bangkit sebagai dragon yang akan menyaingi Amerika, Jepang, India, dan lainnya. Cina saat ini, memebrikan perhatian besar terhadap pengembangan pendidikan (*home industri berbasis ketrampilan -pen*) yang bermutu dan berdaya saing tinggi. Pertumbuhan ekonomi mereka yang terjadi melalui pengembangan sektor bisnis dalam bidang produk pakaian, alat rumah tangga, alat elektronik, kendaraan bermotor, dan berbagai peralatan kerja lainnya sangat maju dan pesat dan menggeser berbagai produk Amerika, Jepang, Korea dan sebagainya, mengingat harganya lebih murah. Dengan menerapkan manajemen yang berbasis pada pengelola kompleks, menyebabkan orang-

semakin kompetitif. Dengan kata lain dunia pesantren harus punya terobosan baru dan berani mengembangkan pendidikan ketrampilan (*life Skill*), dan akan lebih baik jika ada bekerjasama dengan dunia industri.

Bahwa sistem pendidikan pesantren harus selalu melakukan upaya rekonstruksi pemahaman tentang ajaran-ajaran Islam agar tetap relevan dan survive. Hal senada juga disampaikan oleh Abd. A'la bahwa pesantren harus mencari solusi yang benar-benar mencerahkan sehingga dapat menumbuhkan kembangkan kaum santri yang memiliki wawasan luas yang tidak gamang menatap globalisasi dan sekaligus tidak kehilangan identitas dan jati dirinya pada satu sisi, dan dapat mengantarkan masyarakat menjadi komunitas yang menyadari tentang persoalan yang dihadapi dan mampu mengatasi dengan penuh kemandirian dan keadaban di sisi lain²⁷.

Dengan demikian, para alumni pesantren setelah kembali dan terjun di masyarakat akan dapat menjadi manusia unggul, tidak saja penguasaan ilmu agama, tetapi juga mempunyai kecakapan hidup (*aspek intelektual psikomotorik santri*) yang memadai, sehingga dapat hidup mandiri dan dapat memberi kontribusi ekonomi untuk masyarakat.

Pesantren memiliki tugas pokok untuk mewujudkan manusia dan masyarakat muslim Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT.²⁸ Dengan demikian pesantren menjadi mercu suar yang mampu membaca perkembangan zaman secara cerdas. Tentu saja, dengan tidak meninggalkan tugas utama yaitu melahirkan para ulama serta mampu mengelola alam untuk kepentingan dan kesejahteraan hidup

orang Cina memiliki etos dan semangat kerja yang tinggi. Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta, Rajawali Pers, 2009) hal.9 Lihat juga Alma Whiteley, *Mengelola Bisnis dalam Konteks Budaya Cina*, (terj) Ruhan Tagar, dari judul asli *Manajemen Education in the Chinese Setting*, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2004) Cet. I

²⁷ Babun Suharto, *Dari Pesantren Untuk Umat, Reinventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*, (Imtiyaz, Surabaya 2011,) cet. I, h.54

²⁸ *ibid*, h. 56

manusia itu sendiri. Adanya kualitas keIslaman, keimanan, keilmuan dan akhlak, para santri diharapkan mampu membangun dirinya dan masyarakat sekelilingnya. Mereka diharapkan mampu memposisikan fungsi ulama dan mampu mengoptimalkan sumber daya manusia. Pengakuan terhadap fungsi keulamaan mereka biasanya secara perlahan tapi pasti, pengakuan datang dari masyarakat. Selain itu, lulusan pesantren diharapkan dapat menghadirkan manusia muslim mandiri yang mempunyai swakarsa dan swadaya kapan dan dimana saja mereka berada.

Dengan memberi bekal pendidikan keterampilan hidup atau life skill, pesantren, itu biasanya dengan pesantren “plus”, yakni sebuah lembaga pendidikan Islam yang menyiapkan santri terampil (*siap bekerja*) sekaligus memiliki integritas ilmu dan moral yang bisa dipertanggungjawabkan. Konsep tersebut banyak diterapkan oleh pesantren-pesantren besar. Penyelenggaraan pesantren “plus” merupakan langkah rasional dan antisipatif.

Bahwa ada dua misi yang harus menjadi pemikiran mendasar bagi pondok pesantren. Pertama; bagaimana menyuguhkan kembali pesan moral yang diembannya kepada masyarakat abad ini begitu rupa sehingga tetap relevan dan memiliki daya tarik. Kedua; masalah yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan modern, yaitu bagaimana menguasai sesuatu yang kini berada di tangan orang lain (*Barat*).²⁹

Terhadap misi yang ke dua ini BJ. Habibie menyampaikan gagasannya agar pesantren mengapresiasi dan menanamkan bibit-bibit keahlian (*life skill*) dalam bidang sains-teknologi. Hal ini merupakan harapan yang sangat besar agar pesantren mampu mencetak ulama yang intelektual amaliyah dan ulama yang ilmiah. Untuk

²⁹ Nurcholis Majid, *Islam kerakyatan dan Keindonesiaan*, (Paramadina, Jakarta,1996), h.43

keperluan dan harapan tersebut, telah diupayakan bantuan melaksanakan pendidikan keterampilan hidup di antaranya melalui Broad Based Education (*Pendidikan Berbasis Masyarakat Luas*).

Implementasi pendidikan keterampilan hidup (*life skill*) melalui pendekatan Broad Based Education (*BBE*) internal pesantren diharapkan dapat meningkatkan kualitas lulusan para santri . Karena, pendidikan keterampilan hidup (*life skill*) mengajarkan para santri untuk hidup mandiri dan lebih berperan konkret di masyarakat dengan berbekal berbagai macam keterampilan yang dimilikinya. Namun, sejatinya setiap pondok pesantren harus memiliki ciri khas sendiri dalam mengembangkan pendidikan keterampilan hidup tersebut (*ketrampilan unggulan*). Data yang diperoleh Litbang Pusat di Kemenag, terdapat pondok pesantren yang mengajarkan keterampilan hidup bukan untuk kepentingan santri, tapi untuk kepentingan lembaga. Namun persoalannya, yaitu penerapan pendidikan keterampilan itu tidak mampu dipertanggungjawabkan secara managerial, karena tujuan santri pada umumnya untuk mengabdikan dirinya pada pondok pesantren. Implementasi yang diterapkan seperti itu, maka Pesantren dapat tampil dengan pola sendiri, dengan kerjasama, dan kombinasi, yang mengacu pada kebijakan dari pengelola pondok. Biasanya kerjasama yang diterapkan yaitu dengan alumni pondok, misalnya mengelola ternak, pertanian, ada juga kerjasama yang dilakukan dengan dinas atau instansi-instansi tertentu. Jenis keterampilan yang dilaksanakan antara lain agribisnis atau pertanian, peternakan, perikanan, jahit menjahit, pengelasan, koperasi, pelatihan melalui kerjasama dengan dinas-dinas tertentu, oleh karena itu santri berhidmat serta hormat secara penuh kepada kyai dan nyai pondok pesantren.

Seorang akademisi Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Nurhattati Fuad menyatakan, bahwa bingkai besar pada pendidikan keterampilan hidup melalui BBE yaitu pendekatan yang berbasis masyarakat. Dia melanjutkan, pondok pesantren yang menerapkan pendidikan keterampilan hidup dalam dunia pendidikan setara dengan program Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Keterampilan-keterampilan tersebut disebut sebagai keterampilan budaya, yang tujuannya menggambarkan dan menjelaskan pengelolaan pondok pesantren yang berbasis masyarakat. Berguru pada filosofi ketika Allah SWT. memberikan mu'jizat kepada para RasulNya selalu *relevan dan up to date* dengan permasalahan manusia pada masanya, maka demikianlah seharusnya pesantren membekali dirinya dalam proses pengembangannya³⁰

Program tersebut jelas bisa mendidik dan mengajarkan santri untuk hidup mandiri dengan mengajarkan keterampilan hidup yang nantinya dapat diterapkan saat hidup di masyarakat. Sehingga, lulusan pondok pesantren tidak hanya mampu berceramah dan mengaji, namun memiliki keterampilan yang dapat menunjang kehidupannya. Namun kelemahannya, adalah, pada umumnya kesempatan kerja di Indonesia mengklasifikasikan lulusan dari mana, bukan memiliki kemampuan apa, tidak seperti di negara-negara maju, yang mengklasifikasikan calon tenaga kerja dengan keterampilan yang dimilikinya. Sekarang pemerintah sudah waktunya merekrut tenaga kerja ditinjau dari sudut ketrampilan, keahlian dan profesionalisme, bukan pada ijazah dan lulusan Negeri atau Swasta sehingga daya saing mereka semakin kompetitif. Untunglah para lulusan pondok pesantren memiliki jiwa

³⁰ Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, op cit, h.271

interpreneurship atau kewirausahaan yang mapan karena sudah terlatih sejak di pondok.

Banyak dijumpai lulusan pondok pesantren menjadi pengusaha sukses bahkan mampu mempekerjakan tenaga kerja dari lulusan sekolah umum seperti Sekolah Menengah, Sekolah Kejuruan atau mahasiswa yang menekuni masalah vokasi. Realita ini menjadi jawaban bahwa implementasi Total Quality Management dalam pesantren bertujuan mengantarkan dan membentuk para santri menjadi manusia yang mempunyai kemampuan ganda yakni pengetahuan agama tetapi juga ketrampilan hidupnya sangat menjanjikan, jiwa wirausahanya mampu membaca dan menganalisa kepentingan pasar selain disertai sifat jujur, amanah, sabar dan ahklakul karimah. Semua itu memposisikan pondok pesantren menjadi Lembaga Pendidikan favorite di kalangan masyarakat menengah ke atas karena pembelajarannya memadukan antara ilmu agama dengan ilmu umum, duniawi dan ukhrawi.

4. Implementasi Total Quality Management Berbagai Kecerdasan Santri

Sejalan dengan perkembangan dunia yang semakin cepat dan tingkat peradaban manusia yang seakan tidak bisa terbendung lagi, maka salah satu akibatnya persaingan hidup diantara mereka semakin dahsyat. Hal ini terjadi bukan saja dalam dunia teknologi, ekonomi, politik, budaya tetapi juga dalam dunia pendidikan termasuk juga pondok pesantren.

Menurut Kowlowski, di era persaingan ketat ini pendidikan berkualitas menjadi perhatian utama, Tekanan dan permintaan akan pendidikan berkualitas semakin meningkat. Semua pokok terkait dalam pendidikan

secara aktif memperhitungkan Total Quality Manajemen di bidang pendidikan karena diyakini bahwa pendidikan berkualitas adalah salah satu blok pembangunan ekonomi fundamental³¹

Di era ini perebutan pasar dalam dunia pendidikan tidak kalah serunya dengan dunia bisnis, mereka saling berlomba merebut simpati masyarakat guna memperoleh peserta didik yang ditargetkan. Langkah yang mereka ambil diantaranya adalah mengedepankan kualitas dan fokus pada pelanggan dengan perbaikan secara terus menerus. Dalam menjalankan manajerialnya pengelolaan lembaga pendidikan seperti proses belajar mengajar, pembelajaran, kurikulum, sumber daya manusia, pendidik, tenaga kependidikan, sarana prasarana, harus sesuai dengan perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat. Kaitannya dalam peningkatan kualitas tersebut, saat ini pesantren sudah mulai melakukan pendekatan bahkan sudah mulai berkembang dalam proses manajerial penerapan Total Quality Manajemen (*TQM*).

Total Quality Manajemen (*TQM*) dapat digunakan untuk menggambarkan dua gagasan yang agak berbeda tetapi saling berkaitan. Pertama, adalah filsafat perbaikan terus menerus. Kedua, adalah arti yang saling berkaitan menggunakan *TQM* untuk menggambarkan alat dan teknik, seperti brainstorming dan analisis lapangan, dimana digunakan untuk meletakkan perbaikan kualitas kedalam tindakan. Total Quality Manajemen (*TQM*) baik dalam konteks pikiran ataupun aktivitas praktis-merupakan sikap dari pikiran dan metode perbaikan terus menerus³²

Istilah Total Quality Management lazim digunakan dalam dunia industri barang atau industri jasa. Namun belakangan ini banyak dunia pendidikan yang menerapkan manajerialnya menggunakan Total Quality Management. Alasannya adalah bahwa dunia pendidikan termasuk industri tetapi bergerak dibidang jasa,

³¹ Abu Saleh Md.Sohel-Uz-Zaman, Umana Anjalini, *Implementing Total Quality Manajemen in Education: Compatibility and Challenges*, Open International Journal of Social Sciences, Vol.4 pp 207-217

³² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Kogan Page Limited, London, 1993), H.35

bahkan lebih dituntut untuk menjaga dan terus meningkatkan kualitas produksinya (*alumni*) sebagai pemegang dan penentu kebijakan ketika mereka bekerja. Dalam hal ini merupakan analisis terhadap pendekatan manajerial untuk menemukan kualitas *out put* pendidikan pondok pesantren. Dalam konteks manajemen kualitas, *quality* itu adalah *goodness of product*, biasanya produk yang bagus akan berimplikasi pada harga³³

Untuk mengarah pada terus mempertahankan mutu dalam dunia pendidikan khususnya pesantren, maka diperlukan langkah-langkah implementasi Total Quality Manajemen sebagaimana yang diungkapkan oleh Edward Sallis, berikut ini

1. Kepemimpinan dan komitmen terhadap kualitas harus datang dari atas
2. Menyenangkan kustomer
3. Menunjuk fasilitator berkualitas
4. Membentuk kelompok pengarah yang berkualitas
5. Mengangkat koordinator
6. Mengadakan seminar manajemen senior
7. Menganalisis dan mendiagnosis situasi terkini
8. Menggunakan model di tempat lain yang telah berkembang
9. Menempatkan konsultan eksternal
10. Memulai training staf tentang kualitas
11. Mengomonikasikan esensi kualitas
12. Menerapkan media dan teknik kualitas melalui pengembangan kelompok kerja secara efektif
13. Mengevaluasi program secara reguler³⁴

³³ Dr. Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati, op cit, h.288

³⁴ Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati opcit, 333-337. Total Quality Manajemen di bidang pendidikan muncul pada tahun 1988 di Mt SMA Edgcombe di Sitka, Alaska saat David Langford guru teknologi sekolah/koordinator, menerapkan konsep kualitas total di klasnya. TQM telah menjadi semakin populer di bidang pendidikan, sebagaimana telah dibuktikan oleh kebanyakan buku dan artikel journal sejak Th.1990. TQM telah menyebar kedalam arus utama Organisasi Pendidikan. Lihat Total Quality Manajemen in Education: An Analysis, Iftikhaar Ahmad Wani, etc, International Journal of Humanities and Social Invention Vol.3 (6) 2014 pp 71-78

Seorang pemimpin senior harus terus melakukan inisiatif peningkatkan kualitas, jika perlu harus bertangan besi. Pemimpin pesantren dituntut menunjukkan komitmen membangun kebersamaan sebagai bentuk usaha meningkatkan kualitas. Keberhasilan ini baru dirasakan oleh para pemakai jasa pendidikan (*kostumer*) jika adanya kerja keras secara kontinu dengan terus mengevaluasi kinerja dan kepuasan pelanggan. Kebutuhan kustomer ditentukan oleh pencarian secara reguler pandangan mereka³⁵. Seperti dengan cara memfokuskan kelompok, kuesioner, kelompok penasihat atau melakukan pembicaraan informal. Artinya mutu yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan santri.

Tentu saja pada setiap pekerjaan harus ada laporan secara langsung dari seorang fasilitator kepada kyai, sebagai pemegang otoritas pesantren sesuai dengan system yang ada pada kepemimpinan kolektif. Fasilitator bekerja sebagai bagian bentuk pertanggungjawaban dan publikasi pengembangan program yang berkualitas. Namun demikian semua laporan yang disampaikan hendaknya dijadikan acuan dan bahan evaluasi oleh semua unsur yang terlibat dalam organisasi termasuk perwakilan dari sosok Kyai. Pekerjaan ini sebaiknya dilakukan oleh kelompok pengarah yang berkualitas. Jika perlu, pesantren harus menggunakan jasa konsultan pendidikan agar semua gagasan atau inisiatif terbentuk dalam satu konsep sebagai acuan pekerjaan pesantren dengan tujuan terpusat bermuara pada perbaikan mutu pendidikan pesantren. Oleh karena itu, agar pekerjaan penting ini bisa berhasil maksimal dan konsep-konsepnya didasari dari pemikiran Total Quality Management terimplementasi memang dibutuhkan kehadiran seorang tenaga ahli internal sebagai

³⁵ Ibid, 228

koordinator profesional yang sekaligus menjadi motivator dan inspirator dan sekaligus adviser dalam upaya pengembangan pesantren. Artinya koordinator tersebut menjadi konsultan dalam pengembangan pesantren³⁶

Konsep yang ditawarkan oleh pimpinan hendaknya jangan dilandasi oleh pemikiran atau ide pribadi yang bersifat subyektif, tetapi diterbitkan oleh hasil kajian dan analisa komprehensif. Seperti mengadakan seminar atau pelatihan manajemen pendidikan bagi manager senior sebagai komitmennya terhadap proses kemajuan pesantren yang lebih baik terutama pelayanan terhadap para santri harus selalu menjadi fokus pimpinan khususnya tentang filsafat dan metode pengembangan, meningkatkan sumber daya manusia yang bertolak dari konsep Total Quality Management.

Konsep Total Quality Management memutuskan perhatian pada upaya penggerakan dan pemberdayaan sumber daya manusia (*human resources empowering and motivating*), sedang kepuasan pelanggan merupakan focus dari Total Quality Management. Filosofi ini menyebabkan beberapa implikasi yang sangat besar dalam pelaksanaan system manajemen dibandingkan dengan sistem manajemen konvensional. Kepuasan pelanggan yang dinyatakan dalam Total Quality Management merupakan kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal, sehingga penentuan visi dan tujuan harus selalu melibatkan pelanggan, sehingga organisasi yang akan menerapkan total quality management harus mendefinisikan terlebih dahulu siapa yang termasuk dalam pelanggannya yang kebutuhan dan harapannya harus selalu diidentifikasi.³⁷

Hal ini penting untuk membangun tujuan organisasi secara menyeluruh sehingga unsur yang terlibat dalam pengelolaan pesantren lebih focus dalam menjalankan konsep yang menjadi kebijakan pimpinan sebagai manager senior yang

³⁶ ibid, 334

³⁷ ibid, 306

sarat dengan pengalaman dapat mengintegrasikan secara mamksimal. Konsep ini harus menjadi perhatian maksimal bagi semua unsur yang terlibat dalam peasntren untuk meningkatkan daya saing di masa mendatang. Pengelolaan pendidikan untuk meningkatkan mutu harus dilakukan oleh semua unsur Lembaga, dimulai sejak dini yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa mendatang. Pengelolaan yang dilakukan secara profesional bertujuan untuk menghasilkan manajemen mutu maksimal. Indikatornya adalah proses pembelajaran berjalan baik bardasarkan administrasi yang benar, kurikulum, tenaga pendidikan, sarana prasarana dan lain-lain untuk menuju menghasilkan lulusan santri yang prima, baik ilmu baik agamanya maupun ilmu umum. Semua itu memang memerlukan proses panjang lebih-lebih dalam menerapkan konsep manajemen modern seperti yang ditawarkan Total Quality Management. Salah satunya adalah harus ada langkah cerdas dengan cara menganalisa dan mendiagnosa dengan menggunakan analisis SWOT. Hal Ini penting karena memberikan arah dari proses secara keseluruhan pada manajemen pesantren³⁸

Khusus terkait dengan masalah yang terdapat di pesantren Darunnajah, pengelola harus secara simultan dan terus menerus melakukan perbaikan sesuai dengan konsep Total Quality management kepada santri sebagai pelanggan utama baik, pendidik, tenaga kependidian, kurikulum sarana dan prsarana peluang atau ancaman sehingga dapat menghasikan konsep perencanaan yang lebih maksimal yang kelak dijadikan acuan ke depan.

³⁸ ibid, 335.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi suatu organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threats*) Proses pengambilan keputusan danstrategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis factor-faktor strategis organisasi dalam kondisi yang ada saat ini yang disebut dengan analisis situasi³⁹

Sehubungan dengan penelitian Disertasi ini, maka akan nampak kelemahan , kekuatan, peluang , dan tantangan pesantren Darunnajah ke depan dengan cara mengambil strategi yang tepat dan cepat untuk mengatasi situasi dan problematika terkini sehingga semua persoalan yang menyangkut mutu akademik, pendidik, tenaga kependidikan, sarpras, kurikulum serta unsur TQM lainnya termasuk pelayanan pesantren yang belum maksimal segera diambil langkah strategis untuk perbaikan kualitas. Semua pola arah kebijakan pesantren harus disampaikan kepada institusi agar jelas kemana mereka harus melangkah, sehingga kehadiran Total Quality Management semakin dapat dirasakan.

Contoh Analisa Swot

Strenghts (kekuatan)	Weaknesses (kelemhan)	Oppourtunities (Peluang)	Threats (Ancaman)
1. Mempunyai prestasi akademik dan extra kuriluler yang baik seperti juara LCC,dan Olympiade Matematika	1. Belum maksimal melibatkan orang lain yang	1.Mengembangkan Fasilitas olah raga, Laboratorium dan pendidikan vokasi yang lebih	1.Jika tidak mampu mempertahankan prestasi pesantern baik secara

³⁹ David, Fred R. *Management Strategi* , Edisi 10 (Salemba Empat, Jakarta, 2006) hal.136

sejabodetabek,Lomba karya Ilmiah	mempunyai kemampuan mengelola pendidikan pesantren terutama dari alumni dan praktisi pendidikan	moderen sebagai daya tarik calon santri dan peningkatan prestasi santri	akademik, extra kurikuler dan life skill santri dampaknya akan mengurangi minat dan kepercayaan masyarakat
2. Juara Atletik tingkat Nasional Pospenas cabang Atletik,lari,termasuk Juara robot penguasaan bahasa Arab dan Inggris	2. Tidak mempunyai sarana untuk siswa menjadi wirausahawan atau bengkel ketrampilan	2.Modal untuk bersaing positif dengan sekolah lain dengan raihan prestasi baik di bidang akademik dan non akademik	2.Jika tidak lagi memperhatikan aspirasi wali santrri, alumni dan masyarakat berdampak mengurangi simpati masyarakat
3. Lingkungan sekolah yang religi, Interaksi dan pergaulan siswa yang islami seperti melakukan Sholat Dhuha,Tadarus Al Qur'an,Kajian Kitab Kuning (Salafi) serta penggunaan Bahasa Intermasioanl terutama Arab dan inggeris, muhadoroh dan lomba kemampuan ilmu pengetahuan disamping selalu lulus 100% UAN	3.Belum memiliki kolega atau jalinan kerjasama dengan dunia usaha atau instansi terkait untuk menampung tenaga kerja terutama dalam pengalaman praktek	3.Mencari Donatur internal/external untuk mengembangkan sekolah, memperluas sentra ekonomi baik barang atau jasa, Pendidikan Tinggi atau membuka bengkel vokasi dan ketrampilan	3.Jika tidak melakukan inovasi di bidang akademik dan penigkatan SDM kependidikan, merespon potensi alumni, perkembangan IT, pelayanan administrasi akademik, sarana prasarana pondok pesantren,maka perlahan akan mengurangi simpatisan steakholder,calon santri,alumni.
4.Mendapat dukungan dari masyarakat dan Alumni baik dalam bentuk moril atau finansial, simpatisan pendidikan, tokoh nasional, dan kerjasama yang baik dengan luar	4.Tidak memiliki kurikulum vokasi sebagai bekal ketrampilan siswa,	4.Membangun gedung serba guna yang mendatangkan income sekolah,konsultan agama, sarana olah raga, kantin megah	4.Jika tidak sensitif terhadap perkembangan zaman, kebutuhan santri,penataan organisasi, tidak merangkap tugas tenaga pendidikan

negri terutama dalam pendidikan tinggi atau pertukaran pelajar		dan aula yang refresentatif	dan kependidikan,maka akan kalah bersaing dengan Lembaga Penidikan Islam lainnya
5.Mempunyai insprastrukur dan aset yayasan yang baik seperti gedung,tanah, potensi alumni, aneka bidang usaha, kerjasama luar dan dalam negri.	5.Belum optimal dalam mengelola kekayaan lembaga pendidikan pondok baik berupa jasa atau sumber daya manusia	5.Meningkatkan SDM tenaga kependidikan dan layananan administrasi secara online,peningkatan pelayanan koperasi baik barang dagangan, buku pelajaran, pakaian dan jumlah karyawan	5.Jika tidak membangun hubungan baik dengan santri, wali santri, masyarakat sekitar, tenaga pengajar dan karyawan, pemeliharaan gedung, akses parkir, kantin bersih dan murah, termasuk ruang tunggu wali santri yang nyaman,sehingga mereka merasa nyaman berada di Darunnajah

Melalui system perencanaan dan perumusan strategi yang baik,maka sangat memungkinkan organisasi sekolah Islam seperti pesantren,dapat melakukan pengamatan terhadap sesuatu yang sedang marak (*trend*) untuk dibicarakan dalam dunia pendidikan. Tentu saja hal tersebut dilakukan setelah melakukan pengamatan seksama, secara komprehensif, berkesinambungan, dilanjutkan dengan monitoring lapangan, bahkan sampai mengadakan penelitian dengan memanfaatkan jasa responden.Perubahan lingkungan masyarakat dan lingkungan pesantren semuanya akan mempengaruhi dan berdampak pada organisasi dan kinerja para pengelola

pondok yang bermuara pada bagus atau tidaknya prestasi santri setelah menyelesaikan pendidikannya di pondok pesantren. Dengan cara pengamatan seperti ini, hasilnya akan digunakan sebagai dasar untuk melakukan SWOT analysis. Hasil analisis Swot inilah yang nantinya akan digunakan untuk melakukan langkah pesantren ke depan dan harus menjadi pertimbangan pengurus dengan menyesuaikan dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi pada dunia pendidikan sesuai dengan tuntutan masyarakat. Dengan kata lain hasil analysis Swot inilah nantinya yang akan dijadikan dasar dan basic dalam menyusun rencana tindakan (*action plan*) untuk direalisasikan. Strategi ini akan membentuk pola tindakan yang digunakan oleh organisasi untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi dalam mewujudkan kondisi masa depan organisasi⁴⁰

Dalam mengelola pendidikan dimasa kini sudah jauh berubah jika dibandingkan dengan era tujuh puluh tahunan lalu. Masa itu pendidikan dikelola masih berorientasi pada perjuangan murni, yang dalam bahasa agama disebut da'wah. Penyebab utamanya adalah perubahan zaman, perkembangan ilmu pengetahuan, serta perubahan teknologi, pola dan gaya hidup serta berpikir manusia mengalami perubahan drastis. Kini pendidikan dikelola tidak berbeda dengan mengelola perusahaan, artinya dari aspek manajemen hampir sama persis termasuk penerapan Total Quality Management sudah mejadi model dalam dunia pendidikan, kerena memang banyak kesamaannya terutama dalam melayani pelanggan seperti santri dalam pesantren. Segmen ini harus menjadi perhatian penuh para pengelola

⁴⁰ Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scopecard*, UPP AMP YKPN, Jogjakarta, 2005) hal.46

pesantren dengan cara memenuhi segala kebutuhan para santri yang belum terpenuhi, karena mereka merupakan ujung tombak dalam meningkatkan perekrutan calon santri (*market share*) dan simpati masyarakat. Mereka tidak hanya memastikan bahwa pelanggan menerima sebuah respons, tetapi akan menentukan, jika sebuah produk atau jasa baru yang dibuat telah diperbaiki berdasarkan saran/keluhan yang ada⁴¹. Pesantren harus peka dan cerdas membaca kebutuhan santri dalam melayani pendidikan dengan terus belajar dari perkembangan dan dinamika yang terjadi dalam dunia pesantren sehingga santri memperoleh pelayanan terbaik yang selalu bersinergi dengan ilmu pengetahuan yang mereka tempuh baik agama atau umum keduanya tidak bisa dipisahkan

Total Quality Management digunakan dalam pengaturan akademik yang memberikan panduan di institusi pendidikan agar dapat terus berkembang melalui seluruh proses pendidikan. Intervensi Total Quality Management harus terjadi dalam proses pendidikan dengan melibatkan semua bagian siswa, orang tua, pimpinan, sistem, pemangku kepentingan dan hubungan dianggap sebagai bagian dari proses pendidikan⁴²

Semua itu merupakan perbaikan internal pesantren. Namun Manajer yang visioner tidak boleh berhenti, tetapi terus melakukan inovasi dengan mengadakan pencarian model dari luar dalam bentuk study banding misalnya. Baik tentang tenaga pengajar, karyawan, kurikulum, metode, laboratorium, life skill santri serta pelatihan gaya kepemimpinan. Semua dapat diadopsi ke dalam sistem manajemen pesantren sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Jika mengacu pada perusahaan industri masih ada lagi yakni menempatkan konsultan eksternal. Langkah

⁴¹ David A. Akker, *Manajemen Pemasaran Strategis*, Salemba Empat, Jakarta, 2013) hal.46

⁴² Khadijah Mohammad, Bashayen Ali Alotile, Azizah Abdul Aziz, *Total Quality Manajemen in Higher Education in Saudi*, Internasional Journal of computer Application Vol.135 (4) 2016, p.4

ini memang belum lazim dalam dunia pesantren di samping konsultasi model ini membutuhkan dana besar. Tetapi ada langkah, seperti melakukan kerjasama antara pesantren dengan perusahaan industri untuk memperoleh informasi sebagai alternatif dalam memberikan arahan atau pertimbangan. Misalnya mereka dapat memberikan pertimbangan dan petunjuk tim manajemen senior kepada pesantren. Selanjutnya mengadakan pelatihan kepada pengurus pesantren sesuai dengan fungsi organisasinya. Trayners eksternal yang telah memenuhi syarat dan expert pada bidangnya, dapat melakukan peningkatan kesadaran audit formal, penilaian dan evaluasi pendidikan dalam aktifitas pondok pesantren.

Perluasan keberadaan komponen pesantren merupakan pekerjaan yang tidak dapat ditawar lagi, karena posisi ini sangat menentukan dalam peningkatan kinerja menjaga mutu pesantren. Hal ini menjadi langkah pasti dan keharusan karena dianggap mempunyai nilai strategis pesantren dalam pengembangan budaya organisasi yang tertuju pada kualitas pendidikan, disamping pertimbangan langkah awal implementasi Total Quality Manjement (TQM) dalam dunia pesantren. Komponen pesantren harus memiliki pengetahuan yang merata dan menyeluruh (*komprensif*) dan holistik secara kelompok kerja (*team work*). Seperti metode evaluasi, pemecahan masalah (*problem solving*). Hal ini harus diantisipasi oleh pimpinan bersama stafnya melalui penguatan visi-misi dan nilai-nilai seperti rantai, komponen saling membutuhkan yang tidak akan dapat bekerja maksimal tanpa adanya koordinasi. Karena itu melakukan training staf tentang kualitas adalah merupakan keniscayaan untuk menanamkan dan menegakkan nilai-nilai normatif organisasi pesantren.

Metode yang berhasil harus diukur dari relevansi dan kegunaan dari Total Quality Manajemen. Namun tidak hanya itu saja, perlu terkomunikasikan secara efektif dalam komponen pesantren khususnya antara Kyai sebagai pemegang kebijakan kunci pesantren (*top leader*) dan santri sebagai pelanggan (*customer*). Kedua komponen ini sejatinya saling menjaga keseimbangan, tidak bersebrangan sehingga kualitas pesantren tidak terganggu. Pengembangan komponen pesantren perlu dibuat secara jelas. Ada beberapa alternatif dari banyak alternatif, tetapi pertimbangan yang lebih efektif seperti mengkomunikasikan esensi kualitas harus menjadi prioritas untuk mencapai tujuan pesantren yang unggul.

Keberadaan Pesantren pada zaman teknologi informasi seperti saat ini suka atau tidak suka harus berhadapan dan ikut memainkannya. Kebutuhan ini memang seperti pisau bermata dua, dilematis, tetapi banyak sisi positif untuk menyukseskan peningkatan kualitas pendidikan. Disamping itu, untuk menyeleksi sarana yang sesuai untuk mengontrol pendidikan yang selalu fokus pada perbaikan institusi. Dengan kata lain proses implementasi Total Quality Management dapat berlangsung, jangan sampai terjadi kegagalan. Oleh karena itu harus cerdas dalam mengambil keputusan, sebab Total Quality Management itu sendiri memiliki banyak arti. Pengetahuan isu-isu mutu pendidikan agar dapat menjadi kontrol dalam team work pesantren yang bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan pesantren sebagai nilai jual pesantren.

Isu Total Quality Manajemen harus ditangani di institusi pendidikan, terutama terkait dengan produktivitas dan pembiayaan. Mereka mengadopsi Total Quality Manajemen di bidang pendidikan memilih perspektif yang berbeda mengenai pendekatan ini. Beberapa melihat Total Quality Manajemen sebagai sistem manajemen dengan kepuasan pelanggan atau

siswa sebagai elemen penting. Yang lain melihat Total Quality Manajemen sebagai filosofi yang mendorong perubahan dalam suatu organisasi atau institusi pendidikan⁴³

Rencana yang telah ada dan menjadi keputusan kolektif pimpinan pesantren yang terimplementasi dalam Total Quality Management tentu tidak maksimal, ada bagian yang keluar dari substansi Total Quality Manajemen, maka perlu adanya evaluasi secara reguler atau berkala agar tetap menjadi bagian integral dari program pesantren. Peran Kyai sebagai orang yang sangat mempengaruhi keberadaan pesantren harus menagani evaluasi ini secara jernih, arif dan penuh pertimbangan melalui media forum musyawarah dengan komponen lain. Jadi monitoring evaluasi program secara reguler merupakan langkah produktif pesantren yang akan menghasilkan kualitas dalam dunia pesantren dalam rangka melayani pelanggan setiap saat. Inti dari Total Quality Management dalam pesantren adalah usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki mutu pelayanan dan output pesantren. Fokusnya semakin diarahkan ke pelanggan pesantren⁴⁴. Jadi kualitas atau mutu menjadi isu sentral pesantren. Walau kesempatan berusaha sudah ditentukan, mampu alangkah baiknya bila pimpinan pesantren juga mempertimbangkan kemungkinan datangnya ancaman atau hambatan terhadap jalannya pesantren.⁴⁵ Dalam Bahasa pesantren walau pengelolaan pesantren sudah mengalami masa terbaiknya, seyogyanya mereka yang terlibat dalam organisasi tidak

⁴³ Iftikhaar Ahmad Wani, Hakim Khaled Mehraj, *Total Quality Manajemen in Education: An Analysis*, International Journal of Humanities and Social Invention Vol.3 (6) pp 71-78

⁴⁴ Rendhal S.Schuler, Susan E.Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke 21* (Jakarta, Erlanga, 1997) hal.133.

⁴⁵ Sukanto Reksohadji Prodjo, *Manajemen Strategi*, (BPFE, Jogjakarta, 1987) hal.10

boleh lengah dan berpuas diri dengan cara mengamati persoalan karena ancaman dan hambatan terus mengintai.

Kualitas dalam kehidupan sehari-hari, baik datang dari produsen dan konsumen atau sebaliknya dalam konteks pendidikan pesantren dengan masyarakat, sering diartikan banyak orang dengan mutu, yang padanan bahasa Inggrisnya disebut quality, artinya *goodness or worth*. Secara definitif istilah mutu, dapat diartikan sebagai kebaikan atau nilai. Istilah ini penulis katakan biasanya terjadi dalam dunia ekonomi karena berkaitan dengan karakteristik produknya yang dirasakan oleh pelanggan atau pemakainya. Dengan demikian terjadi juga dalam masyarakat pendidikan, untuk mengetahui bermutu atau tidaknya sebuah pesantren, adalah masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan lembaga pendidikan Islam tertua di Republik ini. Tentu saja sebagai organisasi lembaga pendidikan yang telah mendapat respon baik masyarakat terus melakukan peningkatan mutu seperti melakukan penataan dalam proses dan perbaikan secara terencana dan berkeseimbangan sehingga memperoleh hasil yang bermutu. Semua itu akan mendatangkan nilai lebih dan simpati masyarakat.

Bila suatu organisasi tidak memenuhi kriteria itu secara baik, maka meskipun organisasi punya harga atau nilai baik, stakeholders cenderung akan menarik dukungannya. Itu sebabnya organisasi mengadakan usaha 'Reinvention, reengineering, dan Total Quality Management, demi menghadapi tantangan tersebut, terutama dari stakeholders inti, yaitu pelanggan⁴⁶.

Setiap orang atau organisasi memahami mutu memang beragam, tetapi secara standar ada ukuran yang sama yaitu adanya kesamaan bagi pemakai jasa (*customer*)

⁴⁶ Iksan, *Management Strategis Dalam Kompetisi Pasar Global*, (Gaung Persada, 2009) hal.81

yaitu adanya pertemuan kepuasan antara produsen dengan konsumen setiap saat. Mutu secara esensial digunakan untuk menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian suatu jasa (*service*)⁴⁷. W. Edward Deming salah seorang pioner teori kepuasan menyatakan bahwa kepuasan selalu berubah.⁴⁸ Namun demikian, definisi kualitas yang diterima secara umum mencakup elemen-elemen berikut : 1) mempertemukan harapan pelanggan (*customer*) 2) menyangkut aspek produk, servis, orang, proses, dan lingkungan, dan 3) Kriteria yang selalu berkembang yang berarti bahwa produk sekarang termasuk berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak lagi berkualitas⁴⁹.

Dalam konteks dunia pesantren, maka mutu merupakan kesesuaian atau kesamaan antara pengguna jasa pesantren yaitu wali santri yang sangat beragam dalam memberikan gambaran eksistensi pesantren baik sebagai pengemban Islamic values, social control dan social engineering dengan outcome pesantren. Dengan kata lain, wali murid merasakan mutu pelayanan suatu pesantren tidaklah sama, tetapi beragam dengan melihat dari sisi mana mereka menilai. Namun begitu akan bertemu kesamaan kepuasan semua wali murid terhadap servis pesantren pada titik akumulasinya yaitu semua wali murid dan para santri itu sendiri merasakan kepuasan

⁴⁷ Aan Komariah dan Cepi Tiratna, *Visionary Leadership : Menuju Sekolah Efektif*, (Bumi Aksara, Jakarta, 2005), h.9

⁴⁸ Nama lengkapnya adalah Wiliam Edward Deming, lahir 14 Oktober 1900, di Sioux city, Iowa, AS. tahun 1928 ia memperoleh gelar Doktor (Ph.D) Selama studynya, ia berkenalan dengan Walter A. Shewhart, bapak Statistical Quality Control (SQC) dan mendalami statistik. Sejak itu ia memperdalam pemahamannya tentang mutu dan Total Quality Management (TQM) diantara karya Deming yang terkenal adalah buku "Out The Crisis (1996) dan " A Sistem of Profound Knowledge (1998) yang berisi tentang pokok-pokok filosofi mutu dan manajemen mutu terpadu (MMT)

⁴⁹ Mukhamad Ilyasin, Dr dan Nanik Nurhayati Op Cit, 289 dalam David L. Goetsch dan Stanley, B Davis, *Quality Manajemen : Introcuduction to Total Quality Manajement for Production, Processing, and service*, (Prentice Hall, Inc, New Jersey, 2000) h.47

dengan mutu pelayanan yang semakin berkualitas . Prinsipnya adanya komitmen yang terus dibangun oleh setiap pesantren untuk mempertahankan mutu dan kualitas dalam berinteraksi melayani masyarakat sebagai pengguna jasa. Para pioner kualitas Barat diantaranya Philip Crosby, Eward Deming dan Joseph Juran sebagaimana dikutip Edward Sallis, mereka berkata antara dalam bukunya tentang Total Quality Management

Diantaranya adalah *pertama* kualitas merupakan kunci kearah program yang berhasil. Kurang perhatian terhadap kualitas akan mengakibatkan kegagalan dalam jangka panjang. *Kedua*, perbaikan-perbaikan kualitas menuntut komitmen manajemen sepenuhnya untuk dapat berhasil. Komitmen kepada kualitas harus terus menerus. *Ketiga* perbaikan kualitas adalah kerja keras. Tidak ada jalan pintas atau perbaikan cepat. Menuntut perbaikan budaya bagi organisasi keseluruhan. *Keempat*, perbaikan kualitas menuntut banyak pelatihan. *Kelima*, perbaikan kualitas menuntut keterlibatan semua karyawan secara aktif , komitmen mutlak dari manajer senior⁵⁰

Kelima unsur tersebut merupakan harga yang tidak dapat ditawar lagi bagi pengelola lembaga pendidikan, khususnya pesantren sebagai representatif lembaga pendidikan Islam yang banyak menjadi perhatian masyarakat karena sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia. Dengan demikian mengelola pesantren tidak bisa lagi dengan tampilan pelayanan seadanya, statis, pasrah atau ketergantungan kepada seorang Kyai. Tetapi harus dikelola secara profesional menggunakan manajemen modern dalam setiap langkah dengan menempatkan orang-orang yang mempunyai kemampuan tinggi dan kompetensi yang baik dalam bidangnya. Adanya saling berpartisipasi dalam menjalankan tugas sehingga pengawasan (*controlling*) bukan datang dari kyai saja sebagai pengendali pesantren, tetapi adanya team work untuk mencapai tujuan bersama. Pelayanan yang baik kepada masyarakat dapat

⁵⁰ Edward Sallis, op cit, h. 25

dikatakan sebagai produk yang berhasil apabila penggunanya (*wali murid dan santri*) merasa terlayani dengan puas bahkan harus melebihi harapan masyarakat, jadi pelayanan tersebut selalu harus berorientasi kepada kepuasan masyarakat sebagai pemakai jasa pesantren yang pertama. Apabila kata mutu digabungkan dengan kata pendidikan, berarti menunjuk kepada kualitas product yang dihasilkan lembaga pendidikan termasuk pesantren. Dapat diidentifikasi dari banyak santri yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, serta lulusannya relevan dengan tujuan⁵¹. Pendidikan yang bermutu dapat diukur dari sejauh mana para lulusannya mengukir prestasi ketika beradaptasi di masyarakat, adakah nilai lebih ketika mereka berinteraksi dengan banyak komunitas, atau adakah perubahan positif baik secara kelembagaan atau pribadi dengan berbekal ilmu pengetahuan yang pernah mereka geluti dalam lembaga pendidikan tersebut. Prestasi di atas dapat terealisasi di lapangan apabila proses pembelajarannya terdapat keterlibatan secara kolektif semua unsur baik yang berkaitan dengan akademik, manajemen, sarpras maupun sumber daya manusia.

Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan, mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu⁵²

⁵¹ Ann Komariah dan Cepi Tiratna, op cit h.8

⁵² B.Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Rineka Cipta, Jakarta, 2004), h.210

Dalam bahasa perusahaan Pengertian kualitas atau mutu yakni hasil produksi harus memenuhi standar pelanggan atau pemakainya (*user*) jika terabaikan, maka pelanggan akan beralih ke produsen lain dan meninggalkannya. Prinsip ini juga berlaku dalam dunia pendidikan termasuk pesantren. Mereka harus terus berjuang meningkatkan dan memenuhi standar tertinggi dengan mutu pelayanan sempurna, artinya harus berobsesi tidak ada lagi yang bisa menyainginya paling tidak mempertahankan kualitas yang selama ini sudah mendapat respon positif. Memang dalam dunia pendidikan konsep absolut ini elastis, karena belum banyak pesantren yang dapat menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik karena akan berimplikasi pada pembayaran. Sementara dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang disepakati asalkan tujuan tercapai. Nurkholis mengutip dari Edward Sallis yang mengatakan bahwa kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan⁵³. Dalam dunia bisnis dikenal pameo pelanggan atau pembeli (*buyer*) adalah raja, artinya dalam konteks pendidikan yang memutuskan pesantren itu bermutu, bukanlah pengakuan (*claim*) dari pengelola, tetapi datang dari masyarakat sebagai pelanggan. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas itu ditentukan oleh pelanggan. Kepuasan pelanggan harus dipenuhi dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketetapan waktu⁵⁴. Oleh karena itu, di awal tulisan ini penulis

⁵³ Nurkholis, op cit h.68

⁵⁴ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*, (Jogjakarta, Andi, 2009) h. 4

berkata pihak pengelola harus jeli dan cerdas membaca tuntutan atau selera masyarakat sebagai pelanggannya.

Pelanggan dalam pendidikan terdiri atas dua aspek yaitu internal dan eksternal. Masuk kelompok eksternal primer (*para siswa*) seperti menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional atau internasional, mempunyai ketrampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan dan menjadi warga negara yang bertanggungjawab⁵⁵. Sementara pelanggan internalnya (*kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah*) berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapat imbalan finansial, sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreativitasnya⁵⁶.

Bagi pesantren, mereka harus mengacu pada tujuan awal yaitu pada dua misi out put utamanya yaitu *pertama* terciptanya ulama' yang dapat mengayomi, membimbing dan menuntun masyarakat dengan memperhatikan fenomena kehidupan mereka atas dasar tuntunan Al Qur'an dan Hadis sebagai pedoman hidup utama orang Islam. *Kedua*; terbentuknya masyarakat yang mempunyai ketrampilan hidup (*live skill*) multi talenta yang mampu bersaing dalam dunia kerja sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi (*ITC*). Disini pesantren dituntut melakukan pengembangan elaborasi kurikulum secara simultan dalam pembelajarannya (*design kurikulum*) seperti terjadi pengintegralan keilmuan yaitu ilmu agama dengan ilmu umum. Sebagai konsekuensi logis pelayanan mutu kepada masyarakat, maka merupakan keharusan secara akselerasi membutuhkan rekonstruksi atau bahkan dekonstruksi terhadap sistem yang ada. Pesantren tidak boleh apriori atau menutup diri terhadap perkembangan zaman khususnya perkembangan ilmu pengetahuan,

⁵⁵ Nurkholis, op cit, 71

⁵⁶ ibid

karena tidak semua santri akan menjadi ulama, mereka datang mempunyai bakat dan berangkat dari status sosial yang berbeda, walaupun dalam kajian khazanah klasik yang dikenal kitab kuning banyak memuat tentang kedokteran, astronomi, ekonomi, bahkan politik juga terkaji tetap menjadi kajian utama.

Langkah ini dapat terealisasi jika dalam struktur organisasi pesantren berani tampil beda. Artinya kyai sebagai tokoh sentral tidak lagi sebagai pengambil keputusan menentukan (*decition maker*) termasuk dalam pembuatan kurikulum, tetapi diputuskan oleh bagian akademik yang memahami dan loyal dengan kompetensinya. Hal ini sebagai bentuk menjaga kepuasan pelanggan. Namun begitu tetap sebelumnya dikonsultasikan kepada kyai sebagai pemegang otoritas, kemudian diputuskan dalam rapat sebagai keputusan kolektif.

Dengan menempatkan pelanggan pesantren sebagai fokus utama, maka struktur organisasi akan menjadi piramida terbalik. Artinya adalah biasanya susunan organisasi berbentuk kerucut. Kyai ada di bagian atas, menyusul pembantu Kyai sebagai pimpinan tengah, ustadz/ustadzah dan karyawan pendukung. Dalam *Total Quality Management (TQM)* bentuk kerucut itu harus terbalik. Justru pucuk pimpinan (*Kyai*) berada dibawah, yang memberikan implikasi ia harus menjadi pelayan bagi pemimpin yang ada di level menengah. Begitupun pimpinan menengah harus melayani ustadz/ustadzah, dan ustadz/ustadzah harus melayani kebutuhan santrinya⁵⁷

Dengan begitu, kontribusi karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai yang menentukan arah dan keberhasilan organisasi. Karena itu, pimpinan terus melakukan peningkatan kemampuan pengetahuan karyawan dan memberi kesempatan dalam pengambilan keputusan atau perancangan organisasi ke depan termasuk cara-cara pengambilan keputusan tidak

⁵⁷ Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, Op cit, 300

lagi didasari oleh *perasaan (feeling)* tetapi harus didasari oleh kenyataan *data*. Kenyataan ini masih sering terjadi pada pesantren yang struktur organisasinya cuma melibatkan keluarga atau orang kepercayaan, akibatnya kerap kali menimbulkan kerugian dan pesantren susah berkembang. Dengan menggunakan data, penerapan manajemen semakin baik bekerja dan mudah dalam mengambil keputusan pada situasi tertentu. Data dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi⁵⁸. Pengamatan penulis bahwa data dapat memprediksi hasil setiap persoalan yang telah diputuskan dengan berbagai tindakan yang dilakukan sesuai kebutuhan organisasi. Organisasi yang visioner selalu melakukan perbaikan yang berkesinambungan sebagai evaluasi umum terhadap semua personal yang terlibat dengan menggunakan konsep Siklus PDCA (*Plan-Do-Check – Act*) yang terdiri atas langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh⁵⁹. Teori ini dipelopori oleh Deming, lingkaran ini menggambarkan proses yang selalu terjadi dalam setiap kegiatan atau kinerja yang bermutu.

Dalam pendidikan berasrama, khususnya pondok pesantren sejatinya perbaikan untuk pengembangan lembaga dilakukan secara terus menerus, komitmen peningkatan kualitas tanpa berhenti dan fokus pada pelanggan.

Pendalaman Total Quality Manajemen mengintegrasikan tiga aspek mendasar yaitu keterlibatan dan perbaikan terus menerus. Komitmen dalam arti untuk mengambil janji untuk tidak berakhlak pada peningkatan kualitas dan layanan kepada pelanggan, keterlibatan berarti keterlibatan semua anggota team

⁵⁸ibid, h.301

⁵⁹ Ibid,h.301

dalam mencapai tujuan bersama yaitu dari atas ke bawah, bekerja pada satu unit untuk hasil dan pemikiran yang lebih baik⁶⁰

Dalam konsep Total Quality Management diperlukan kesadaran untuk bekerja dalam team yang kuat seperti layaknya dalam sepak bola, tidak ada yang lebih penting semuanya berperan. Untuk mengetahui tingkat kelayakan kinerja itu semua maka evaluasi merupakan keharusan dalam manajemen modern sebagai kontrol kinerja sejauh mana sistem organisasi berjalan. Dengan demikian kelemahan dan kekuatan dapat diketahui guna dilakukan upaya perbaikan. Penilaian terhadap kelayakan dan kinerja yang dilakukan secara terprogram, akan menambah mutu manajemen pesantren. Dalam manajemen mutu sesuai dengan fungsi manajemen yang dilakukan oleh pimpinan pesantren, diarahkan untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat, baik secara internal, eksternal yang primer atau sekunder. Semua itu dilaksanakan agar penyelenggara pendidikan dapat memberi jaminan kepada penyelenggaranya bahwa pendidikan yang diselenggarakan adalah pendidikan yang bermutu.

Pada dasarnya manajemen mutu, mampu menginspirasi penyelenggaranya pada semua lini aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan. Mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian hingga kepemimpinan yang menentukan kebijakan mutu, tujuan, dan tanggungjawab serta implementasinya melalui alat manajemen. Oleh sebab itu, memposisikan masyarakat sebagai fokus utama, dan pesantren sebagai pelayan. Inilah yang dikenal organisasi piramida terbalik, dimana santri sebagai puncaknya, bukan sebaliknya. Untuk meningkatkan

⁶⁰ Faisal Talib, *An Overview of Total Quality Manajemen: Understanding International Journal of Advanced Quality Manajemen*, 2013 Vol.1 (1) pp 1-20

pelayanan, seyogyanya dunia pesantren harus berani merubah struktur organisasinya. Konsekuensinya adalah puncak pimpinan (*kyai*) berada di bawah yang memberikan inplikasi bahwa kyai harus menjadi pelayanan bagi pimpinan yang ada di level menengah terutama kebutuhan pembelajaran santrinya⁶¹. Dalam konteks pendidikan, penerapan *Total Quality Management* dilakukan sebagai upaya peningkatan kualitas pendidikan⁶². Konsekuensi logisnya adalah pondok pesantren yang ingin terus eksis pada porosnya dan terus mendapat resfon positif dari masyarakat, terus melakukan inovasi organisasi secara berkala walaupun terkadang harus berhadapan dengan budaya kepemimpinan yang sudah turun temurun mengkristal dalam pesantren, padahal dari konsep kompetensi dan sumber daya manusia sudah kurang relevan dipertahankan, akhirnya banyak masyarakat menarik diri karena pelayanan yang tidak lagi profesional.

Konsep Total Quality Management lebih fokus perhatiannya pada upaya memaksimalkan pemberdayaan sumber daya manusia (*human resources empowering and motivation*), sementara pemuasan kepada wali murid santri fokus dari pelaksanaan Total Quality Management. Filpsofi ini mendatangkan dampak pada beberapa implikasi yang sangat besar dalam pelaksanaan sistem manajemen dibandingkan dengan sistim manajemen konvensional. Kepuasan yang tertuju kepada masyarakat yang menggunakan jasa pesantren dalam memperoleh pendidikan bagi putra-putrinya baik internal atau eksternal, sehingga penentuan visi dan tujuan harus selalu melibatkan para wali murid dan santri itu sendiri yang dimotori oleh bagian

⁶¹ ibid, 304

⁶² ibid h.306

pengembangan pondok pesantren. Sehingga sebuah organisasi yang hendak menerapkan Total Quality Management harus mendefinisikan terlebih dahulu siapa yang menjadi sasaran utama calon santri. Bagian promosi pondok pesantren harus jeli dan selalui membuat identifikasi agar harapan calon santri dapat terpenuhi. Dengan demikian, dalam kerangka pesantren indikator dari mutu pendidikan akan menjadi parameter keberhasilan proses pendidikan yang ada di pesantren, artinya kerangka dalam implementasi Total Quality Management di pesantren memberikan kepastian dalam manata sistem mutu pendidikan serta arah yang pasti.

Indikator yang dijadikan tolak ukur mutu pendidikan pesantren; 1) Hasil akhir pendidikan 2) Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran pendidikan suatu lembaga pendidikan 3) Proses pendidikan 4) Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (*siswa*) 5) Raw input dan lingkungan⁶³

Prestasi tersebut merupakan implementasi prinsip-prinsip menejemen dalam pendidikan, dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas pendidikan yang dapat dilihat dari prestasi atau efektivitas dan efisiensi. Aspek efektivitas dapat dilihat pada masukan yang merata, keluaran yang banyak dan bermutu tinggi; ilmu dan keluaran yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun, pendapatan pengeluaran lulusan memadai. Pesantren yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat, mereka dapat mengukur pada indikator hasil pendidikan yang tercermin pada prestasi yang dicapai oleh pesantren pada setiap kurun waktu tertentu seperti caturwulan, smester, setahun, lima tahunan dan seterusnya.

⁶³ Nur Hasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk Abad 21: Indikator Cara Pengukuran Dan Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan*, (PT Sindo, Jakarta, 1994) h.390

Termasuk prestasi pada bidang seni Islami, suasana disiplin, keakraban, saling menghormati dan sebagainya yang tercermin dalam ahlakul karimah.

Indikator ini bukan saja terdapat pada yang terlihat (*in put, proses, out put, out come*) namun terjadi juga pada indikator input seperti karakteristik guru, fasilitas, perlengkapan, materi pendidikan serta kapasitas manajemen. Indikator uot put seperti hasil perolehan peserta didik dan dinamika sistim sekolah, perubahan sikap, keadilan, prestasi belajar di sekolah yang lebih tinggi, pekerjaan dan pendapatan.⁶⁴

Lebih dari itu, lembaga pendidikan Islam seperti pesantren harus lebih meningkatkan mutu dengan berbagai in put, seperti bahan ajar kognitif, afektif, dan psikomotorik⁶⁵. Bersamaan dengan perkembangan masyarakat yang kian kompetitif, maka institusi pendidikan pesantren dituntut mampu memberikan atau menghasilkan lulusan yang berkualitas. Produk di institusi pendidikan pesantren utamanya berbentuk jasa⁶⁶. Karena itu, jasa yang diberikan oleh institusi pendidikan Islam yaitu

⁶⁴ Lebih detailnya lihat E.Mulyasa, op cit h.65

⁶⁵ Istilah kognitif (cognitif) berasal dari kata cognition yang pada dasarnya knowing, berarti mengetahui. Dalam perkembangan selanjutnya istilah kognitif menjadi populer sebagai salah satu domain ranah psikologi manusia yang meliputi setiap perilaku mental yang berhubungan dengan pemahaman, pertimbangan, pengolahan informasi, pemecahan masalah, kesengajaan dan keyakinan. Ranah kejiwaan yang berpusat di otak ini juga berhubungan dengan konasi (*kehendak*) dan afeksi (*perasaan*) yang berkaitan dengan ranah rasa. Muhibin Syah, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*, (Roda Perkasa, Bandung, 2002), h.66. Lihat juga Ulric Neiser, *Cognition and Realit: Principle and Implications of cognitive Pyskologi*, (Fremen and company, Sanpraisisco, 1976) dan JP Chaplin, *Kamus lengkap Psykologi*, (Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2006) h.12

⁶⁶ Jasa adalah meliputi segenap kegiatan ekonomi yang menghasilkan out put (*keluaran*) berupa produk atau konstruksi (*hasil karya*) nonfisik, yang lazimnya dikonsumsi pada saat diproduksi dan memberi nilai tambah pada bentuk (*form*) seperti kepraktisan, kepantasan/kecocokan, kenyamanan, dan kesehatan, yang pada intinya menarik cita rasa pada pembeli pertama. Sementara dalam konteks penulisan ini, jasa pendidikan merupakan jasa yang bersifat kompleks karena bersifat padat karya dan padat modal. Artinya, dibutuhkan banyak tenaga kerja yang memiliki skill khusus dalam bidang pendidikan dan padat modal karena membutuhkan infrastruktur (*peralatan*) yang lengkap.

pesantren adalah pengajaran (*tuition*) , penilaian atau pengujian (*assessment*) dan bimbingan (*guidance*) yang diberikan kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, sponsor dan lain-lain.Semua aspek tersebut difokuskan pada pelanggan atau *stakeholders* pesantren. Di awal tulisan ini ,penulis sampaikan bahwa pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan yang berangkat dari kepedulian masyarakat, terhadap pendidikan bangsa ini, karena penjajah tidak memberikan layanan pendidikan kepada bangsa kita, kecuali orang tertentu yang mendukung penjajah. Dimotori oleh para pemuka agama yang disebut Kyai dan dibantu oleh tokoh masyarakat, mereka membangun pesantren sebagai wadah menuntut ilmu bagi orang Islam. Terkait dengan hal tersebut, satu dari tema-tema utama dari kebijakan utama merupakan kebijakan pendidikan Nasional.Kontribusi pesantren terhadap pembangunan bangsa ini, melalui pendidikan sangat besar bahkan tidak berhenti seperti alir mengalir deras.

Dalam mutu pendidikan pesanten ada elemen-elemen yang bisa menjadi karakteristik dalam jasa pendidikan⁶⁷ Kenyataan ini tidak terbantahkan karena masyarakat yang mengklaimnya, seperti para alumni yang berkiprah di banyak aspek kehidupan, memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat tanpa pamrih karena mengedepankan da'wah dan sosial, menjaga dengan setia keutuhan bangsa negara ini dari ancaman fisik, atan non fisik budaya luar, disamping membangun karakter bangsa sesuai tujuan para pejuang dan pahlawan yang berjuang untuk generasi sekarang. Bagi pesantren sebagai institusi dan lembaga pendidikan non privit yang dibesarkan masyarakat, perestasi besar ini harus terus mendapat respon

⁶⁷ Eri Rochyati,dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*,(Jakarta, Bumi Aksara,2006), h.101

dan pengawalan dari semua yang terlibat dalam pengelolaan pesantren terutama dari aspek manajemen.

Manajemen mutu terpadu (*TQM*) di lingkungan suatu organisasi non profit termasuk pendidikan tidak mungkin diwujudkan jika tidak didukung dengan tersedianya sumber-sumber untuk mewujudkan kualitas proses dan hasil yang akan dicapai. Di lingkungan yang organisasi kondisinya sehat, terdapat berbagai sumber kualitas yang dapat mendukung pengimplementasian *Total Quality Management* secara maksimal.⁶⁸

Dalam pesantren sumber yang sangat dipengaruhi adalah; *pertama*, pucuk pimpinan yaitu Kyai. *kedua*, adanya sistem informasi manajemen yang baik dan terpadu. *ketiga*, tersedia sumber daya manusia yang baik kompetensinya. *Keempat*, adanya lingkungan dan kondisi kerja yang kolektif. *Kelima*, filsafat perbaikan kualitas secara berkesinambungan. Keberadaan panca sumber tersebut di atas selalu mendapat perhatian serius secara berkesinambungan yang dilakukan secara kolektif. Ekstrimnya, kesemua unsur tersebut saling berkoordinasi, saling mengontrol dan mengevaluasi sehingga akan terlihat adanya penyumbatan dan segera diperbaiki jika terdapat satu sistem siklus organisasi yang tidak berjalan. Perbaikan berkesinambungan atas kinerja organisasi secara menyeluruh hendaknya dijadikan sebagai sasaran tetap dari organisasi pesantren. Proses berkesinambungan adalah prinsip dasar dimana mutu menjadi pusatnya. Proses ini merupakan pelengkap yang menghidupkan prinsip orientasi dan prinsip fokus pada pelanggan⁶⁹. Upaya perbaikan organisasi secara terus menerus hendaknya menjadi misi kerja (*Azam*) yang tetap terpateri sebagai pendekatan bagi semua personal, dan merupakan bentuk dedikasi

⁶⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen strategi Organisasi Non Profit bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Jogjakarta, Gajah Mada University Pers, 2003), h.134

⁶⁹ Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati, op cit, h.317

terhadap lembaga pendidikan (*student learning*). Ada tiga pendekatan yang digunakan untuk menjamin kualitas lembaga pendidikan yaitu 1) Pendekatan Akreditasi. 2) Pendekatan outcome assessment dan terakhir 3) pendekatan sistem terbuka⁷⁰. Untuk mencapai kualitas mutu pendidikan pesantren yang baik dan mampu melakukan kompetitif positif di tengah persaingan pendidikan yang semakin mengglobal, maka pengelolaan manajemen professional secara meyakinkan keharusan bagi pesantren melakukan terobosan manajemen moderen dengan menerapkan Total Quality manajmenen yang ditawarkan oleh pakar mutu W.Edward Deming yang telah terbukti dapat membawa perubahan besar perekonomian Jepang khususnya dalam bidang jasa isndustri (*manufacturing*). Pemikiran tersebut berjumlah 14 points manajemen seperti berikut ini;

1. Menciptakan sasaran yang konstan dalam mengarah ke perbaikan mutu barang dan jasa
2. Kita menerima filosofi baru. Kita tidak hidup lagi dalam jaman yang mau menerima keterlambatan, kesalahan, material yang cacat dan hasil kerja yang cacat.
3. Jangan tertegun pada inspeksi masal, Bauatlah suatu bukti statistik yang mutu melekat di dalamnya.
4. Hentikan pemberian penghargaan kepada bisnis berdasarkan harga
5. Carilah masalah, tugas manajemen bekerja terus menerus dalam hal tersebut
6. Lembagakan metode penelitian di tempat kerja (*on the job training*)
7. Lembagakan metode moderen mengenai supervisi dari pekerja produksi.
8. Hilangkan rasa takut, dengan demikian maka setiap orang akan bekerja dengan efektif.
9. Hilangkan penghalang komunikasi antar bagian.
10. Hilangkan sasaran berupa angka, poster dan slogan yang ditujukan kepada karyawan yang menuntut mereka agar bekerja meningkatkan produktivitas tanpa memberi metodenya.
11. Hilangkan standar kerja yang menghasilkan kuota berupa angka-angka.

⁷⁰ Ety Rocheati dkk, op cit, h.141

12. Hilangkan spanduk yang membuat persoalan bagi pekerja yang dibayar perjam dan hormati hak mereka, sehingga mereka merasa bangga atas karya mereka.
13. Lembagakan program pendidikan dan latihan
14. Ciptakan suatu struktur manajemen puncak yang akan mendorong setiap hari ke 13 program diatas.⁷¹

Langkah-lagkah merupakan upaya konstruktif manajemen lembaga pendidikan Islam (*pesantren*) yang bertujuan menyenangkan, menjaga kepuasan pelanggan, dan menjaga mutu dengan adanya inovasi kreatif yang ditimbulkan dengan implemantasi Total Quality Manajemen. Beberapa literatur telah menyarankan agar implementasi Total Quality Manajemen yang tepat dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang lebih baik, selain itu, banyak pendidikan telah menyelidiki gagasan bahwa Total Quality Manajemen memberikan pendekatan untuk memperbaiki kinerja⁷²

Dengan demikian implementasi Total Quality Manajemen dalam pondok pesantren bukan saja akan menghasilkan keberhasilan secara menyeluruh (*totality*), tetapi mampu membangkitkan budaya kerja semakin baik. Hal ini terjadi karena setiap orang yang terlibat dalam organisasi membutuhkan orang lain sebagai suatu sistem yang saling terkait (*bersinergi*) dan membutuhkan sebagai suatu kerja team.

Konsep sinergi menunjukkan bahwa kinerja dan produksi ditingkatkan dengan menggabungkan talenta dan pengalaman individu. Di kelas, tim guru-siswa setara dengan pekerja lini depan industri. Produksi hasil kerja mereka yang sukses bersama adalah pengembangan kemampuan, minat dan karakter

⁷¹ Drs. Amin Wijaya Tunggal Ak, MBA, *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta, Rineka Karya, 1993) Hal.45-46

⁷² A. Addae Korankye, *Total Quality Manajemen A Source of Competitive Advantage a Comparative Study of Manufacturing and Service Fiem in Ghana*, *International Journal of Asia Social Science* 2013 Vol.3 (6) pp 1293-1305

siswa. Dalam satu hal, siswa tersebut adalah pelanggan guru, sebagai penerima layanan pendidikan yang diberikan untuk pertumbuhan dan peningkatan siswa. Dilihat dari cara ini guru dan sekolah adalah pemasok alat pembelajaran, lingkungan dan sistem pembelajaran yang efektif bagi siswa, yang merupakan pelanggan utama sekolah⁷³

Lembaga pendidikan dalam hal ini pesantren dituntut sebagai pemasok yang baik dengan kualitas guru serta alat pembelajaran lain harus mempunyai kemampuan kualifikasi terbaik karena akan sangat berpengaruh terhadap hasil serta kepuasan yang akan diperoleh santri sebagai pelanggan utamanya.

C. TOTAL QUALITY MANAGEMENT PENDIDIKAN PESANTREN

1. Total Quality Management Pendidik

Kehadiran guru di lembaga pendidikan khususnya pendidikan formal mempunyai posisi yang sangat strategis dan sangat menentukan maju dan tidaknya suatu lembaga pendidikan termasuk pesantren, sampai kapanpun keberadaan SDM pendidik tidak akan tergantikan, walaupun perkembangan dan kemajuan teknologi dalam dunia pendidikan semakin maju. Dalam sejarah, Jepang yang sekarang menjadi pusat perdagangan dunia pernah mengalami kehancuran ekonomi, politik, teknologi, budaya dan hukum karena negaranya khususnya kota Nagasaki dan Hiroshima hancur luluh dijatuhi bom atom karena dibombardir oleh tentara sekutu. Kaisar mereka saat itu bertanya dan berkata masih adakah “Guru”.

⁷³ Jayakumar, Manoharan, *Total Quality Manajemen in Education*, International Journal of Current Research, 2011 Vol.3 (3) pp 149-153

Pertanyaan ini mengisyaratkan kepada rakyat Jepang mari kita berjuang lagi untuk mengembalikan kejayaan Jepang dengan terus belajar melalui bimbingan seorang guru, dengan waktu relative singkat bangsa Jepang telah menjadi raja dalam dunia ekonomi dengan membangun berbagai macam industri dengan berbagai macam produksi yang mereka keluarkan mulai industri ringan, menengah sampai kelas berat. Begitu urgennya kehadiran seorang guru dalam proses belajar mengajar. Para pakar mengatakan “ Andaikata tidak ada kurikulum secara tertulis, tidak ada ruang kelas, dan prasarana belajar lainnya, tetapi masih ada guru, maka pendidikan masih dapat berjalan⁷⁴

Majunya peradaban manusia dengan berbagai macam inovasinya menuntut manusia harus bergerak cepat karena persaingan hidup yang semakin kompetitif, kebutuhan dan gaya hidup yang trendy semakin menjadi ukuran sukses tidaknya seseorang dalam menjalani profesinya. Oleh karena itu pengetahuan seseorang sangat berperan dalam berhasil atau tidaknya bersaing untuk mendapatkan kehidupan yang lebih baik. Mereka lebih cepat meraih pengetahuan dengan menggunakan teknologi dan pengetahuan yang sangat mudah seiring dengan capatnya dunia ilmu pengetahuan yang semakin menggelobal. Dampak dari hal tersebut adalah bahwa peran guru tengah mengalami perubahan signifikan dan mendasar. Budaya global mampu mengarahkan manusia dengan kehidupan yang hedonistis, pragmatis, sekularis yang pada tahap akhirnya akan berdampak pada bergesernya fungsi guru, karena terjadi orientasi visi dan misi pemikiran manusia. Hal ini terjadi karena guru

⁷⁴ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum*, (Remaja Rosda, Bandung, 1977) hal.89
lihat juga Abudin Nata Inovasi Pendidikan, hal.55

sebagai agen dan peyampai ilmu pengetahuan, sudah tergantikan oleh informasi teknologi terutama internet serta produk dunia maya lainnya.

Kekurangberdayaan guru di tengah terjadinya gejolak sosial di atas, terkadang membuat disorientasi pemikiran yang menempatkan guru pada dunia lain. Seperti jabatan guru yang profesional dan terhormat yang mengharapakan keberkahan hidup (*dalam Islam mengajar merupakan bagian dari jihad*), membangun umat menjadi manusia taqwa lahir serta batin. Semua itu menjadi indikator bahwa para guru memperoleh kedudukan semakin tinggi. Jabatan guru sekarang menjadi profesi rebutan, karena hidup jauh dari kesederhanaan dengan berbagai kepemilikan, tetapi tidak merubah gaya hidup mereka sebagai pendidik yang selalu bersehaja dan penuh keteladanan hidup. Walaupun demikian masih banyak guru yang tidak profesional dalam menjakankan fungsinya sebagai pendidik.

Gambaran guru tersebut di atas bukan berarti telah terjadi disorientasi seorang guru sebagai penggerak perubahan sosial (*agent of social change*) hilang, sama sekali tidak. Tetapi sebaliknya diyakini bahwa masih banyak guru yang memiliki visi, dan misi membangun peradaban positif karena peran mereka sebagai ulil albab yang memadukan kekuatan jasmani dan rohani, zikir dan pikir, panggilan hati, tanggungjawab keilmuan disamping panggilan agama sebagai penyampai kebenaran yang dikategorikan jihad dalam. Memang yang sudah menyimpang perlu diluruskan kembali karena akan merusak citra dan peran guru yang sebenarnya. Dalam masyarakat Islam kedudukan seorang guru merupakan pekerjaan mulia karena sebagai ujung tombak dalam upaya menyebarluaskan dan

mempertahankan ajaran Islam di masyarakat, sama seperti halnya para Da'i atau Mubaligh atau para Mujahid lain, yang membedakan adalah tempat dan status profesinya. Dengan demikian guru menyandang sebutan atau gelar yang mulia karena tugas sucinya harus terjaga terus, jika ada pembelokan tujuan maka segera harus dilakukan reorientasi dengan visi dan misi yang mulia. Namun demikian hendaknya pihak yayasan bagi sekolah swasta tetap harus menghargai serta mengapresiasi tenaga, waktu dan pemikiran yang telah di berikan oleh guru kepada sekolah dengan pemberian imbalan honorarium yang sesuai, pantas dan professional. Karena Islam memerintahkan menghargai kerja dan jasa orang sesuai pengorbanan sebelum keringat kering dari badannya.

Dimanapun keberadaan kita, dalam suasana apapun manusia berinteraksi, dan berbudaya, keberadaan guru tetap diperlukan. Oleh karena itu, setiap Negara selalu membutuhkan kehadiran guru yang tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan dan Undang-Undang serta peraturan Negara bersangkutan. Disadari bahwa guru sebagai tenaga profesional yang bertugas meningkatkan mutu pendidikan di republik ini bermuara pada lahirnya sumber daya manusia Indonesia yang semakin berkualitas. Hal ini dilakukan pemerintah untuk mengantisipasi kehidupan yang semakin menggelobal dan kompetitif baik tingkat regional, nasional maupun internasional. Lahirnya Undang-Undang Sisdiknas, yang salah satu tujuannya adalah agar pelaksanaan pendidikan di Indonesia terencana, terarah dan berkesinambungan. Konsekwensinya melalui UU No.14 Tahun 2005 pasal 7 dan pasal 20 mengamanatkan bahwa setiap guru dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan kompetensi akademiknya melalui pengembangan diri secara

berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni secara demokratis, menjunjung tinggi hak asasi manusia dan nilai keagamaan dengan tugas keprofesionalan .

Dengan demikian keberadaan guru dalam proses belajar-mengajar sangat menentukan, bahkan sukses dan tidaknya seorang peserta didik sangat dipengaruhi oleh keberadaan seorang guru. Dengan alasan itulah kompetensi dan kualitas keilmuan seorang pendidik harus prima disertai kemampuan pedagogik yang mumpuni. Guru memposisikan diri dengan peran sentralnya, untuk itu hal mutu pendidikan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pendidik. Guru adalah faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah, karena guru merupakan sentral serta sumber kegiatan belajar mengajar⁷⁵

Dalam dunia pesantren seorang Kyai atau Ustadz merupakan sosok panutan bagi para santri, sebab bukan saja kedalaman ilmu pengetahuannya tetapi akhlaq, sikap dan perbuatannya menjadi rujukan santri. Mereka sebagai Ulul albab, al-ulama, al-muzakki, ahl-adz-dzikir dan al-rosikhuna fi-al ilmi. Dengan demikian mereka mempunyai keseimbangan yang prima antara daya fikir dan nalar serta dzikir dan spiritual. Oleh karena itu mereka tidak berani menyalahgunakan ilmu yang mereka miliki karena para guru menyadari bahwa ilmu merupakan amanah Allah SWT yang harus dijaga kesuciannya, yang dalam Total Quality Management disebut komitmen. Profesi guru harus selalu sejalan dengan visi dan misinya sebagai bentuk tanggungjawab dalam menjalani kewajibannya secara terus menerus. Jadi seorang

⁷⁵ Zainal Aqib, *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*, Cendekia, Surabaya, 2002) hal.24. Lihat juga H. Veithzal Rivai dan Sylvia Murni dalam *Education Management*, hal.896.

guru bukan hanya harus mempunyai dan mengembangkan kemampuan kognitif secara komprehensif, tetapi juga ranah afektifnya terus ditingkatkan sebagai bentuk ketaqwaan kepada Allah SWT. Dengan demikian dalam pandangan Islam seorang guru yang profesional bukan hanya mahir dan menguasai bidang ilmu yang diajarkannya, mendalam dan komprehensif, tetapi dengan ilmunya ia menuntun untuk senantiasa mengakui keagungan Allah SWT kemudian patuh dan tunduk kepadaNya⁷⁶

Sesuai dengan visi dan misinya pendidik tidak dapat tergantikan oleh siapapun walaupun sebagai alat atau fasilitator. karena kemajuan teknologi. tetapi mereka mempunyai misi keagamaan untuk membangun kekuatan rohani sebagai pemberi peringatan, pembimbing dan panutan dengan predikat ulul albabnya, kapan dan dimanapun mereka berada, khususnya dalam pesantren sebagai lembaga pengkaderan ajaran dan nilai-nilai ke-Islaman.

Kedepan, pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam berperan sentral mengembangkan dan mempertahankan nilai dan ajaran Islam khususnya di

⁷⁶ Dalam berbagai sumber ilmu keguruan dijumpai penjelasan bahwa kompetensi profesional berkaitan dengan menguasai landasan pendidikan: mengenai tujuan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan Nasional ; mengenai fungsi sekolah dalam masyarakat, mengenai prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar; menguasai bahan pengajaran baik, bahan pengajaran kurikulum pendidikan dasar dan menengah, menguasai bahan pengayaan, menyusun program pengajaran; menetapkan tujuan pembelajaran, memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran, memiliki dan mengembangkan strategi belajar mengajar, memilih dan mengembangkan media pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, memilih dan memanfaatkan sumber belajar, melaksanakan program pembelajaran; menciptakan iklim belajar mengajar yang tepat, mengatur ruangan belajar, mengelola interaksi belajar mengajar, menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan. Lihat Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Remaja Rosda Karya, Bandung, 1997) hal.17-19. Lihat juga Ngilim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis* (Remaja Rosda Karya, Bandung, 1995) hal.19-20 dalam Abuddin Nata *Inovasi Pendidikan Islam* (Salemba Diniyah, Jakarta, 2016) hal.59

Indonesia, yang berperan sebagai benteng terakhir dalam membumikan syariat Islam dalam seluruh aspek kehidupan. Dengan alasan inilah para pakar pendidikan Islam khususnya dari kalangan pondok pesantren, selalu menyuarakan bahwa pesantren semakin berat mengalami persaingan, bahkan dapat tertinggal jika tidak cepat memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan terutama sumber daya manusia tenaga pengajar yakni para sarjana yang mempunyai kompetensi keilmuan yang dapat diandalkan kemampuannya. Dengan kata lain profesionalisme ustadz dan ustadzah sebagai pendidik sedang teruji dan menjadi sorotan masyarakat. Secara pribadi penulis memperhatikan dan mengamati, bahwa saat ini banyak pesantren yang merekrut tenaga pengajar dari alumninya yang secara keilmuan dan pengalaman masih sangat hijau sehingga tidak sedikit santri yang tidak nyaman dan merasa tidak puas mengikuti pembelajaran, akhirnya keluar dan mencari pondok yang lebih menjanjikan karena kualitas tenaga pengajarnya benar-benar profesional. Sikap lain yang timbul dari para guru muda, terkadang memperlihatkan sikap otoriter, sarat dengan nilai komando dan tidak demokratis, sehingga hubungan guru dengan murid ada jarak yang semestinya tidak terjadi. Dalam dunia pendidikan modern guru sebagai pendamping peserta didik dengan suasana belajar yang demokratis, terbuka dan siap untuk berdiskusi. Karena, dalam konteks sekolah yang dapat diadopsi dalam konteks pesantren, guru adalah orang yang langsung berinteraksi dengan anak didik, memberikan keteladanan, motivasi, dan inspirasi untuk terus-menerus bersemangat dalam berkarya dan berpersatasi⁷⁷

⁷⁷ Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan* (Diva Press, Yogyakarta, 2009) hal.58

2. Total Quality Management Tenaga Kependidikan

Keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan termasuk pesantren tidak mungkin berhasil, sesuai dengan tujuan organisasi tanpa dibarengi dengan pengelolaan administrasi yang baik. Lembaga pendidikan dapat berjalan dengan efektif dan efisien ketika menghadapi, dan memecahkan masalah termasuk memberi semangat dan memotivasi bila terjadi masalah lain. Druker mengemukakan bahwa administrasi pekerjaan utama yang seringkali dilupakan adalah tenaga kependidikan padahal ini merupakan organ yang sangat penting dalam tubuh organisasi⁷⁸. Kondisi ini menuntut kreatifitas pimpinan, posisinya sangat berperan sebagai pemicu dan penemu strategi, untuk mengklarifikasi persoalan secara obyektif dengan memonitor perkembangan. Kebijakan utamanya adalah mengalokasikan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi dan keahlian mereka sehingga akan mendatangkan hasil yang prima dalam menganalisa setiap persoalan yang dihadapinya. Administrasi adalah mekanisme yang menunjang untuk organisasi dengan berbagai tujuan. Pada akhirnya tujuan pendidikan sangat penting dalam pembelajaran administrasi dan memiliki dampak yang signifikan dalam struktur organisasi, gaya administrasi, dan procedural operasional.⁷⁹

Karena tata usaha, (*istilah lain dalam dunia perkantoran*) administrasi sekolah merupakan instrument dalam rangka merealisasikan tujuan, kebijakan, dan

⁷⁸ Peter Druker F, *The Practice of Management*, (Harper & Brother Publishers, New York, 1978) dalam dan atau lihat juga Veithzal Rivai & Sylviana dalam *Education Management*, hal 323

⁷⁹ Veithzal Rivai & Sylviana Murni, Op cit hal.322

impian sebuah organisasi sekolah, maka terus diadakan perbaikan .Alasannya adalah bagian ini merupakan dapur yang berfungsi sebagai pusat pengelolaan segala kebutuhan yang berhubungan dengan proses administrasi sekolah, pelayanan akademik, tenaga pengajar, keuangan, absensi, surat menyurat sampai perencanaan kebutuhan rumah tangga. Semua kebutuhan lembaga pendidikan mulai perencanaan, penyusunan kepanitiaan dan penetapan besar-kecil anggaran sampai pengerjaannya, melalui mekanisme proses administrasi. Berangkat dari personalia lembaga pendidikan tersebut, disadari oleh setiap pengelola pendidikan merupakan bagian integral yang tidak dapat dipisahkan dari segala aktivitas lembaga pendidikan. Oleh karena itu seiring dengan kemajuan teknologi sekarang pengelolaan administrasi sekolah membutuhkan sumber daya manusia yang trampil, cekatan, berpikir cepat dan tepat dalam mengambil keputusan sehingga kontribusinya dirasakan dapat segera terwujud dalam merealisasikan semua tujuan organisasi pendidikan Islam terutama pesantren. Dengan kata lain personalia atau tenaga kependidikan harus diisi oleh tenaga yang benar-benar mampu bekerja dengan menggunakan perangkat administrasi modern yang berbasis teknologi informasi.

Komponen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi manapun, tak terkecuali institusi atau lembaga pendidikan Islam merupakan komponen yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Begitu pentingnya posisi sumber daya manusia ini, maka melakukan pengelolaan terhadap komponen ini sangat penting pula. Manajemen tentang komponen sumber daya manusia ini dikenal dengan istilah manajemen personalia⁸⁰

⁸⁰ Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati , op cit, 88. Istilah personalia tenaga kependidikan sendiri bisa diartikan sebagai orang-orang yang melaksanakan suatu tugas untuk mencapai tujuan..Lebih detailnya lihat dalam B.Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*.

Sekolah yang moderen bukan terlihat dari tampilan gedung mewah dengan sederet fasilitas yang dikelola serba moderen sehingga ada kesan kebanggaan ketika kita berada dan menjadi bagian sekolah tersebut. Tetapi yang menjadi sorotan masyarakat adalah baik dan tidaknya manajemen pelayanan administrasi sekolahnya. Hal ini menjadi ukuran, karena tenaga kependidikan merupakan garda terdepan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren secara efektif dan efisien. Pelayanan seperti ini benar-benar membutuhkan tenaga sumber daya manusia yang prima. Untuk merealisasikan harapan tersebut pihak pesantren dengan manajemen Total Quality Managemennya, terus melakukan peningkatan sumber daya manusia tenaga kependidikan dengan mengadakan pelatihan, kursus, seminar bahkan tidak sedikit yang meningkatkan SDM dengan menempuh jalur pendidikan khusus melalui perkuliahan. Paradigma ini dilatarbelakangi oleh pemikiran bahwa pengelola administrasi merupakan komponen integral yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Argumentasinya, tanpa terkelolanya sistim informasi manajemen yang baik tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia (SDM) sebagai factor penting bagi keberhasilan suatu organisasi seperti lembaga pendidikan⁸¹.

⁸¹ Soekidjo Notoatmodjo mengatakan bahwa tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (tenaga kependidikan - karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktifitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu, Sumber daya manusia (karyawan- tenaga kependidikan) tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia (PT Rineka Cipta, Jakarta, 2003) hal.118. dalam Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati Op cit hal.89

Dengan demikian menjaga mutu sumber daya manusia tenaga kependidikan tidak bisa dilakukan secara asal-asalan tanpa perencanaan yang matang, terprogram atau tidak menjadi prioritas utama dalam lembaga pendidikan terutama pesantren. Dalam Islam menempatkan pekerja tidak boleh dilakukan oleh orang yang bukan ahlinya, karena akan mengalami kehancuran dan kegagalan dikemudian hari, tetapi harus benar-benar diposisikan oleh tenaga trampil yang mempunyai keahlian pada bidangnya. Artinya Islam sangat profesional dalam mengelola manajemen sumber daya manusia

3. Total Quality Management Kurikulum

Kehidupan manusia bergerak sangat dinamis karena dipengaruhi oleh peradaban yang cepat berkembang baik dari aspek ekonomi, politik, budaya, hukum, pendidikan, bahkan majunya teknologi informasi seperti TV, Radio, internet, surat kabar, majalah, telepon, hiburan, makanan, sampai pakaian. Semua persoalan global tersebut menjadi tantangan yang sangat mempengaruhi gaya, sikap dan budaya manusia. Dunia terus berubah menjadi kosmopolitan yang sukar terbendung bahkan terkadang bergerak lebih cepat dari prediksi dan persiapan manusia sebagai subyek kehidupan (*khalifah*). Oleh karena itu, solusi dan jawaban untuk menghadapi berbagai persoalan tersebut, harus dilakukan cuma dengan satu cara yaitu membumikan pendidikan, baik pendidikan umum atau agama. Keduanya merupakan modal besar yang tidak dapat tergantikan dalam membangun peradaban suatu bangsa. Pendidikan merupakan suatu wahana yang tidak terbantahkan untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam organisasi apapun untuk mencapai tujuan organisasi. Disadari bahwa pendidikan secara luas dipandang sebagai investasi dan

aset bagi individu maupun masyarakat. Pendidikan merupakan kekuatan yang mampu merubah wajah kehidupan masyarakat.⁸²

Konsekuensi logisnya adalah setiap bangsa dituntut untuk melaksanakan dan memberikan pendidikan kepada rakyatnya secara optimal sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman dan tuntutan pasar, bahkan sekarang ini sekolah sudah menjadi ukuran masyarakat ketika memilih suatu lembaga pendidikan putra-putrinya termasuk pesantren. Jadi lembaga pendidikan yang diburu dan menjadi favorite masyarakat adalah sekolah yang mampu menghantarkan lulusannya dan berkompetisi dalam masyarakat global. Semua itu tidak diperoleh oleh peserta didik jika silabus atau kurikulum yang ditawarkan lembaga pendidikan khususnya pesantren tidak berbanding lurus dengan tuntutan masyarakat, dan santri sebagai pengguna jasanya. Dengan kata lain manajemen pembelajaran khususnya kurikulum merupakan unsur terpenting yang tidak boleh diremehkan, artinya harus menjadi prioritas utama karena kurikulum merupakan miniature yang akan menjadi mercusuar maju tidaknya institusi pendidikan. Manajemen pembelajaran dan kurikulum⁸³ yang harus selalu diremajakan (*up date*) sesuai perkembangan zaman, tuntutan masyarakat, kompetensi lulusan dan termasuk kebijakan pemerintah sebagai legislator pendidikan resmi di Republik ini. Kurikulum pendidikan Islam merupakan

⁸² Veithzal Rivai dan Sylvia Murni, op cit, h.191

⁸³ Dilihat dari segi etimologi-konvensionalistik, curriculum dalam bahasa Yunani kuno berasal dari kata curir, yang artinya pelari; dan curere yang artinya tempat berpacu. Curriculum diartikan jarak yang harus ditempuh oleh pelari. Dari makna yang terkandung berdasarkan kerangka tersebut kurikulum dalam pendidikan diartikan sebagai sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh atau diselesaikan anak didik untuk memperoleh ijazah, Nana Sudjana, *Pembina dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, (Sinar Baru Algenshido, Jakarta, 2005) Hal.4

salah satu elemen penting dari pendidikan Islam yang berfungsi mengarahkan segala bentuk aktivitas pendidikan Islam⁸⁴. Memang terdapat lembaga pendidikan yang berpendapat bahwa kurikulum sebagai pelengkap, tidak substantive yang terpenting adalah peran guru. Karena kurikulum merupakan metode (*manhaj*)⁸⁵ untuk memperoleh tujuan dalam pendidikan Islam.

Kurikulum, sejatinya sejatinya alat atau metode yang berisikan jenis dan program apa yang harus dijalankan, siapa yang bertanggungjawab dan kebutuhan

⁸⁴ Pada kerangka ini pernyataan Crow and Crow bahwa kurikulum meliputi bagaimana cara mengembangkan peserta didik dari segi mental, fisik, emosional, social, spiritual, dan moral dengan melihat pengalaman –pengalaman sebelumnya yang diamanti dari proses belajar-mengajar, baik di dalam ruangan kelas atau outdoor. Crow and Crow, *Intoduction to Education (New Revised Edition)* (American Book Company, Amerika, 1960) hal.249. Dan pernyataan ini masih relevan ketika dikonteskan dalam kerangka manajemen kurikulum untuk secara terus menerus melakukan rekonstruksi dengan merelevansikan dengan kebutuhan stake holders lembaga pendidikan Islam sekarang.

⁸⁵ Dalam system pendidikan Islam, kurikulum dikenal dengan istilah “manhaj” yang berarti “jalan terang”. Makna tersirat dari jalan terang tersebut menurut al Syaibani adalah jalan yang harus dilalui oleh para pendidik dan anak didik untuk mengembangkan ketrampilan, pengetahuan, dan sikap mereka. Lebih detailnya, lihat dalam Omar Mohammad al- Toumy al- Syaibani, *Falsafah Pendidikan Islam*, Peterjemah Hasan Langgulung, (Jakarta, Bulan Bintang, 1984) hal.478. Dengan makna kurikulum sebagai jalan terang, berarti kurikulum merupakan sarana yang secara prosodural harus dijalankan guna mencapai tujuan-tujuan pendidikan itu sendiri. Bila dikaitkan dengan kurikulum yang dikemukakan dalam bahasa Perancis (*couriaer*) yang berarti berlari. Ada korelasi yang unik antara kedua kata *manhaj dan couriaer* yang sama-sama “ menuju sesuatu” yakni tujuan itu sendiri. Bila dikaitkan dengan wahyu yakni dalam konteks ajaran keIslaman, ada satu ayat dalam Al Qur’an yang mengandung kata “Minhajan”. Dalam hal ini lihat dalam Muhammad Fuad’ Abd al- Baqy, *al-Mu’jam al-Mufahras Li Alfazi al Qur’an al-Karim* (Kairo, Daar al-Fikri, 1981) hal.719. Kata tersebut sangat minim dibanding dengan persoalan-persoalan yang dibahas dalam al-Qur’an yakni pada QS al-Maidah ayat 84 yang menyatakan dalam artinya “ *Dan kami telah turunkan al Qur’an dengan membawa kebenaran, membenarkan apa yang sebelumnya, yaitu Kitab-kitab (yang diturunkan sebelumnya) dan batu ujian terhadap Kitab-kitab itu; maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu, untuk tiap umat diantara kamu, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan- Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, Maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. Hanya kepada Allah-lah kembali kamu semuanya, lalu diberitahukan kepadamu apa yang telah kamu perselisihkan itu”* (QS Al-Maidah, 48)

apa saja yang dibutuhkan pada saat terselenggaranya proses Pendidikan. Setiap lembaga pendidikan tidak terkecuali pesantren mempunyai visi dan misi berbeda. Mungkin karena bersifat plural itu alasannya mengapa para pakar berbeda dalam merancang, mengkonstruksi dan mendesain tentang kurikulum. Seperti yang dikemukakan oleh B.Suryobroto bahwa kurikulum merupakan segala pengalaman pendidikan yang diberikan oleh sekolah maupun di luar sekolah⁸⁶. Sementara itu S.Nasution mengatakan bahwa kurikulum itu bukan hanya meliputi mata pelajaran saja melainkan semua pengalaman belajar yang diterima anak dan mempengaruhi pribadinya atau segala usaha sekolah untuk mencapai tujuan yang diinginkan baik di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah⁸⁷.

Masalah ini terus menjadi kajian serius para pemerhati pendidikan terutama ketika ada kebijakan baru pemerintah terkait kurikulum, bahkan menjadi piral serta trending topik. Masalah yang terbaru seperti kurtilas (*K13*) yang sampai hari ini masih hangat dibicarakan oleh berbagai kalangan dan pakar pendidikan karena hingga saat ini belum selesai, mereka terus silang pendapat. Hal ini dapat dimaklumi, karena dari sinilah nasib kedepan bangsa Indonesia dipertaruhkan. Begitu penting kurikulum dalam proses pendidikan dalam sebuah institusi pendidikan baik umum atau Islam. Jika tidak diatasi secara komprehensif, maka pendidikan akan kehilangan arah karena begitu fundamentalnya. Alasannya sekali lagi adalah keberadaan kurikulum akan mempengaruhi pencapaian prestasi akademik santri secara menyeluruh, baik pada aspek kognitif, afektif dan psikomotorik, yang merupakan

⁸⁶ B.Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Renika Cipta, Jakarta, 2004) hal.32

⁸⁷ S.Nasution, *Pengembangan Kurikulum* (Citra Adytia Bhakti, 1991) hal.9

bagian terpenting dari manajemen pendidikan. Kurikulum pesantren sudah pasti lebih luas cakupannya karena ada kurikulum muatan lokal (*mulok*) sebagai ciri khas pondok pesantren, disamping itu pondok pesantren juga harus mengikuti aturan pemerintah berupa kurikulum nasional (*kurnas*). Perkembangan dan perjalanan kurikulum pendidikan nasional memang kurang mengembirakan, banyak masyarakat terbuat prihatin karena perjalanannya yang cukup fenomenal, mengapa ? karena bukan saja membingungkan masyarakat umum, peserta didik, pengelola pendidikan namun para pakar pendidik dan tenaga pendidikan juga dibuat pusing kepala, justru kebijakan kurikulum yang dikeluarkan selalu berubah, bahkan setiap ganti Menteri dapat dipastikan kurikulum berubah. Situasi ini bukan saja mengorbankan masyarakat tetapi akan terjadi dampak negative yang akan mempengaruhi aspek kehidupan masyarakat lainnya secara berkepanjangan. Kenapa demikian, karena setiap kebijakan yang diambil pemerintah termasuk kurikulum, tidak lepas bahkan menjadi bagian dari subordinasi atau konstilasi politik.

Akhirnya masyarakat dituntut melakukan tindakan kongkrit dan cerdas seperti melakukan inovasi dalam Pendidikan, khususnya pengembangan kurikulum yang mendatangkan tindakan kompetensi dasar yang taktis dan strategis, menuju masyarakat yang mampu menghadapi tantangan hidup dalam kondisi apapun. Dengan alasan inilah, semua yang terlibat dalam Pesantren sebagai bagian dari sistim pendidikan Nasional dengan Kyai sebagai tokoh sentralnya, harus terus melakukan pembaharuan kebijakan pendidikan dan pengajaran dengan mengoptimalkan keterlibatan semua yang ada dalam pesantren. Inilah salah satu ciri khas ketika pesantren sudah mengimplementasikan Total Quality Management

dalam lembaga pendidikan. Pesantren harus mampu merubah paradigma berpikirnya dengan orientasi mutu pendidikan ke depan yang bersifat future sesuaengan kebutuhan pasar dan tuntutan masyarakat. Terdapat minimal lima karakteristik sekolah atau lembaga pendidikan yang bermutu yaitu 1) Fokus pada pelanggan 2) Keterlibatan total 3) Pengukuran 4) Komitmen dan 5) Perbaikan berkelanjutan⁸⁸. Sebagai konsekuensi Inovasi pendidikan, pesantren diharuskan selalu dan terus melakukan kajian baik secara internal maupun eksternal sesuai dengan pola pembinaan pesantren yang terintegrasi dalam pembangunan daerah merupakan nasional dalam bentuk pembangan kehidupan social keagamaan, ilmu pengetahuan, ekonomi, hokum yang mengerucut pada peningkatan dan pengembangan potensi manusia sumber daya manusia (*human resuarches*).

Hal tersebut tersirat dalam amanah Undang-Undang otonmoi Daerah yang tertuang pada UU No.22/1999 yang direvisi menjadi Undang-Undang No.32/2004 dan diberlakukannya UU No.20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (*Sisdiknas*) Pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan dalam sistem pendidikan Nasional, sejajar dengan lembaga-lembaga pendidikan nasional formal lain seperti sekolah umum dan madrasah⁸⁹. Untuk menjaga eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan milik masyarakat, tentunya segala kebijakan yang dikeluarkan selalu berorientasi pada peningkatan mutu pelayanan pendidikannya,

⁸⁸ Jerome S.Arcato, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan TataLangkah Penerapan*, (Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2007) hal.36

⁸⁹ UU No.20 /2003 Tentang Pendidikan Nasional (Sisdiknas) pasal 30 ayat 4 menyebutkan bahwa; Bentuk pendidikan agama bisa berupa pendidikan diniyah, pesantren, pasraman, pabhaja sementara dan pendidikan lain yang sejenis

baik dalam ranah ilmu umum terlebih ilmu agama yang memang menjadi visi dan misi utamanya kapan, dimana dan apapun nama pesantrennya. Di tengah cepatnya perubahan arus global dan masyarakat intrnasional, pesantren tidak lagi dapat menutup diri di tengah cepat dan ketatnya persaingan dengan lembaga pendidikan lain baik umum, kejuruan, kedinasan termasuk juga internal pondok pesantren lainnya. Persaingan antar lembaga pendidikan adalah pada kualitas lulusannya (*output*), semakin mampu lulusan lembaga pendidikan tersebut bersaing di masyarakat dengan mampu mengungguli competitor lainnya, maka kepercayaan masyarakat terutama dari masyarakat Islam menengah ke atas semakin kuat. Realisasinya adalah masyarakat sebagai pemakai jasa pendidikan pesantren dengan membuktikannya tetap menjadi mitra dan pilihan dalam memberikan pendidikan terbaik kepada putra-putrinya. Untuk menjaga kepercayaan masyarakat tersebut, pengelola atau orang yang terlibat dalam pesantren dituntut untuk terus melakukan pembenahan, peningkatan dan perbaikan secara signifikan, total dan visioner terutama dalam menyajikan kurikulum. Oleh karena itu pesantren yang sudah maju, moderen, aspiratif mempunyai team kendali mutu Total Quality Management secara berkala memantau dan mengikuti perkembangan kurikulum dengan melakukan evaluasi sehingga para santri semakin percaya diri dengan kemampuan kognitif, afektif dan psikomotorik yang mereka kuasai.

Secara makro, kondisi seperti ini menjadi pekerjaan rumah bagi pesantren yang tidak mudah meyelesaikannya, karenanya banyak pesantren yang kondisinya berada di persimpangan jalan, yakni maju tidak tetapi bubar juga tidak. Masalah yang dominan adalah mereka tidak mampu menembus atmosfer tuntutan masyarakat yang

sudah berada di arus globalisasi dan peradaban yang bukan lagi pada tingkat regional, Nasional tetapi sudah menembus tingkat Internasional, seperti kesepakatan Masyarakat Ekonomi Asean (*MEA*) atau perdagangan bebas lainnya. Kondisi ini menuntut masyarakat suatu bangsa mempunyai ketrampilan keilmuan yang tinggi, jika tidak, sudah pasti terlempar dari persaingan kehidupan global tersebut. Sekarang tidak ada lagi larangan masyarakat asing (*Negara luar*) yang menjadi anggota Masyarakat Ekonomi Asean mejalani usahanya baik pada sektor jasa, termasuk pendidikan atau non jasa seperti elektronik, kendaraan, alat rumah tangga, kesehatan, makanan dan seterusnya. Mereka leluasa dan mempunyai kesempatan yang sama dengan bangsa kita untuk melakukan kegiatan dalam sektor jasa atau material. Kondisi ini sudah pasti mengancam para tenaga kerja kita yang masih minim ketrampilan dan kompetensi keilmuannya. Bertolak dari gejala ini jalan terbaik bagi generasi muda di lingkungan pesantren adalah terus meningkatkan daya keilmuan secara menyeluruh, terstruktur, terarah dan terprogram sehingga menghasilkan lulusan yang benar-benar mampu menghadapi persaingan bebas. Harapan tersebut bisa terlealisasi jika saja instituti lembaga pendidikan Islam terutama pesantren harus melakukan inovasi dan pengembangan dengan menyajikan kurikulum kekinian sesuai kebutuhan pasar dan harapan masyarakat. Pada kerangka inilah kemudian wacana ini mengerucut pada pola manajemen pengembangan kurikulum pendidikan Islam yang disesuaikan dengan perubahan zaman dan kebutuhan stakeholders lembaga pendidikan Islam.⁹⁰

⁹⁰ Muhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati, op cit, hal.86

Tugas dan tindakan ini harus dimotori oleh pimpinan pondok sebagai Leader dan administrator, ketika melaksanakan manajemen pembelajaran dan kurikulum pendidikan Islam, terlebih ketika mengeluarkan kebijakan harus termanage dengan baik dan selalu berorientasi pada kepentingan santri sebagai unsur penting pengguna jasa pendidikan yang dalam bahasa Total Quality Management (*TQM*) diistilahkan dengan pelanggan utama. Pengembangan dan inovasi kurikulum tidak boleh terhenti, tetapi harus terus mengalami dinamika sesuai perkembangan zaman, dengan mengembangkan kreativitas yang terintegrasi dalam semua unsur pencapaian pendidikan yakni kognitif, afektif, psikomotorik dan intuitif.

Dengan melihat perkembangan budaya dan cepatnya arus perubahan perkembangan teknologi informasi, maka pesantren harus mampu menyesuaikan diri. Tentu saja kondisi ini memaksa manusia harus berpikir keras, realistis dengan tidak terpaku pada pengembangan pembelajaran saja, dan terhenti pada kompetensi keilmuan, tetapi harus dikembangkan secara teknis aplikatif dengan pengembangan ketrampilan hidup (*life skill*) sesuai kebutuhan santri yang tentu berbeda antara satu santri dengan santri lainnya. Apalagi disadari bahwa tidak semua santri ketika lulus dari pondok menjadi ulama, ustadz, ahli agama, pengelola lembaga pendidikan, karena kemampuan bakat dan latar belakang social mereka berbeda sehingga komunitas interaksinya juga berbeda. Disinilah lembaga pendidikan Islam seperti pesantren dituntut berpikir cerdas, kreatif, inovatif, visioner serta mampu dengan baik membaca perkembangan zaman. Semua itu dituangkan dalam kurikulum sebagai pola dan rujukan dalam mencapai tujuan pendidikan.

4. Konsep Diagram Fishbone dan Prinsip Pareto dan kaitannya dengan Total Quality Management.

Semua kegiatan yang dilakukan oleh setiap organisasi, baik perusahaan yang bergerak di bidang produksi materi atau yang bergerak di bidang jasa seperti sekolah atau pesantren, sudah pasti akan mengalami pasang surut. Kondisi demikian, baik institusi jasa atau perusahaan, tidak mungkin terhindari sebagai dinamika kultural sebuah kegiatan yang menyertakan banyak orang. Dalam perkembangan ilmu manajemen yang semakin moderen, banyak cara yang dapat ditempuh oleh seorang manajer untuk mengatasi dan keluar dari berbagai problema perusahaan atau sekolah agar masalah tersebut tidak berlangsung lama. Satu diantaranya adalah menggunakan *fishbone diagram*.

Fishbone diagram, diagram tulang ikan, kerana bentuknya seperti tulang ikan sering juga disebut Cause-and Effect diagram atau ishikawa diagram diperkenalkan oleh Dr.Kouro Ishikawa, seorang ahli pengendalian kualitas dari Jepang, sebagai satu dari tujuh kualitas dasar (*7basic quality tools*). Fishbone diagram digunakan ketika kita ingin mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah dan terutama ketika sebuah team cenderung jatuh berpikir pada rutinitas⁹¹

Seorang pimpinan yang cerdas sudah pasti menyiapkan langkah jitu dengan mempelajari sebab-akibat (*cause-effect*) dengan menggunakan langkah-langkah manajemen moderen untuk mengatasi persoalan. Jika tidak segera teratasi, maka akan mendatangkan kerugian besar seperti para pelanggan atau pemakai jasa produk yang dikeluarkan lari dan meninggalkan mereka. Padahal pelanggan adalah aset perusahaan atau pesantren yang sangat penting untuk dipertahankan. Demikian juga

⁹¹ Tague, N.R, *The Quality Toolbox (2th ed)*, (Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 2005) hal.247

bila terjadi pada lembaga pendidikan sudah pasti akan mengalami ketidakstabilan manajemen yang berakibat pada hilangnya rasa kepercayaan masyarakat kepada pesantren, disamping itu akan menghilangkan layanan bermutu. Kebanyakan personal sekolah kurang mempunyai pola dalam memecahkan permasalahan. Mereka belum terlatih baik dalam pemecahan masalah, mereka hanya terlatih untuk menjawab ilmu pendidikan berbasis pada latihan terhadap solusi

Banyak metode untuk mengetahui akar penyebab dari masalah yang muncul di sebuah perusahaan atau lembaga jasa pendidikan antara lain Brainstorming, bertanya mengapa bisa terjadi (*why-why*). Metode diagram fishbone (*tulang ikan*) cause and effect (*sebab-akibat*) adalah salah satu metode/tool di dalam meningkatkan kualitas yang sudah teruji dan lebih cocok dipergunakan dalam dunia pendidikan. Penemunya adalah seorang ilmuwan Jepang pada tahun 60-an bernama Dr. Kauro Ishikawa, Ilmuwan kelahiran 1915 di Tokyo Jepang itu, juga alumni Teknik Kimia Universitas Tokyo. Sehingga sering juga disebut dengan diagram ishikawa. Metode tersebut awalnya lebih banyak digunakan untuk manajemen kualitas yang menggunakan data verbal (*non-numerical*) atau data Kualitatif. Dr. Ishikawa juga ditengarai sebagai orang pertama yang memperkenalkan tujuh alat atau metode pengendalian kualitas (*7 tools*) yakni Fishbone diagram, control chart, run chart, histogram, scatter diagram, pareto chart dan flowchart.

Pada tahun 1990 Perancis mengapresiasi sebagai cara penataan informasi pada suatu masalah yang kompleks dan memberikan gambaran jika dapat memiliki beberapa penyebab. Masalah ditempatkan di kepala tulang ikan dan kontribusi yang mungkin untuk masalah ini ditugaskan untuk tulang ikan yang berbeda. Masing-masing baris ini dari kontribusi mungkin memiliki beberapa kontribusi yang mungkin ditambahkan sebagai tulang lebih lanjut. Pengalaman menunjukkan bahwa menganalisis masalah dengan cara ini harus dilakukan selama beberapa sesi untuk

memungkin ide-ide segar untuk mengembangkan orang lain yang kemudian dijabarkan, karena orang memiliki waktu untuk mencerminkan apa yang dilihat sebagai kontribusi besar⁹²

Dikatakan diagram Fishbone kerana memang berbentuk mirip dengan tulang ikan yang moncong kepalanya menghadap ke kanan. Diagram ini akan menunjukkan sebuah dampak atau akibat dari sebuah permasalahan di lembaga pendidikan dengan berbagai penyebabnya. Efek atau akibat dituliskan sebagai moncong kepala. Sedangkan tulang diisi oleh sebab-sebab sesuai dengan pendekatan permasalahannya. Dikatakan diagram Cause and Effect (*sebab-akibat*) karena diagram tersebut menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. Berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, diagram sebab-akibat dipergunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab dan karakteristik kualitas (*akibat*) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu. Masalah bisa teratasi jika akar penyebab (*cause*) sudah diketahui secara maksimal sehingga mudah untuk diidentifikasi yang menjadi akibatnya (*effect*)

Suatu tindakan dan langkah improvement akan lebih mudah dilakukan jika masalah dan akar penyebab masalah sudah ditemukan. Manfaat fishbone diagram ini dapat menolong kita untuk menemukan akar penyebab masalah secara user friendly, tools yang user friendly disukai orang-orang di industri manufaktur dimana proses disana terkenal memiliki banyak ragam variabel yang berpotensi menyebabkan munculnya permasalahan⁹³

Diagram Fishbone Cause and Effect Ishikawa telah menciptakan ide cemerlang yang dapat membantu dan memampukan setiap orang atau organisasi, baik pada sekolah atau perusahaan dalam menyelesaikan masalah dengan tuntas

⁹² Brian Fidler, *Strategic Manajement for School Development*, (India, Paul Chapman Publishing, 2002) hal.65

⁹³ Purba, NR, The Quality, *Diagram Fishbone Ishikawa*, retrieved from, p.3 <http://hardipubra.com/2017/04/7/diagram-fishbone-dari-ishikawa.html>, p.3

sampai dasar permasalahan. Tentu saja harus melibatkan semua individu yang terlibat. Kebersamaan sangat diperlukan, kebebasan berpendapat kepada tim identifikasi akan lebih mudah menyelesaikan masalah yang dihadapi dengan menggunakan diagram tulang ikan. Dalam mencari masalah penyebab terjadi kegagalan ketika mengimplementasikan kebijakan lembaga, maka harus dimulai dengan kata kenapa ? (*Why-why*) jika perlu pertanyaan itu diulang-ulang sampai kita menemukan pada persoalan yang sebenarnya. Inilah variasi dalam menemukan jawaban model *Fishbone Diagram* dengan terus menguji sebab dan akibat masalah (*cause-effect*)⁹⁴

Sebab fungsi dasar diagram tulang ikan (*fishbone*) adalah untuk mengidentifikasi dan mengorganisasi banyak penyebab yang mungkin timbul dari suatu effect spesifik dan kemudian memisahkan akar penyebabnya. Sering dijumpai orang mengatakan “ penyebab yang mungkin” dan dalam kebanyakan kasus harus menguji apakah penyebab hipotesa adalah nyata, dan apakah memperbesar atau mengurangnya akan menghasilkan yang diinginkan. Metode ini banyak membantu perusahaan material atau lembaga jasa seperti sekolah baik dalam aspek kualitas dan mutu atau pada lulusan, kurikulum, tenaga pengajar, sarana-prasarana, perpustakaan, kantin, laboratorium dll.

Sejatinya diagram tersebut mempunyai banyak kesamaan dengan Total Quality Management, atau paling tidak saling melengkapi. Sebab keduanya mempunyai konsentrasi dan fokus pada bagaimana sebuah lembaga dapat memberikan

⁹⁴ Majaro.S, *Managing Ideas Fase Profit: The Creative Gap Maidenhead* , (USA, Mc GrawHill, 1992) hal.14

pelayanan terbaik secara terus menerus sehingga para pelanggan merasa terpenuhi keinginannya. Seperti mencari masalah untuk dilakukan perbaikan, melakukan identifikasi masalah secara benar dan cermat, menghasilkan pemikiran baru menuju perbaikan. Diagram ini akan membantu lembaga pendidikan Islam termasuk pesantren yang menghadapi masalah dan penyebabnya untuk dilakukan tindakan perbaikan dengan menggunakan langkah sesuai hasil kajian tim identifikasi. Tentu saja masalah yang dialami dapat ditemukan jalan keluarnya (*way out*) melalui pengkajian berdasarkan data yang teridentifikasi secara menyeluruh (*komprehensif*). Dengan kata lain harus ada analisa yang berulang-ulang dengan mengembangkan ide dari orang lain (*team*). Pengalaman menunjukkan bahwa menganalisis masalah dengan cara ini harus dilakukan selama beberapa sesi untuk memungkinkan ide-ide segar muncul, untuk mengembangkan orang lain untuk dijabarkan karena orang memiliki waktu untuk mencerminkan⁹⁵

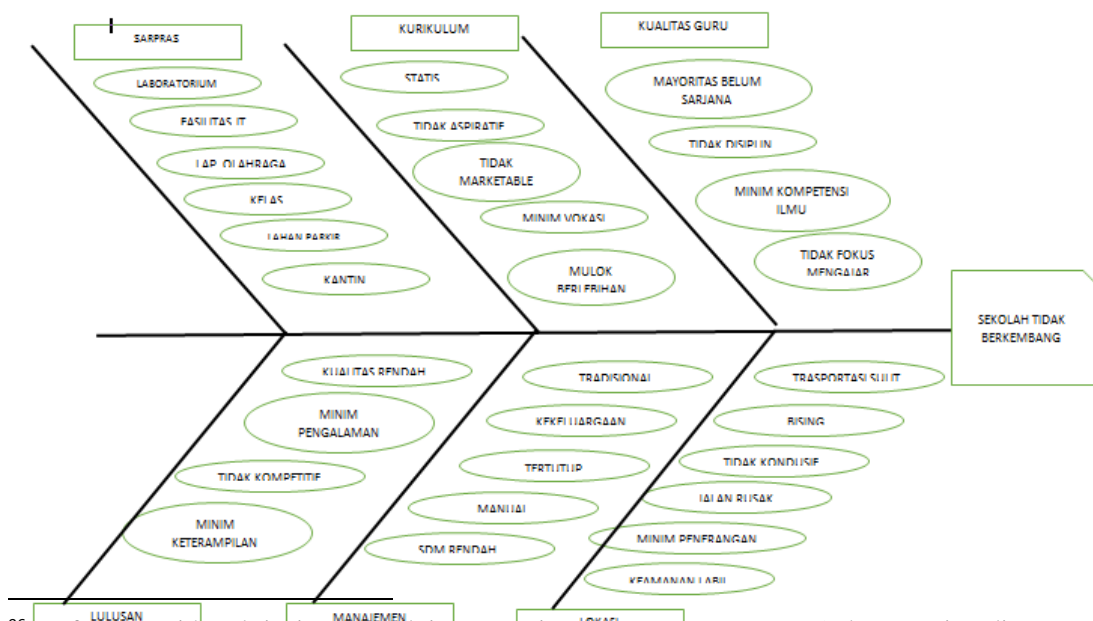
Jika sejumlah langkah telah diambil mulai dari pengumpulan data, mempetakan, menganalisa dengan berbagai metode dan teori akhirnya menghasilkan keputusan terbaik dengan menggunakan Diagram Fishbond (*tulang ikan*). Semuanya dapat dilihat pada satu gambar prinsip pareto (*the pareto principle*) dalam bentuk grafik atau kurve yang bentuknya disesuaikan dengan kebutuhan. Prinsip ini diajukan oleh pemikir manajemen bisnis Joseph M. Juran yang juga pakar Total Quality Management yang menamakannya berdasarkan ekonomi Italia Vilfredo Pareto.

⁹⁵ Mugatyrod, Morgan, *Total Quality Manajement and The Scholl*, (Buckingham: Aplication University Pesr, 1992) hal.45

Analisa Pareto memberikan kita kepentingan relatif dari tiap rangkaian masalah. Analisa Pareto secara grafis menunjukkan kepada kita dimana kita harus mengonsentrasikan usaha kita sehingga kita dapat lebih efektif. Analisa digunakan untuk menemukan dimana memulai memecahkan masalah dan menunjukkan kepentingan relatif dari komponen suatu masalah. Analisa Pareto juga dapat digunakan untuk menunjukkan perbandingan sebelum dan sesudah usaha⁹⁶

Penggunaan analisa Pareto bergantung pada penyelesaian data yang tepat untuk skala vertikal dan penyelesaian kategori yang tepat untuk skala horizontal. Penyelesaian yang benar akan membawa perhatian kepada penyebab-penyebab yang benar. Skala vertikal memperagakan volume penyebab. Skala horizontal memperagakan jenis penyebab⁹⁷.

Dalam dunia pendidikan terutama pesantren sudah pasti banyak masalah yang timbul, baik yang berasal dari pimpinan dan pembantunya, santri, sarana prasarana, kurikulum, lingkungan, kesehatan dan persoalan lain yang menyangkut kesantrian. Jadi untuk melakukan analisa fish Bone harus menentukan langkah yang benar dengan menentukan kategori sebab yang akan diukur. Namun sebelumnya sudah harus melewati seleksi dan analisa maksimal sebab-akibat semua



⁹⁶ Prof. Dr. H. Veithezal rivai, Dr. Hj. Silviana Murni, *Education Manajement*, (Jakarta, Rajawali Pers, 2009) hal. 566

⁹⁷ ...

Figure 1 Diagram Fishbond

permasalahan yang terdapat, tentang sekolah atau pesantren yang tidak berkembang akan terindikasi membubarkan diri. Dalam mencari penyebab sulitnya sekolah berkembang, dapat dilakukan secara internal seperti rapat pengurus organisasi sekolah atau secara eksternal dengan cara menyebarkan angket kepada santri, wali murid, alumni dan masyarakat. Dengan langkah ini pihak sekolah dapat mengetahui persoalan sesungguhnya terjadi, dan kemudian mengambil langkah perbaikan.

Setelah kongkrit diketahui penyebabnya, maka manajemen pesantren harus melakukan perbaikan dengan merubah semua yang menjadi kendala majunya pesantren, jika diperlukan boleh dilakukan perubahan struktur organisasi sekolah secara total. Karena dengan manajemen yang baru akan timbul budaya kerja baru yang lebih baik, bertanggungjawab, akuntabel dan lebih berpikir kedepan (*visioner*) karena prinsip Total Quality Management adalah melakukan perbaikan secara terus menerus dalam menjalankan operasionalnya untuk kepuasan pelanggan (*santri*) Manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management*) sebagai suatu cara meningkatkan perpormasi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia⁹⁸ dalam upaya meningkatkan mutu semua proses, produk, dan jasa dalam sebuah organisasi⁹⁹.

⁹⁸ Oneng Nurul Badriah, *Total Quality Management Zakat prinsip dan Praktik Pemberdayaan Ekonomi*, (Wahana Kordofa, Tangsel FAI, 2012) hal.24 Lihat juga Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Grafindo Pustaka, Jakarta, 2008) hal.6

⁹⁹ Idem, hal.24, lihat juga Kathryn M Bartol & David C. Martin, *Management* (Mc.Graw Hill, 1988) Edisi e 2 hal.544; Syahu Sugian O, *Kamus Manajemen (Mutu)* PT Gramedia Pustaka Utama, 2006) hal 227

Untuk mengukur perkembangan sekolah baik dan tidaknya, dapat dilihat dari kondisi murid melalui diagram Pareto yang menampilkan misalnya jumlah murid lima tahun terakhir mengalami kemunduran yang signifikan. Warning ini menunjukkan bahwa sekolah telah mengalami kemunduran batas yang mengkhawatirkan, perlu adanya perbaikan atau tindakan diagnose yang serius. Dengan menggunakan diagram Pareto semua perkembangan atau data dapat diketahui keberadaannya secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya karena diinput dari data terakhir melalui sumber yang benar..

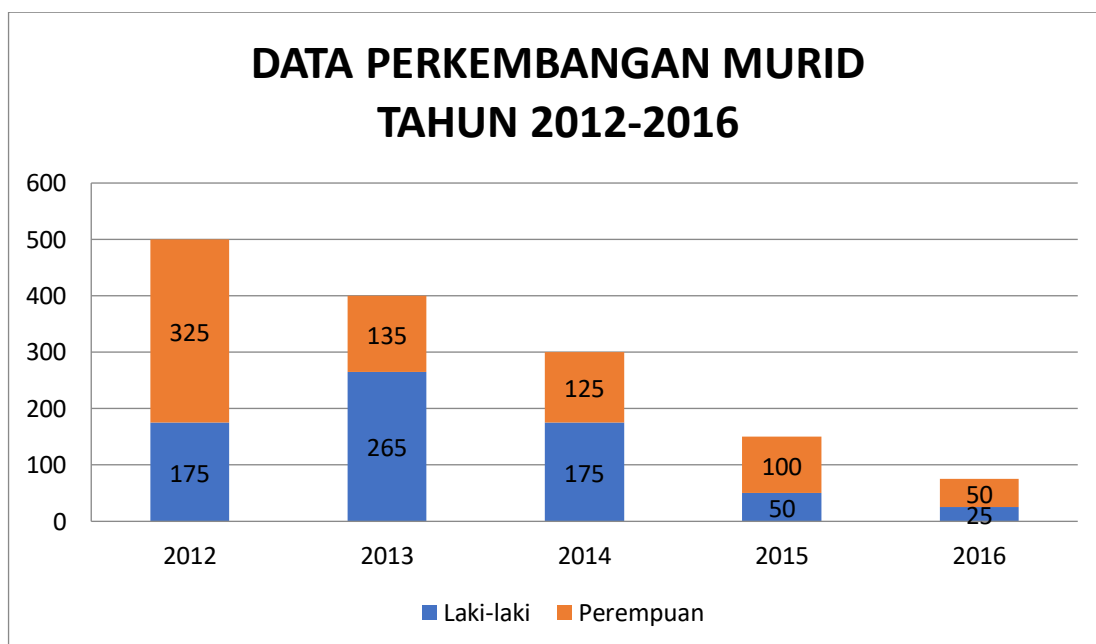


Figure 2 Grafik Pareto

A.Sumber Daya Manusia Guru

Keberhasilan proses pembelajaran di kelas sangat dipengaruhi oleh kepiawayan guru menyampaikan materi di kelas. Sebab banyak tenaga pengajar dari segi kompetensi keilmuan memang bidangnya, tetapi karena tidak menguasai ilmu pedagogic komunikasi pendidikan, akibatnya materi yang disampaikan tidak dipahami oleh peserta didik. Dengan kata lain mengajar sebuah profesi yang membutuhkan berbagai macam bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari yang kemudian diaplikasikan lagi bagi kepentingan umum¹⁰⁰. Hal ini tidak terjadi di pesantren Darunnajah, karena para gurunya menyampaikan materi pelajaran secara baik sehingga mudah dipahami santri.

Dengan begitu pelaksanaan pembelajaran di pesantren Darunnajah sudah baik dengan menempatkan para guru profesional yang menjadi perhatian pimpinan dan merujuk pada Undang-undang guru dan dosen pasal 8 dinyatakan guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan Pendidikan Nasional¹⁰¹

Alasan tersebut bisa kita lihat dari hasil jawaban santri, mereka sangat setuju 34 % dan menyatakan setuju 61,% dan tidak setuju 5 %. Mereka sangat mengapresiasi terhadap pelayanan pembelajaran yang diberikan pihak Darunnajah. Semua ini dicapai dengan kerja keras secara kontinu untuk memenuhi kebutuhan dan harapan kustomer. Hal ini bentuk penerapan teori Edward Sallis pada aspek menyenangkan kustomer. Para santri mendapat perhatian penuh dari pondok

¹⁰⁰ Moh,Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Rosda Karya,Bandung,2007) h.14

¹⁰¹ Muhammad Mustari, *Manajemen Pendidikan* (Grafindo Persada,Jakarta 2014) h.243

pesantren dengan dihadapkannya para tenaga pendidik yang bekerja secara baik, serta bertanggungjawab sesuai dengan tuntutan dan persyaratan guru profesional.

Tenaga pendidik yang berada di Darunnajah terus kami tingkatkan kompetensi keilmuannya, seperti pada awal tahun semua guru baik yang dipusat atau cabang, kami undang dan kumpulkan di cipanas (*learning centre*) Darunnajah mengikuti pelatihan mata pelajaran jurusan biologi, matematika, fisika dll. Setiap rabu kami mengadakan kursus peningkatan Bahasa Arab dan Inggris. Disamping itu juga ada program study lanjut kepada guru untuk kuliah S1, S2 dan S3 baik di dalam atau ke luar negeri seperti Inggris, Saudi Arabia, Yordania dll untuk meningkatkan kualitas keilmuannya¹⁰²

Penyebab utama bubarinya sekolah atau pesantren, atau paling tidak susah berkembang disebabkan para tenaga pengajarnya tidak memiliki kompetensi keilmuan yang baik. Penomena ini masih banyak terjadi di lembaga pendidikan Islam. Lain halnya di pondok pesantren Darunnajah kekhawatiran ini tidak terjadi karena staf pengajarnya mengajar pada bidang keilmuannya serta dibekali ilmu pedagogic dan komunikasi yang baik. Dari temuan dilapangan menyatakan sangat setuju 26 %, santri yang menyatakan setuju 67 %. Dan sisanya sebesar 7 % tidak setuju. Nampaknya apa yang menjadi pemikiran Edward Sallis bahwa pimpinan orang pertama yang harus memberikan perubahan dengan tangan besi, menunjukkan komitmen yang kuat serta mendorong yang lain untuk berbuat yang sama sehingga terciptanya perkembangan kemajuan secara progresif.

Jika banyak santri Darunnajah yang berhasil menorehkan prestasi akademiknya baik internal pondok atau external pondok, kita bisa memahami dan mengerti karena memang para santri telah memiliki dan dibekali pengetahuan yang

¹⁰² Hasil Wawancara dengan Dr.KH.Sofwan Manaf, MSi Pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah hari kamis tanggal, 19 April 2018.

prima, baik dan luas sebab sejak awal sudah dibangun dengan system pembelajaran yang benar sesuai dengan prinsip Total Quality Management Pendidikan yaitu melakukan perbaikan secara terus menerus dengan mengutamakan kebutuhan para santrinya, termasuk mengikuti perkembangan teknologi pendidikan

Sekarang ini, hampir semua aktifitas manusia sudah terikat dengan teknologi, dunia informasi dan perkembangan inovasi teknologi semakin pesat. Suasana ini juga terjadi dalam dunia pendidikan, materi pembelajaran yang diperlukan dapat diperoleh (*akses*) melalui internet dengan berbagai macam tawaran pangkalan datanya. Kehadiran teknologi yang dimanfaatkan oleh para siswa dalam dunia maya memang mengandung dampak positif dan negatif, tergantung penggunaannya. Jika dua puluh tahun lalu santri rajin membuka kitab dan buku terkait tugasnya untuk memperoleh bahan pelajaran yang diperlukan, sekarang sudah dianggap ketinggalan zaman karena butuh waktu lama dan energi banyak.

Satu diantara teknologi Pendidikan yang digunakan guru dalam memberikan materi pelajaran di kelas adalah media pembelajaran seperti infokus atau LCD. Alat ini memang sangat membantu santri dalam memahami materi pelajaran, disamping menghilangkan kejemuhan santri. Informasi teknologi (*IT*) ini sangat membantu guru secara lebih cepat, menarik jika disampaikan dengan audio visualnya. Salah satu ukuran sekolah itu modern tidaknya dapat dilihat dari Sarana dan prasarana (*sarpras*) yang dimiliki. Pesantren Darunnajah sangat mengantisipasi perkembangan teknologi pendidikan sebagai sarana belajar dengan teknologi kekinian untuk memudahkan siswa dalam proses pembelajaran. Dari temuan lapangan yang menyatakan sangat setuju 28 %, dan yang setuju 48 %, sisanya 26 % penggunaan belum berlangsung

baik. Oleh karena itu, untuk terus memberikan peningkatan pelayanan, Darunnajah bekerja sama dengan mengadakan study banding keberapa sekolah dan pesantren yang lebih maju sebagai *benchmarking*-nya. Inilah yang diutarakan oleh Edward Sallis bahwa salah satu cara sekolah ingin maju harus berani mencari role model sebagai pembandingan.

Pada sisi lain, seperti Pendidikan ketrampilan (*life skill*) Darunnajah juga membangun kerja sama dengan beberapa pihak perusahaan untuk memberikan kepada santri melakukan kerja lapangan. Hal ini penting sebagai bekal ketika terjun di masyarakat.

Darunnajah juga latihan peningkatan psikomotorik santri dengan mengadakan kerja sama dengan perusahaan dengan cara mengirim santri untuk melakukan magang atau latihan kerja sesuai dengan keinginan dan bakat santri. Terkadang diadakan seminar tentang usaha dengan mendatangkan para pakar dibidangnya baik mitra atau alumni yang sudah sukses. Dengan cara seperti inilah Darunnajah memperoleh pola dan model baru dalam mengembangkan pondok pesantren lebih maju untuk mengantisipasi perkembangan jaman¹⁰³

Untuk ketrampilan bahasa misalnya, Pesantren Darunnajah mengambil model dari pesantren Gontor Jawa Timur. Inovasi-inovasi tersebut terus dilakukan pimpinan guna memberikan pelayanan maksimal kepada para santri terutama dari aspek kognitif dan psikomotorik. Hal ini penting sebagai langkah kongkrit mengantisipasi kemajuan zaman baik yang diperoleh melalui para pakar dibidangnya, kebijakan pemerintah, jurnal local atau internasional terutaman yang datang dari pesantren karena dianggap lebih mudah implementasinya. Inilah yang dimaksud Edward Sallis

¹⁰³ Hasil wawancara dengan sekretaris Darunnajah Bapak Abdul Haris Kodir hari Rabu tanggal 11 April 2018

mengambil model dari luar (*eksternal*) yang telah lebih berkembang yang terus perlu diadaptasi terutama oleh pimpinan dan guru sebagai model dan system untuk dikembangkan Darunnajah di masa mendatang.

Sumber daya manusia guru dalam proses pendidikan sama seperti jantung dalam diri manusia, artinya jika ingin eksis dan terus berprestasi harus terus melakukan perbaikan tanpa henti, baik internal atau eksternal. Nampaknya Darunnajah selalu berpikir antisipatif, progresif dan visioner dalam membangun sumber daya manusia tenaga pendidiknya.

B. Kompetensi Guru

Guru merupakan pekerjaan yang mempunyai ciri dan menuntut ketrampilan dan keahlian khusus, tidak bisa dilakukan oleh setiap orang walaupun mempunyai ilmu pengetahuan luas, karena guru jabatan profesi yang memerlukan keahlian khusus. Tidak menjadi jaminan orang yang pandai berbicara bisa menjadi guru mengajar dan berhadapan dengan siswa. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian pekerjaan sebagai guru. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru profesional yang harus menguasai betul seluk beluk Pendidikan dan pengajaran¹⁰⁴. Salah satu bentuk guru profesional adalah memegang komitmen disiplin dalam menjalankan tugas. Lebih dari itu, sikap disiplin merupakan bagian dari ajaran Islam yang sangat mendapat perhatian, karena itu dalam proses pendidikan, kedisiplinan guru sangat menentukan

¹⁰⁴ Moh. Uzer Usman, Loc cit, h.5

sukses atau tidaknya peserta didiknya dalam belajar. Kedisiplinan pendidik seperti waktu datang dan keluar kelas harus tepat waktu. Sikap ini sangat mempengaruhi mental peserta didik, karena guru merupakan orang pertama yang menjadi contoh. Temuan lapangan, kedisiplinan tenaga pengajar masih belum mengembirakan yaitu 14 % sangat setuju, 49 % setuju dan yang masih menolak 45 % . Dalam konteks total quality management Pendidikan yang dimotori oleh Edward Sallis adalah bagian dari pengembangan focus kostumer dari sebuah lembaga pendidikan termasuk pesantren. Realitanya walaupun dari aspek lain mereka mempunyai data lengkap ,efektipitas organisasi berjalan baik dan perangkat mutu terjamin. Semua itu tidak berdampak positif jika mengabaikan kepentingan para santri, focus pada pelanggan tidak menyenangkan

Sekalipun satu sekolah dapat mengumpulkan dan memanfaatkan data, mengefektipkan penggunaan perangkat dan Teknik mutu, memiliki pemahaman yang jelas tentang kerja dan mengimplementasikannya ke dalam suatu model manajemen, toh tetap tidak dipandang sebagai organisasi efektif sampai ada focus pada pelanggan¹⁰⁵

Menurut pengakuan santri melalui jawaban angketnya kedisiplinan guru pondok Pesantren Darunnajah belum maksimal sesuai harapan santri. Hal ini dapat dilihat dari temuan di lapangan menunjukkan kinerja guru terutama dalam disiplin perlu dievaluasi agar segera dapat teratasi. Dalam Daraunnajah ada yang dinamakan team Sembilan yang bertugas untuk menertibkan semua yang terlibat dalam pengelolaan, termasuk bagi guru yang melanggar aturan atau tidak loyal terhadap komitmen, seperti guru harus disiplin dan menjalankan tugas sesuai surat tugas operasional (*SOP*). Team ini melakukan pertemuan setiap minggu untuk menevaluasi

¹⁰⁵ Jerome S. Arcaro, Pendidikan Berbasis Mutu, (Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005) h.149

semua pekerjaan yang telah disepakati bersama. Hasil wawancara peneliti dengan ketua Darunnajah. Dalam Darunnajah kami tanamkan bagi semua yang terlibat dalam pengelolaan khususnya para guru “*Komitmen bekerja*”. Bagi yang melanggar komitmen dilakukan pembinaan disertai surat teguran sebanyak dua kali, jika masih melakuakn maka dilakukan pemecatan bagi yang bersangkutan¹⁰⁶

Langkah cerdas pimpinan ini sebuah pembuktian bahwa mereka terus melakukan perbaikan manajemen dengan menerapkan Total Quality Management Pendidikan yang dicetuskan oleh Edward Sallis yakni melakukan evaluasi semua program kerja. Sebab dari evaluasi akan terlihat kekurangan dan kelebihan suatu program kerja. Sikap para guru seperti ini tidak boleh dibiarkan, sebab akan merugikan santri serta dapat mempengaruhi pertumbuhan karakter mereka.

Pada bagian lain, pimpinan Darunnajah membagi masalah menjadi tiga tingkatan yaitu pertama termasuk yang urgensi karnanya perlu ditangani segera tanpa menunggu komando dari pimpinan seperti santri sakit, bencana alam, listrik terputus dll. Kedua masalah yang bisa ditunda penyelesaiannya seperti perbaikan sarana dan prasarana asrama. Ketiga masalah yang masuk katagori tidak perlu diselesaikan, karena tidak mengganggu aktifitas santri namun akan hilang sendiri¹⁰⁷ Sikap disiplin menjadi ukuran utama dalam dunia kerja atau aktivitas lain. Jepang negara yang mensponsori utama Total Quality Management mengalami kemajuan teknologi dan pendidikan sangat signifikan, bahkan menjadi negara cepat bangkit dari

¹⁰⁶ Hasil wawancara dengan ketua pondok Bapak KH.Sofwan Manaf tanggal,19 April 2018

¹⁰⁷ Idem

keterpurukan bangsanya pada masa perang dunia kedua. Saat ini penanaman nilai kedisiplinan siswa menjadi tolak ukur baik dan tidaknya sebuah sekolah. Guru adalah merupakan sosok penting dalam perjalanan hidup manusia, karena dari merekalah manusia bisa menjadi orang baik. Dalam Islam, para pakar fiqh dan hadist memposisikan seorang guru sebagai orang tua kandung, bahkan setingkat lebih tinggi.

Dengan bahasa lain guru dengan keilmuan mempunyai tanggungjawab penuh mendidik dan mengajar setiap peserta didiknya karena mendapat amanah dari wali murid untuk membangun rohani siswa secara baik, berakhlakul karimah, pintar dan cerdas. Dalam melaksanakan tugasnya guru terikat aturan negara sehingga tidak bisa melaksanakan tugas seenaknya. Dalam UU RI No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, dikemukakan bahwa organisasi profesi guru adalah perkumpulan yang dibadan hukum yang didirikan dan diurus oleh guru untuk mengembangkan profesionalitas guru¹⁰⁸ Salah satu tugas guru ketika menjalankan amanah, seorang guru harus mengetahui kemajuan-kemunduran dan perkembangan semua murid yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan demikian mudah bagi guru untuk melakukan perbaikan (*diagnosis*) dari hasil evaluasinya, disamping itu guru juga harus melakuakn penilaian (*assesment*) dan pengukuran (*meuseremen*). Kesemua itu salah satu bentuk tanggungjawab guru terhadap muridnya. Para santri di pesantren Darunnajah termasuk siswa yang beruntung karena semua guru telah menjalankan fungsinya sebagai evaluator yang mendadakan penilaian kepada siswanya sebagai bentuk tanggungjawab dalam menjalankan tugas.

¹⁰⁸ Hasan Basri, Tatang S, op cit, h.147

Alasan ini tidak mengada-ada, tetapi fakta dari hasil temuan dilapangan yang peneliti rangkum dalam satu tabel dan tampilan grafik tersebut diatas mendapat pengakuan langsung dari para santri dengan jawaban sangat setuju 31 % dan setuju sebanyak 59 % .Memang tidak semua kinerja guru di Darunnajah sudah baik dan memuaskan santri, masih ada 10 % yang penolakan santri. Karena itu perlu di evaluasi oleh team Sembilan Darunnajah untuk mencari masalahnya, kemudian dicarikan solusinya.Inilah karakter total quality management Pendidikan yang ditawarkan Edward Sallis. Langkah ini sama sekali tidak mempengaruhi kredibilitas guru di Darunnajah karena telah memenuhi persyaratan menjadi guru professional. Hal ini sekaligus membuktikan bahwa menuju manajemen modern dalam perspektif Total Quality Management pendidikan di Darunnajah.

Karakter murid di dalam atau di luar sangat dipengaruhi oleh sikap keseharian guru di sekolah. Ada murid yang patuh, hormat dan toleransi tinggi terhadap teman, namun tidak kurang jumlah siswa yang nakal,tidak hormat dan suka mengganggu bahkan merugikan teman.Penomena ini biasa terjadi di kelas.Namun demikian, guru sebagai orang yang bertanggungjawab pembentukan karakter siswa tidak boleh membiarkan kejadian ini terus berlangsung, harus ada terapi agar kebiasaan buruk ini tidak terus berlangsung.Dampaknya, jika guru tidak tegas bertindak menghukum siswa yang bersalah akan menghambat kemajuan belajar , bukan saja pelaku yang merugi tetapi, teman lainnya juga karena terganggu.

Dalam Undang-Undang No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 dinyatakan sebagai berikut :Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai,

dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini Pendidikan formal, Pendidikan dasar, dan Pendidikan menengah¹⁰⁹

Kondisi kelas di pondok pesantren berbeda, komunikasi antar siswa berjalan baik sehingga proses belajar-mengajar berlangsung aman, kondisi kelas kondusif. Pengakuan ini dapat di lihat dari jawaban angket yang peneliti dapati di lapangan yakni 35 % sangat setuju, 66% menyatakan setuju terdapat pendukung yang sangat signifikan. Sementara yang menolak guru bertindak tegas kepada santri sebesar 5 % .Dalam dunia Pendidikan guru diperkenankan mengambil tindakan terhadap siswa yang salah karena melanggar tata tertib dengan cara menghukum (*panishmen*) sebagai tindakan prepentif dan efek jera sehingga tidak terulang lagi.Sekolah bermutu bukan terlihat dari lulusannya saja, tetapi menegakkan kedisiplinan unsur menuju sekolah bermutu.Satu diantara sekolah sukses adalah tingkat kedisiplinan menjadi aturan yang begitu dihormati dan ditaati oleh semua pemangkuanya, tidak ada kesuksesan tanpa dibarengi dengan kedisiplinan

C.Sarana dan Prasarana

Tingkat kepuasan santri dalam pesantren memang berbeda, tetapi terdapat kesamaan seperti yang berkait dengan kesehatan, kebersihan, olahraga ,super market, kamar tidur, fasilitas belajar dll. Kamar mandi satu diantara sarana yang penting bahkan merupakan cermin yang menjadi ukuran penghuninya, jika bersih menandakan pemiliknya bersih. Hasil pengamatan penulis mayoritas kamar mandi pesantren belum memenuhi standar dan nilai kesehatan, disamping kebersihan,

¹⁰⁹ Hasan Basri, Tatang S, op cit, h.111

tetapi juga jumlah kamar mandi yang tersedia tidak seimbang dengan jumlah santri (*overload*)

Demikian pasilitas kamar mandi di Pesantren Darunnajah. Ternyata pengalaman penulis dibenarkan oleh santri dengan melihat komposisi jawaban yang menyatakan sangat setuju 12,% dan yang setuju 26%, dan yang menjawab tidak setuju 42% ,sementara sama sekali tidak sangat setuju yakni sebesar 20 %. Dari hasil wawancara kami dengan sekretaris Yayasan Darunnajah bagaimana sarana-prasarana di pondok ini ?

Ya,kami pertama mempersiapkan sarana dan prasarana yang baik seperti asrama lengkap dengan kamar mandi yang cukup,pasilitas olah raga, menyediakan alat ketrampilan belajar,, masjid yang bagus,alat pembetahan santri, poliklinik, tenaga pengajar profesional. Semua sarana itu sebagai bukti kami serius memberikan pelayanan prima dalam upaya memberikan pelayanan atau perhatian kepada santri¹¹⁰

Jawaban sekretaris belum berbanding lurus dengan kenyataan dilapangan yang dirasakan santri.Tentu saja hal ini harus mendapat perhatian serius pimpinan karena disamping mengganggu aktifitas santri baik didalam atau diluar kelas. Dampak lain akan mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap Darunnajah karena belum mampu memberikan pelayanan prima.Jika mengacu pada Total Quality Management Pendidikan Edward Sallis terutama pada konsep menyenangkan pelanggan dan mengevaluasi program kerja.Disini peran pimpinan dari team Sembilan harus bekerja lebih maksimal baik secara internal seperti cepat mengambil tindakan positif. Secara eksternal melakukan study banding ke beberapa sekolah atau pondok lain untuk melihat dan mempelajari tentang sarana dan prasarana yang

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan Sekretaris yayasan Bapak Haris Kodir tanggal 11 April 2018

bisa menyenangkan para santri sebagai model di Darunnajah. Langkah ini dalam ilmu mutu dikenal dengan istilah benchmarking yaitu tindakan keluar (eksternal) untuk memperoleh perspektif baru, seperti yang diungkapkan oleh Jerome S Arcaro

Benchmarking merupakan proses terstruktur untuk memperoleh perspektif baru kebutuhan kostumer. Tujuan benchmarking adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif untuk mengidentifikasi, mengukur dan menyamani atau melebihi praktik-praktik, baik di dalam maupun diluar sekolah atau wilayah anda. Benchmarking memungkinkan anda untuk 1) Mendapatkan pandangan baru terhadap praktik-prakti standar 2) Mengidentifikasi tujuan-tujuan keunggulan dan 3) Memfasilitasi proses perbaikan kaizen dan terobosan¹¹¹

Dalam teori total quality management pendidikan yang diungkapkan oleh Edward Sallis tersebut diatas merupakan upaya Darunnajah agar terus bekerja melakukan perbaikan dengan cara mengevaluasi temuan negative yang timbul dari dalam atau diluar pondok. Tujuannya adalah memperoleh ide atau pandangan baru, apa saja langkah yang dikerjakan sehingga ada keunggulan baru sebagai terobosan yang selama ini tidak terdapat atau belum maksimal di Darunnajah. Dituntut memenuhi semua kekurangan karena berdampak terhadap kebutuhan santri .Maka koordinasi dengan bagian rumah tangga ,dengan ketua pondok atau kepada ketua organisasi santri Darunnajah (*ISDN*) sebagai mitra yang netral mengatasi persolaan ini, sehingga santri sebagai pengkontribusi terbesar terhadap pondok memperoleh perhatian serius dari yayasan terhadap hak-haknya.

Kemajuan atau prestasi seorang siswa dalam belajar tidak didominasi oleh kemampuan Intelegentia Question (*IQ*) belaka, tetapi sangat dipengaruhi oleh asupan makan yang bergizi ke dalam tubuh. Jika makanan yang dimakan bergizi dan

¹¹¹ Jerome S.Arcaro, op cit, h.206

memenuhi standar kesehatan maka akan terjadi pertumbuhan kebugaran otak, berikturnya otak semakin cerah dan mudah berpikir. Dengan kata lain kecerdasan seseorang sangat dipengaruhi oleh baik dan tidaknya asupan makanan yang dikonsumsi. **Cari referensi gizi**

Dari pernyataan santri baik laki atau wanita menjawab bahwa menu makan yang selama ini mereka makan masih jauh dari persyaratan nutrisi sehat. Dari hasil data lapangan peneliti memperoleh jawaban sangat setuju 12 % , sementara yang setuju, 46 % ,selebihnya menyatakan penyediaan makan di pondok pesantren Darunnajah masih minim dengan standar gizi yang dibutuhkan santri, sebanyak 42 % menolak. Jika santri dari golongan kaya mungkin tidak begitu masalah karena mereka bisa dapati di luar, atau terkadang keluarganya datang membawa makanan kesenangan anaknya. Namun demikian peneliti sering jumpai santri yang membuat indomi tidak seimbang antara air dan mie-nya, harapannya agar lebih bertahan lama. Hasil wawancara dengan pimpinan menyatakan bahwa memang belum seimbang antara dana yang masuk dengan kebutuhan operasional. Sumbangan operasional sekolah (*SOP*) setiap bulan kami tetapkan Rp.1.300.000,- sudah termasuk makan,kamar,pasilitas,belajar,poliklinik dll. tidak seimbang menurut accounting public idealnya adalah Rp.2.700.000¹¹²

Untuk merealisasikan pendidikan yang bermutu memang memerlukan dana (*cost*) yang tinggi,tetapi tidak semua pesantren mempunyai persiapan dana yang sehat sehingga setiap masalah dapat diatasi. Banyak profesional Pendidikan yakin

¹¹² Hasil wawancara dengan Pimpinan pondok pesantren tanggal 19 April 2018

bahwa mutu Pendidikan bergantung pada besarnya dana yang dialokasikan untuk Pendidikan. Lebih banyak uang yang diinvestasikan dalam Pendidikan maka lebih tinggi juga mutu pendidikan¹¹³ Kenyataan tersebut membuat Darunnajah dituntut terus berinovasi untuk mendatangkan dana operasional agar pelayanan santri tetap pada batas standar. Langkah yang mereka lakukan terobosan dengan membuka sentra ekonomi.

Kondisi ini kami siasati dengan membangun sentra-sentra usaha yang keuntungannya kami gunakan untuk menutupi dana operasional pesantren. Kami memiliki sekitar 28 unit usaha yang bergerak dibidang produk material rumah seperti kusen akasia di Bogor, perkebunan sawit di Dumai, usaha kuliner, peternakan sapi serta penyewaan counter di kantin¹¹⁴

Sarana lain yang harus mendapat perhatian serius dari pimpinan adalah masalah ruangan belajar. Kelas merupakan fasilitas santri belajar memerlukan perhatian khusus dari setiap penyelenggara pendidikan, karena ruang belajar atau kelas sangat mempengaruhi dan membantu prestasi belajar siswa. Oleh karena itu dalam akreditasi sebuah institusi pendidikan ruang belajar siswa mendapat perhatian serius dari team asesor. Semakin bersih, sejuk dan nyaman sebuah kelas murid semakin serius. Fasilitas yang disiapkan oleh pesantren Darunnajah belum memadai, buktinya para santri masih mengeluh terhadap fasilitas kelas yang disiapkan yayasan. Hal ini dapat terlihat dari jawaban santri sangat setuju 25 %, setuju 31 %, dan selebihnya menolak 44 %. Kondisi kelas belum nyaman digunakan dalam pembelajaran. Sarana-prasarana penyediaan kelas yang dipersiapkan pihak

¹¹³ Jerome S Arcano, loc cit h.12

¹¹⁴ Ibid

Darunnajah belum maksimal, mereka mengklaim merasa terganggu konsentrasinya dalam belajar

Seharusnya pihak Pondok Pesantren segera merespon apa yang menjadi keluhan santri, karena itu bagian dari manajemen mutu yang bila tidak direspon akan berdampak buruk bagi perkembangan Darunnajah kedepan. Transformasi mutu memang diawali informasi yang kita dapati, baik dari dalam maupun dari luar Darunnajah, dalam istilah Edward Sallis perlunya model baru untuk dikembangkan. Transformasi mutu diawali dengan mengadopsi paradigma baru Pendidikan. Cara pikir dan cara kerja lama harus disingkirkan. Dalam bidang Pendidikan, memang sungguh sulit bagi orang-orangnya untuk mengembangkan paradigma baru Pendidikan¹¹⁵

Pada bagian sebelumnya, peneliti katakan bahwa berdasarkan teori ilmu pedagogic bahwa prestasi siswa sangat dipengaruhi oleh kesehatan. Oleh karena itu, fasilitas poliklinik harus dioptimalkan bagi kepentingan santri. Artinya seorang santri tidak mungkin bisa berpikir maksimal jika kesehatannya terganggu, harus ada keseimbangan antara kesehatan jasmani dan rohani dalam mengikuti pembelajaran di kelas, Pemikiran yang sehat akan timbul dari badan yang sehat (*al aklū salīm fī jismi salīm*)

Di Pondok pesantren Darunnajah fasilitas poliklinik sudah berfungsi baik dengan fasilitas obat-obatan dan tenaga medis yang memadai walaupun belum maksimal. Artinya diperlukan peningkatan pelayanannya. Alasan ini dapat kita lihat

¹¹⁵ Ibid, h.12

hasil angket mereka menyatakan merasa sangat setuju 12 %, setuju,38 %, terdapat juga santri belum merasakan pelayanan maksimal poliklinik pondok pesantren Darunnajah sebesar 50 %.

Dari berbagai jawaban santri sebagai temuan lapangan tersebut diatas dapat diketahui benang merahnya bahwa manajemen Darunnajah dalam perspektif total quality management melalui tokohnya Edward Sallis yang berorientasi pada pelayanan maksimal kepada semua pelanggan atau santri belum terlaksana secara baik. Oleh karena itu harus dilakukan evaluasi berupa kajian secara terus menerus termasuk fasilitas poliklinik sebagai pelayanan kesehatan santri harus ditingkatkan. Dengan alasan inilah, pihak wali murid selalu mengharapkan adanya pelayanan kesehatan maksimal dari pihak pondok kepada anak-anak mereka yang sedang menempuh pembelajaran di Pondok Pesantren Darunnajah. Banyak didapat wali murid yang berobat di luar pondok karena pelayanan poliklinik pesantren masih minim.

Kebutuhan saspras lain seperti media pembelajaran, laboratorium, alat peraga semua media penting dalam pembelajaran. Karena belajar yang baik adalah perpaduan antara teori dan praktek, keduanya saling mengisi, melengkapi dan sekaligus menjadi alat control (*controlling*) pengimplementasi kematangan pengetahuan seorang santri. Langkah ini diambil sebagai ajang pembiasaan santri sebelum terjun di masyarakat. Oleh karena itu, laboratorium dan alat peraga merupakan media santri dalam mempraktekkan ilmunya, baik yang berhubungan dengan ketrampilan, komputer, biologi, kimia dan fisika bagi siswa Jurusan Ilmu

Pengetahuan Alam, serta laboratorium akuntansi, manajemen dan Bahasa bagi Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial.

Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan merupakan suatu proses analisis dan penetapan kebutuhan yang diperlakukan dalam proses pembelajaran sehingga munculah kebutuhan yang diperlukan (*primer*) dan kebutuhan yang menunjang. Dalam proses perencanaan ini harus dilakukan dengan cermat dan teliti baik berkaitan dengan karakteristik sarana dan prasarana yang dibutuhkan¹¹⁶

Perkembangan ilmu pengetahuan semakin maju, karena tuntutan zaman, baik yang terkait dengan pekerjaan, karir, ketrampilan hidup (*life skill*) sebagai kebutuhan hidup. Pesantren Darunnajah ternyata sudah mengantisipasi secara baik perkembangan pengetahuan dengan menyiapkan kebutuhan santrinya dalam pembelajaran, terutama yang terkait pelajaran paktek dengan pasilitas laboratorium serta berbagai macam alat peraga. Jawaban hasil temuan peneliti jawaban sangat setuju sebesar 34 %, sementara yang menyatakan setuju sebanyak 58 %. Sementara yang tidak setuju atau masih merasa kurang dengan penyediaan pasilitas laboratorium dan alat peraga sebanyak 8 %.

Dengan demikian pihak pondok sudah memenuhi standar dalam menyediakan pasilitas belajar berupa media pembelajaran, laboratorium dan alat praga dalam menunjang proses pembelajaran sehingga mendatangkan hasil lebih baik bagi santri. Inilah salah satu bukti cara Darunnajah terus menjaga kualitas, pelayanan maksimal, SDM memadai dengan manajemen pendidikan dalam perspektif Total quality Edward Sallis yang dilakukan pihak pondok pesantren Darunnajah.

¹¹⁶ Mohamad Mustari, Manajemen Pendidikan, (Raja Grafindo, Jakarta, 2014) h.123

Seorang guru dalam menjalankan tugas mengajar terhadap siswa, bukan saja adanya perubahan jasmani atau rohani saja, tetapi adanya keterpaduan perubahan keduanya sehingga manusia bisa hidup lebih baik. Kebugaran jasmani tidak dipungkiri merupakan syarat yang harus dipenuhi oleh setiap siswa ketika melakukan proses pembelajaran. Oleh karena itu, sekolah wajib mempersiapkan fasilitas olah raga sebagai langkah kongkrit memberikan kebugaran jasmani kepada setiap siswa. Rupanya pesantren Darunnajah telah mengantisipasi dengan baik kondisi ini sebagai bentuk pertanggungjawaban mereka terhadap kebugaran santri. Semua itu dalam rangka memberikan pelayanan maksimal kepada santri khususnya¹¹⁷

Jawaban temuan lapangan sangat setuju 29 %, yang setuju 55 % yang diberikan oleh para santri baik wanita atau pria. Tetapi 16 % masih merasakan tidak puas dengan fasilitas yang ada. Artinya tidak semua membenarkan fasilitas sarana olah raga sudah baik. Ini membuktikan bahwa apa yang disiapkan oleh pihak pondok pesantren Darunnajah belum dapat dirasakan manfaatnya oleh para santri. Karenanya pihak otoritas Yayasan terus memperbaiki yang rusak. Peralatan yang ada memang perlu diremajakan kembali agar hasilnya lebih membawa manfaat agar potensi non akademik ini dapat berkembang dan tumbuh dengan baik. Potensi santri sangat beragam kerennanya perlu wadah yang baik dan tepat seperti yang diamanahkan oleh Undang-Undang tujuan Pendidikan Indonesia.

Secara micro Pendidikan Nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah

¹¹⁷ Hasil wawancara kepada sekretaris Darunnajah Bapak Abdul Haris Kodir tanggal 11 April 2018

SWT, Tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis yang sehat dan tangguh¹¹⁸

Pasilitas olah raga yang disiapkan pihak pondok bukan saja untuk kepentingan kesehatan dan kebugaran, menghilangkan kejenuhan karena seharian belajar (*refresing*) santri, tetapi dapat mendatangkan prestasi santri pada ajang kejuaraan terutama yang diselenggarakan antar pondok pesantren baik pada tingkat daerah atau nasional. Prestasi santri sudah pasti ikut serta mengharumkan nama baik pondok pesantren Darunnajah. Pada tahun 2016 pesantren Darunnajah berhasil menjadi juara 18 cabang olah raga diantaranya cabang olah raga bulu tangkis, pencak silat, sepak cakraw, tenis meja dll pada pekan olah raga dan seni tahun 2016 (*Pospeda*) untuk tingkat propinsi DKI Jakarta yang diselenggarakan di Gelanggang Olah Raga Ragunan pasar minggu Jakarta selatan. Olah raga bagi pelajar bukan saja untuk menjaga kebugaran tubuh, tetapi juga sebagai *refresing* dan canda ria sesama santri.

Suasana rileks berolah raga dapat menghilangkan kepenatan jiwa dan memberikan kesempatan otak istirahat karena seharian berpikir. Langkah ini sesuai dengan penerapan teori Total quality management pendidikan Edward Sallis bahwa lembaga harus memberikan layanan yang menyenangkan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan inovasi yang baru. Tentu saja harapan ini bisa terealisasikan dengan kerja keras, dinamis terus menerus tanpa henti sehingga mendapatkan formula yang diinginkan, itulah moto dalam Total Quality Management

¹¹⁸ Ramayulis, Metodologi Pendidikan Agama Islam, (Kalam Mulia, Jakarta, 1990) h.35

D.Kinerja Pimpinan

Kegiatan dalam pondok pesantren seakan tidak ada hentinya sejak subuh sampai malam diisi dengan berbagai macam kegiatan baik pendidikan formal di dalam kelas atau kegiatan extra kurikuler. Tidak semua kegiatan santri diasuh oleh guru, tetapi banyak kegiatan yang dilaksanakan atas inisiatif santri, karenanya kemungkinan terjadi hal-hal yang bertentangan dengan kehidupan model pondok. Santri yang datang berasal dari macam budaya, karakter dan latar belakang berbeda, yang belum tentu bisa merubah gaya hidupnya. Apalagi tidak sedikit santri yang datang karena di paksa oleh orang tua atau terpaksa karena keluarga tidak sanggup lagi mengajarnya.

Kondisi ini dapat memicu perbuatan tindak criminal bahkan pidana .Seperti terjadi pertikaian, perlakuan tidak senonoh santri kepada santri, narkoba, pencurian atau kehilangan barang santri. Peristiwa yang peneliti sampaikan bukanlah isapan jempol tetapi kerap dan biasa terjadi ditengah pergaulan sesama santri. Pondok pesantren Darunnajah tidak terkecuali dan bersih dari perbuatan yang sebenarnya merugikan santri. Oleh karena itu untuk meminimalisir peristiwa tersebut tidak bisa pimpinan menyerahkan percaya penuh kepada santri senior dengan jam piketnya, tetapi pimpinan harus turun langsung untuk memantau secara serius sebagai bentuk kepedulian dan kenyamanan serta pelayanan menyenangkan terhadap santri dan para wali murid. Apa yang diutarakan oleh Edward Sallis dapat digunakan seperti mencari model dari pesantren lain yang bersih dan tidak terjadi tindakan criminal

santri. Karena banyak pesantren yang telah maju dengan manajemen dan sumber daya manusia yang baik mampu keluar dari masalah tersebut.

Dari data jawaban santri temuan lapangan diperoleh sangat setuju 16 %, setuju 45 %, sementara masih merasa tidak aman sebanyak 39 %, sehingga factor keamanan diri serta barang-barang santri masih rentan dan sangat rawan terjadi kehilangan. Artinya kinerja pengelola pondok pesantren belum mampu mengatasi masalah ini, karenanya perlu langkah perbaikan yang radikal dengan mengkaji ulang semua aturan yang terkait dengan keselamatan santri.

Apabila tujuan khusus Pendidikan tidak mempertimbangkan factor situasi dan kondisi pada kurun waktu tertentu, maka Pendidikan akan kurang memiliki daya guna sebagaimana minat dan perhatian subyek didik; dasar pertimbangan sangat penting terutama bagi perencanaan Pendidikan mereka harus mengantisipasi masa depan¹¹⁹

Dengan demikian, bahwa pimpinan belum maksimal menjalani fungsinya sebagai pengawas langsung kegiatan santri yang membutuhkan rasa aman baik fisik, mental dan materi yang mereka miliki. Memang kejadian tersebut bisa saja tanpa sepengetahuan kyai karena tidak ada laporan, atau bisa juga kyai jarang di pondok karena banyak urusan. Inilah yang disarankan Edwadr Sallis bahwa perlu adanya fasilitator eksternal yang berkualitas

Bahwa pengabaian terhadap posisi actual dari seseorang didalam hirarki merupakan langkah penting bahwa seseorang dalam pesantren yang ditunjuk harus melaporkan secara langsung kepada kyai selaku pemilik dari Lembaga Pendidikan Islam ini. Ini adalah pertanggungjawab dari seorang tersebut untuk mempublikasikan program dan mengarahkan kelompok pengarah yang berkuaitas¹²⁰

¹¹⁹ Ramayulis, loc cit h.34

¹²⁰ Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati loc cit, h.334

Jadi manajemen Darunnajah dalam perspektif Total Quality Management pada pengawasan kegiatan santri masih perlu perbaikan, bahkan sudah masuk pada tingkat emergensi yang perlu penanganan secara lebih serius bila diukur dengan kebutuhan rasa aman santri. Bila respon lamban akan mempengaruhi psikis santri yang berujung pada prestasi belajar santri..

Keberadaan santri di pesantren mejadi tanggungjawab penuh pihak pondok karena sudah mendapat otoritas penuh dari orang tua ketika santri belajar dalam pondok. Mereka berhak merasa nyaman, baik pribadi atau yang berhubungan dengan harta santri.

Untuk mengantisipasi hal-hal yang yang tidak diinginkan, pihak pondok sudah membuat team keamanan dengan memberi aturan ketat bahkan berlapis keluar masuk pondok santri yang biasanya dikomandoi oleh biro kesantrian dengan melibatkan santri senior serta diawasi oleh satu orang lurah (*istilah keamanan di pesantren*). Dari sinilah nanti akan adanya seksi yang bertanggungjawab kegiatan santri termasuk izin keluar dan masuknya santri dari pondok.

Dalam pondok pesantren Darunnajah semua santri mendukung sistem keamanan yang diterapkan karena santri merasa nyaman, hal ini dibuktikan oleh jawaban denga menyatakan sangat setuju sebesar 32 % dan pernyataan setuju sebesar 45 %, sementara yang belum merasakan terjamin keamanannya sebanyak 24 %, yang sangat tidak setuju jika pondok pesantren Darunnajah sudah kondusif keamanannya .Kondisi ini selayaknya mendapat perhatian penuh pimpinan dengan menambil langkah kongkrit peningkatan pengawasan terhadap keluar masuk santri,

sebagai upaya memproteksi pergaulan yang datang dari luar pondok baik secara perlahan (*evolusi*) langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi pergaulan santri dalam pondok. Salah satu pesan Islam terhadap pemeluknya adalah memusyawarahkan setiap persoalan karena dengan musyawarah semua persoalan dapat terselesaikan dengan baik termasuk membuat kebijakan. Disamping itu musyawarah akan mendatangkan pemikiran yang sebelumnya tidak pernah terpikir.

Dalam hal ini, pimpinan Darunnajah sudah mengambil langkah positif dengan menyertakan pihak santri sebelum menerbitkan kebijakan baru bagi santrinya. Sikap ini bukan saja menjalankan perintah agama, tetapi juga akan mendatangkan sifat positif santri terhadap pimpinan. Jika hubungan emosional antara santri dengan pimpinan pondok selalu terjaga semua persoalan cepat teratasi, karena keduanya merasa saling mampu memberikan ide dan pemikiran yang baik untuk kepentingan pondok, tidak ada yang merasa lebih baik dan penting semua saling membutuhkan. Oleh karena itu Ikatan Santri Darunnajah (*ISDN*) diminta atau tidak oleh pimpinan memberikan masukan atau kontribusi pemikiran, baik yang datang dari santri atau dari pengurus harian, komunikasi antara pimpinan dengan santri berlangsung baik.

Dalam organisasi Santri misi yang utama adalah menyuarakan kepentingan santri yang terkait pembelajaran atau fasilitas pondok pesantren. Caranya adalah kami mempunyai team pemantau bahkan di buka pos pengaduan yang menampung semua keluhan, kritikan bahkan tuntutan para santri. Semua laporan tersebut kami pelajari, Analisa dan mengadakan pertimbangan dan pengecekan ulang secara seksama (*cek and recek*) kemudian disampaikan kepada pimpinan untuk ditinjaulanjuti¹²¹

¹²¹ Wawancara dengan ketua ISDN Sdr. Mahpudz Ivan Husen 11 April 2018

Dari jawaban tersebut diatas rasanya tidak berlebihan jika peneliti katakan bahwa budaya saling membutuhkan berjalan baik .Hal ini berdasarkan data jawaban yang diberikan santri yaitu 24 % yang menyaakan sangat setuju, dan setuju 64 %. Namun demikian masih ada santri baik pria atau wanita yang belum puas dengan pernyataan tidak setuju 12 %.Kondisi ini tetap memerlukan perbaikan dari pimpinan pondok agar aspirasi dan pemikiran mereka dapat terakomodir dan disertakan dalam setiap kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan.Inilah salah satu pemikiran Total Quality Management Pendidikan Edward Sallis yaitu semua kebijakan pimpinnan harus melibatkan semua unsur yang ada dalam organisasi termasuk santri

Diatas peneliti sudah mengungkapkan bahwa indicator kenyamanan santri mondok di pesantren Darunnajah adalah kenyamanan diri, barang, jiwa santri dari kehilangan atau kerusakan. Walau kejadian seperti ini hampir terjadi disemua pondok pesantren. Penulis bukan sekedar membaca jawaban santri, tetapi mempunyai pengalaman pribadi ketika anak saya mondok di pesantren Darunnajah.

Jika kita perhatikan jawaban santri bahwa keamanan barang mereka tidak mendapat jaminan penuh dari pihak pimpinan, mayoritas tidak setuju sebesar 25 %, sementara yang menentang sama sekali lebih besar yaitu 19 %. Sementara yang sudah merasa aman diwakili dengan suara mendukung sebesar 27 % sangat setuju dan yang setuju 29 %. Data ini seharusnya menjadi perhatian serius (*warning*) bagi pengelola pondok agar kegelisahan ini tidak berlangsung secara berkepanjangan sehingga simpati masyarakat tidak menjadi hilang dengan Darunnajah. Memang Total quality management pendidikan belum terlaksana baik indikasi belum semua kebutuhan santri terpenuhi khususnya keselamatan dan keamanan pribadi atau

barang bawaan mereka. Sehingga dalam perspektif pemikiran Edwad Sallis pimpinan terus harus melakukan perbaikan secara terus menerus terutama dengan mencari model di pondok pesantren lain. Benchmarking langkah terbaik untuk melakukan perbaikan dengan mengambil contoh dari pesantren lain. Benchmarking merupakan suatu teknik analisis yang secara luas digunakan untuk mencari sesuatu proses terbaik dalam menghasilkan suatu layanan /produk yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan stakeholder dengan cara melihat produk/ layanan lain¹²²

Pandangan masyarakat terhadap Pondok pesantren positif, tempat yang baik, mampu mengatasi persoalan yang dialami umat. Oleh karena itu, banyak orang tua yang menitipkan anaknya di pondok pesantren dengan harapan menjadi anak baik..Harapan ini wajar, tetapi menurut peneliti kurang tepat, sebab pesantren bukan tempat menjamin orang tidak baik menjadi baik selalu menjadi kenyataan, belum tentu, masih banyak faktor yang mempengaruhinya. Disinilah pesantren melakukan macam pengawasan agar para santrinya berbuat pada hal-hal positif.

Pesantren Darunnajah menerapkan pengawasan yang ketat tetapi tetap pada koridor edukasi kepada semua santri dengan tindakan tegas kepada santri melakukan pelanggaran aturan pondok. Hal ini dilakukan agar ada efek jera terhadap santri lainnya. Tentu saja hukuman (*funisimen*) dilakukan bertahap, tujuannya adalah agar mental santri tidak menjadi terganggu. Respon santri terhadap pemberlakuan hukuman beragam. Jawaban yang mendukung tidak sebanyak yang menyatakan sangat setuju dan setuju yakni sebesar 27 % dan 49 %, sementara yang menolak

¹²² Muhaimin etc, op cit, 122

masih minim . Hal ini dibuktikan dengan jawaban santri yang menyatakan tidak setuju sebesar 24 % .

Angka jawaban murni tersebut sebagai bentuk koreksi santri terhadap kebijakan yang dikeluarkan pihak pimpinan belum berjalan sepenuhnya. Oleh karena itu perlu evaluasi dan kajian mendalam agar terjadi perubahan sehingga aturan tersebut mempunyai wibawa tersendiri bagi santri, berdampak efek jera, sehingga tidak ada kemauan untuk melakun hal-hal yang merugikan santri lain.

E. Interaksi Santri

Salah satu ajaran Islam yang mendapat perhatian khusus adalah menjaga ukhuwah Islamiyah sesama muslim bahkan disejajarkan dengan keimanan, mendapat pahala besar dengan ganjaran surga. Secara non formal karakter ini sudah dibangun oleh pondok pesantren terhadap para santrinya baik laki atau perempuan, menjaga pergaulan, saling menghormati, memberi hak dan kewajiban, dalam interaksi sesama santri. Hal ini didorong mengamalkan sunah Rasul. Alasan lain, mereka sadar sesama perantau saling membutuhkan perhatian, nasihat menasihati ketika mereka meminta nasihat.

Secara formal dan keorganisasian sudah terbentuk Ikatan Organisasi Santri Darunnajah (*ISDN*) sebuah perkumpulan yang menampung semua persoalan, keluhan, kebutuhan, dan hak-hak santri sebagai bagian dari Komunitas Pesantren Darunnajah.

Seperti yang saya katakan diatas bahwa semua santri harus merasakan pelayanan yang sama, berhak menyampaikan suaranya jika terdapat haknya terganggu melalui aturan dan mekanisme yang sudah disepakati dalam

organisasi. Pengurus tidak cuma menerima laporan dari santri, tetapi ada team dari yang melihat dan mengamati secara langsung tentang perkembangan dan kondisi santri, baik pada pelayanan akademik atau yang menyangkut sarana-prasarana. Biasanya bekerja sama dan diketahui oleh biro pengasuhan santri. Semua temuan dan laporan kami sebagai pengurus merespon positif dengan memberikan laporan kepada pimpinan untuk di followup sehingga tidak menjadi gangguan serius bagi santri sebagai bagian dari pondok Pesantren Darunnajah yang haknya terjaga¹²³

Dalam pondok pesantren Darunnajah penanaman interaksi santri sudah terbentuk bahkan terus berlangsung contohnya ketika makan dilakukan dalam satu ruangan secara bersama, sholat jamaah, membersihkan kamar dan halaman bahkan ada piket santri yang melayani kebutuhan santri lainnya. Semua ini merupakan contoh kongkrit bahwa menjaga silaturahmi sesama santri Darunnajah sudah baik. Alasan tersebut dikuatkan oleh jawaban santri sebagai temuan lapangan sangat setuju 18 %, setuju sebesar 60 % Sementara yang belum merasakan nuansa kebersamaan sesama santri sebesar 22 %

Kondisi ini membuktikan bahwa kebersamaan dan rasa kekeluargaan sesama santri Darunnajah masih memprihatinkan padahal kondisi ini sangat diperlukan untuk membangun ukhuwah Islamiyah. Dengan demikian kehidupan mereka belum mencerminkan rasa kesatuan yang tinggi. Dalam Islam dikatakan mukmin satu dengan mukmin lainnya laksana satu bangunan yang lain menguatkan lainnya. Persoalan ini seharusnya menjadi perhatian khusus pimpinan sehingga tertanam saling memiliki pondok. Pimpinan tidak bisa membangun prestasi santri dan institusi jika hubungan emosional ini tidak terbangun secara baik. Semua itu bisa terlewat jika silaturahmi antar sesama sudah terbangun baik. Jadi perbaikan terus menerus seperti

¹²³ Hasil Wawancara dengan ketua Ikatan Santri Darunnajah tanggal 11 April 2018

yang diteorikan dalam total quality management pendidikan Edward Sallis melakukan perbaikan dengan ide dan program yang harus diterapkan secara konsisten dan konsekweni tinggi. Contohnya pihak pondok seyogyanya sering melakukan acara (*evan*) yang melibatkan semua unsur santri misalnya lomba olah raga, Study tour bersama, perkemahan bersama,serta acara lain yang dilakukan secara kolosal. Ajang ini merupakan embrio mempererat dan menjalin hubungan yang lebih akrab lintas antar santri.

Dalam ajaran Islam silaturahmi menjadi sunah Rasul SAW yang mempunyai kedudukan istimewa karna menambah rezki, juga usia bertambah. Walaupun dalam hal ini ulama berbeda pendapat ada yang mengatakan umurnya memang ditambah, tetapi ada yang mangatakan jasa orang tersebut tetap bermanfaat walau sudah maninggal, seperti amal jariyah, kitab yang dikarang ulama, nasihat atau ilmu yang masih diamalkan.

Dalam sekolah yang dikelola umat Islam biasanya sangat mengedepankan forum silaturahmi bahkan dibuat wadahnya secara resmi dengan tujuan hubungan wali murid dengan sekolah terus terjalin, disamping mempererat dan membangun komunikasi. Dalam pesantren Darunnajah kegiatan semacam ini telah berlangsung lama dalam bentuk pertemuan pimpinan dengan para santri yang bertujuan untuk menjalin dan menjaga hubungan selalu baik kedua komunitas tersebut. Semakin banyak pertemuan dibangun akan mendatangkan suasana semakin cair sehingga segala persoalan dapat terselesaikan bahkan dapat dihilangkan sama sekali. Oleh karena media yang yang ampuh dan mempunyai nilai ibadah untuk membangun

komunikasi yang mempunyai energi positif adalah seringkali mengadakan pertemuan.

Kegiatan pimpinan ini mendapat respon positif dari para santri laki atau perempuan sebagai temuan lapangan sangat setuju sebesar 16 %, jawaban setuju 60 %, sementara menolak sebanyak 24 %..Dengan kata lain Pesantren Darunnajah harus terus bebenah diri terutama dalam membangun komunikasi secara intens dengan memperbanyak mengadakan pertemuan antara santri dengan para pimpinan pondok. Dalam total quality management semua yang terlibat dalam satu kegiatan harus terus meningkatkan kinerjanya. Antara pimpinan pondok dengan santrinya harus selalu bersinergi, antar santri dengan santri, bahkan harus juga melibatkan orang tua dan masyarakat bahkan alumni.

Memberikan pelayanan prima dalam Bahasa TQM focus pada pelanggan, merupakan keharusan bagi pondok terhadap para santri-santrinya. Namun demikian pihak pesantren tidak dapat melakukan sendiri, tetapi memerlukan peran serta santri, seperti mereka saling membantu dalam menyelesaikan urusan kesantrian. Secara konsep belum banyak yang kami lakukan dalam berkontribusi kemajuan pesantren Darunnajah, tetapi kami para santri selalu peduli dengan mendukung semua kebijakan yang dikeluarkan pihak pimpinan dan ikut mensosialisasikan¹²⁴

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan dari responden bahwa santri pesantren Darunnajah belum maksimal dalam membantu sesama santri, mereka masih individual, tidak berinteraksi maksimal. Seperti dari hasil jawaban sangat

¹²⁴ Wawancara dengan ketua Ikatan Santri Darunnajah

setuju 9 %, setuju sebanyak 38 %, sementara yang menolak sejumlah 53 %. Dengan kata lain santri Darunnajah masih sulit hidup berdampingan, kerjasama, saling membantu dan menolong sesama santri Darunnajah. Dapat diambil kesimpulan bahwa sifat saling membantu pondok antar santri masih minim. Untuk memperbaiki semua itu pihak yayasan harus merubah total arah kebijakannya khususnya interaksi social antar santri dengan memperbaiki sesuai dengan prinsip dan konsep Total Quality management yang selalu focus pada pelanggan dengan melakukan perbaikan secara terus menerus. Demikian konsep Edward Sallis yang perlu mendapat perhatian para pengelola guna perbaikan ke depan.

2. Tenaga Pendidik

Jumlah Pendidik putra (*Ustadz*) dan Pendidik putri (*Ustadzah*) aktif di Pesantren Darunnajah Pusat sebesar 300 orang. Menurut teori penelitian kualitatif (*lihat bab III*) seorang peneliti harus mengambil 10 % sampai dengan 15 % atau bisa juga lebih. Dalam hal ini Peneliti mengambil 15 % sebagai sampel menjadi 44 orang yang dijadikan responden. Dari jumlah tersebut peneliti membagi dua yakni 22 Guru Pria dan 22 Guru Wanita, baik tingkat Tsanawiyah atau Aliyah. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara terstruktur dalam bentuk angket sebanyak 20 pernyataan dengan memilih satu jawaban dari empat pilihan yang telah disediakan

A. Kinerja Guru

Sekolah atau pesantren modern mempunyai team khusus yang dikenal team pengendali mutu bertugas mengawasi semua kegiatan institusi, termasuk kinerja para tenaga pendidik. Untuk mengetahui itu, tidak bisa dilakukan secara gegabah

tetapi didasari dengan keilmuan netral yang berangkat dari teori .Oleh karena itu pesantren yang telah menerapkan manajemen modern khususnya Total Quality Management sudah pasti mengacu pada penilaian atau evaluasi yang baik dan benar dengan mengedepankan profesioanilisme.Sebab jika tidak, tidak terpantau mana guru yang memenuhi standar kompetensi dan mana yang tidak memenuhi dalam mengajar. Kinerja guru dapat sebagai diartikan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggungjawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama priode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan¹²⁵.

Hal ini sesuai dengan teori yang diangkat oleh seorang tokoh Total Quality Management Pendidikan Edward Sallis bahwa dalam institusi Pendidikan harus ada seorang konsultan eksternal yang ditempatkan, gunanya untuk mengawasi dan menyelidiki semua persoalan yang dapat menghambat perkembangan institusi dalam hal ini pondok pesantren Darunnajah kepada kyai sebagai orang pertama mempunyai pengaruh besar yang berada dalam jajaran organisasi. Setiap pekerjaan harus ada laporan secara langsung dari seorang konsultan eksternal kepada kyai, sebagai pemegang otoritas pesantren. Dengan dasar laporan inilah pimpinan dengan bagian terkait melakukan evaluasi.Karena dengan pertimbangan normative undang-undang system Pendidikan Nasional sebuah keharusan memantau tenaga pendidik agar tidak keluar dari aturan yang telah ditetapkan negara pasal 28 ayata 1 dan 2

Penyelenggara kegiatan pendidikan pada suatu jenis dan jenjang Pendidikan hanya dapat dilakukan oleh tenaga Pendidikan yang mempunyai wewenang

¹²⁵ Barnawi,Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*,Ar Ruzz Media, Jakarta,2012) h.14

mengajar. Untuk dapat diangkat sebagai tenaga pengajar, tenaga pendidik yang bersangkutan harus beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berwawasan Pancasila dan Undang-undang Dasar 45 serta memiliki kualifikasi sebagai tenaga penajar¹²⁶

Sikap manajemen pondok pesantren Darunnajah dengan melakukan evaluasi setiap akhir semester terhadap para tenaga pengajar merupakan sikap profesional yang harus didukung dan mendapat support dari semua pihak. Hal ini terbukti dengan jawaban para guru yaitu mendukung dengan pernyataan sangat setuju sebesar 27 % lebih, setuju 66 %, sementara yang menolak 7 %. Jadi langkah akademik yang dilaksanakan oleh team pengendali mutu pesantren Darunnajah bagian dari peningkatan pelayanan Pendidikan pesantren sudah benar, sesuai dengan Prinsip-prinsip Total Quality Management Pendidikan yang dibangun oleh Edward Sallis.

Indicator guru itu profesional atau tidak ketika menjalankan tugas sebagai pendidik diantaranya menggunakan Rencana Pelaksanaan Pengajaran (*RPP*). Tugas guru yang pertama ialah merencanakan pembelajaran. Perencanaan pembelajaran harus dibuat sebaik mungkin karena perencanaan yang baik akan membawa hasil yang pula. Guru (Ditjen PMPTK, 2008:4) wajib membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran pada awal tahun atau awal semester, sesuai dengan rencana kerja sekolah¹²⁷

Dengan *RPP*, guru menyampaikan materi pembelajaran dengan rapih dan terstruktur mulai membuka pengajaran (*apersepsi*) menyapaian materi (*kegiatan inti*)

¹²⁶ Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, Sinar Grafika, Jakarta, 1995) h.13

¹²⁷ Ibid, h.15

dilanjutkan dengan pengukuran atau penilaian (*evaluasi*). Untuk mengetahui sejauh mana respon dan tingkat pemahaman murid terkait dengan materi yang disampaikan. Semua itu dapat dilakukan melalui media yang lazim disebut Rencana pelaksanaan pembelajaran (*RPP*)

Standar beban kerja guru mengacu pada Undang-undang Nomer 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pada pasal 35 disebutkan bahwa beban kerja Guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan¹²⁸

Dengan alasan inilah setiap guru diharuskan dalam lembaga pendidikan yayasan Darunnajah menggunakan RPP ketika mengajar. Kebijakan ini mendapat dukungan positif dari para guru sebagai sikap simpati dan profesional yang diimbangi sesama pendidik. Respon positif tersebut dalam bentuk jawaban angket sebagai dasar temuan peneliti di lapangan sangat setuju 27 %, setuju 56 %, sisanya 19 % menolak para guru sudah melakukannya. Walaupun sudah cukup memadai pelaksanaan kebijakan tersebut, tetapi masih membutuhkan kerja serius dari pihak pondok agar setiap guru menggunakan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran sebagai dasar mengajar tanpa pengecualian. Tugas Guru lainnya adalah harus disiplin dengan menjalankan apa yang menjadi tugasnya untuk menghantarkan peserta didik lebih berprestasi.

Disiplin kerja guru sangat penting untuk dikembangkan karena tidak hanya bermanfaat bagi sekolah, tetapi juga bagi guru itu sendiri. Dengan adanya disiplin kerja guru, kegiatan sekolah dapat dilaksanakan dengan tertib dan lancar. Pembelajaran dapat dilaksanakan tepat waktu sehingga target kurikulum dapat tercapai. Selain itu, prestasi siswa dapat terwujud secara

¹²⁸ Ibid, 14

optimal. Tidak ada lagi guru yang terlambat masuk dan tidak ada lagi guru yang mengajar tanpa persiapan¹²⁹

Sebaik apapun sumber daya manusia institusi pendidikan tidak akan membawa hasil maksimal, baik untuk kepentingan institusi atau pribadi, jika tidak disiplin dalam menjalankan tugas. Apalagi pondok pesantren Darunnajah yang sudah setengah abad menyuarkan pendidikan karekter kepada semua guru ketika menjalankan tugas. Disamping itu, sebagai sikap professional guru handaknya tidak boleh pilih kasih dalam menjatuhkan hukuman (*punaisment*) ketika santri melanggar tata tertib (*tatib*). Disiplin guru sangat penting

Manfaat positif menegakkan sikap disiplin khususnya dalam pondok akan membawa dampak besar diantaranya tidak terjadi kecemburua social sesama santri, antar guru bahkan pimpinan dengan seluruh stafnya karena tidak ada yang diistimewakan. Hukum berlaku untuk semua yang terlibat dalam institusi, tidak boleh tebang pilih. Ternyata penegakkan disiplin dan sikap tidak pilih kasih dalam pondok Darunnajah sudah lama berlangsung, buktinya respon positif jawaban para guru mendukung penuh sikap disiplin menjadi syarat utama dalam bertugas, respon positif ini mencapai sangat setuju 30 %, setuju, 56 % dan yang menolak guru disiplin dan tidak pilih kasih 14 %

Idealnya memang ,semua yang terlibat dalam proses pencapaian pretstasi guru menjadi pelopor, dengan terus menyuarkan sikap disiplin, cuma dengan cara inilah keberhasilan selalu dapat diraih. Ketika orang tua menitipkan putra-putrinya dalam satu Lembaga pendidikan artinya mereka memberikan kepercayaan penuh

¹²⁹ Barnawi dan Mohammad Arifin, loc cit, h.115

kepada Lembaga tersebut untuk mendidik anaknya dengan harapan ada perubahan baik dari ilmu pengetahuan (*kognitif*), kepribadian (*afektif*) dan ketrampilan hidup (*psikomotorik*). Ketiga ranah tersebut cuma guru yang mengetahui secara baik. Dengan kata lain, secara linier guru bertanggungjawab terhadap kemajuan dan kemunduran seorang siswa.

Jawaban yang peneliti dapati di lapangan mendapat tren positif yakni mendekati angka 100 %. Mereka sangat setuju jika para guru harus mengetahui prestasi anak didiknya. Angka ini cukup mengembirakan para wali murid, sebab para guru bertanggungjawab penuh tentang kemampuan dan perkembangan prestasi anak didiknya. Ibarat kita membeli barang, kita menerima penjelasan dari pembuat barang (*produsen*) tentunya kita ragu informasinya.

Memang tidak semua guru mengerti perkembangan keilmuan anak didiknya, Mereka beranggapan tugasnya cuma mengajar bukan memantau. Anggapan ini jelas keliru karena setiap guru harus mengetahui anak didiknya sukses dan tidaknya. Pantauan tersebut bisa dilakukan guru ketika mengadakan evaluasi pembelajaran baik secara terstruktur seperti ujian akhir smester atau catur wulan, post test atau pre test (*biasanya dilakukan sebelum dan sesudah pembelajaran berlangsung*). Para guru Pesantren Darunnajah atas instruksi pimpinan telah melakukan tindakan akademik agar terus melakukan pemantauan kepada peserta didiknya sehingga cepat dilakukan perbaikan (*diagnosis*) ketika seorang murid mengalami kemunduran.

Prinsip Total Quality Management Pendidikan model Edward Sallis adalah mengadakan perbaikan secara terus menerus setelah adanya analisa dan temuan

dilapangan yang menyebabkan pelanggan merasa tidak nyaman bahkan merasa dirugikan. Dalam pondok pesantren Darunnajah salah satu langkah untuk perbaikan dan peningkatan layanan kepada santri dengan cara mengevaluasi kinerja para staf pengajar, salah satu caranya dengan menyebar angket kepada santri untuk mengukur kinerja guru (*asatidz dan asatidzah*).Selanjutnya mengoptimalkan kerja team sembilan sehingga persoalan tidak berlarut-larut.

Pengembangan profesionalisme guru (tenaga pendidik). Dengan ilmu Pendidikan sebagai roh pengembangan profesi pendidikan mengkaji dan memberikan pemahaman bagaimana tugas dan fungsi, serta perilaku pendidik yang profesional dalam menciptakan suasana layanan pembelajaran yang mendidik dan menyenangkan tugas dan fungsi profesional guru¹³⁰

Guru adalah komponen terpenting dalam proses pembelajaran, oleh karena itu lembaga yang bertanggungjawab terhadap kemajuan siswanya selalu memperhatikan kinerja para guru, bukan kurikulum, sarpras atau metode. Sebab semuanya alat yang tidak membawa dampak signifikan jika gurunya tidak mempunyai kreatifitas, inovasi dan interaksi pembelajaran dengan murid di kelas. Oleh karena itu langkah baik jika pimpinan pondok secara periodik melakukan evaluasi dan koreksi positif kepada tenaga pengajar melalui penyebaran angket kepada siswanya terhadap kinerja gurunya. Sebagai guru profesional dan bertanggungjawab terhadap kinerjanya mereka mendukung apa yang menjadi kebijakan pimpinan. Buktinya jawaban dan respon mereka sangat positif yakni sangat mendukung sebesar sangat setuju 27 %, setuju 70 %, dan tidak setuju 3 %. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa kinerja para guru di pondok pesantren Darunnajah sudah termasuk guru profesional karena siap

¹³⁰ Fachrudin Saudagar, Pengembangan Profesionalisme Guru, (GP Press, Jakarta-ciputat 2011) h.91

dikoreksi ketika mereka melakukan kesalahan untuk perbaikan dan prestasi anak didiknya.

Kehadiran guru merupakan contoh bagi siswanya baik di dalam dan diluar kelas, oleh karena itu guru harus selalu menampilkan hal positif baik dalam bertutur kata. Melakukan kebaikan dan berpenampilan menyenangkan, khususnya yang berhubungan dengan akhlaq dan ibadah. Untuk menjaga uswah yang selalu positif semua guru dihadapan siswa, pimpinan bahkan internal staf pengajar. Pimpinan melakukan pemantauan terhadap semua guru, tentu saja dengan cara yang tidak diketahui oleh para guru. Untuk menjaga kualitas dan nama baik pondok pesantren pimpinan selalu melakukan perbaikan yang focusnya pada kebutuhan dan memberikan pelayanan terbaik kepada santri diantaranya melakukan perbaikan peningkatan kualitas kinerja para tenaga pengajar. Pada Era yang penuh serba persaingan ini semua organisasi, baik produk barang atau jasa seperti pesantren harus terus melakukan perubahan, khususnya kepada tenaga pendidik, jika tidak akan ditinggalkan masyarakat.

Dalam iklim yang kompetitif ini sekarang ini, sulit bagi organisasi untuk dapat hidup dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengubah diri dengan cepat dan mampu berkembang seiring dengan berbagai tuntutan *stakeholder*. Kondisi ini berlaku hampir pada keseluruhan organisasi baik yang bersifat profit maupun organisasi non profit¹³¹

Ternyata pemantauan yang dilakukan pimpinan tentang karakter staf pengajar mendapat dukungan dan respon positif dengan pernyataan sangat setuju 36 %, yang menyatakan setuju 57 % dan sisanya tidak setuju 7 %. Data ini menunjukkan bahwa

¹³¹ Muhaimin etc, loc cit, h.23

untuk melakukan perbaikan pelayanan pihak pimpinan pondok bukan saja membenahi sarana fisik pesantren tetapi pembangunan karakter juga mendapat perhatian serius. Dalam kesempatan wawancara dengan pimpinan pondok mengatakan

yang kami kembangkan dan bangun bagi semua unsur sivitas akademika dalam pengelolaan Darunnajah adalah kesamaan pola pikir, visi dan misi organisasi. Jika ini sudah dihayati oleh semua unsur tidak sukar kita mengawasi kerja mereka, pimpinan sudah merasa percaya karena karakternya sudah dibangun sejak dini melalui kesamaan pola pikir¹³²

Pimpinan secara structural organisasi memang mempunyai kekuatan untuk mewarnai institusi yang berada dibawah otoritasnya. Pimpinan bisa mewarnai sesuai dengan warna yang menjadi keinginannya, dengan bahasa birokrasi kebijakan pimpinan harus ditaati oleh semua bawahan. Namun begitu, pimpinan yang bijaksana tidak melakukan tindakan sekehendak emosi dan nafsu kekuasaannya. Tetapi dimusyawarahkan kepada bawahannya. Alasan pertama; Islam mengajarkan untuk melakukan musyawarah sebelum mengambil tindakan atau sikap. Kedua; manusia mempunyai keterbatasan berpikir dan berbuat, pimpinan butuh orang lain yang perlu didengar, dipertimbangkan pendapat dan pemikiran guru karena setiap hari berhadapan dengan para santri. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut

¹³² Wawancara dengan KH. Sofwan Manaf Pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah tanggal, 19 April 2018

untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.¹³³

Pimpinan pondok Darunnjah sudah melakukan sikap yang benar dengan melakukan musyawarah kepada semua unsur yang terlibat dalam pengelolaan pondok, terutama kepada guru sebagai komonitas yang berdiri di garda terdepan dalam melayani santri sebelum mengambil kebijakan baru. Ternyata sikap pimpinan yang demokratis yakni mengadakan musyawarah sebelum memutuskan kebijakan mendapat tanggapan baik dari semua guru. Alasan tersebut dapat dibuktikan dengan suara jawaban angket sangat setuju 27 %, yang setuju 70 % dan yang menolak 3 %.

Lembaga Pendidikan yang diburu masyarakat saat ini adalah sekolah atau pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran yang menghantarkan peserta didiknya memiliki pengetahuan, ketrampilan serta pembentukan karakter berdasar agama. Dengan kata lain sekolah yang mampu mencetak manusia yang kuat ilmu umum dan dalam agamanya (*science-religi*). Oleh karena itu lembaga pendidikan harus cerdas dan mampu membaca kepentingan masyarakat dan tuntutan pasar dengan penyajian kurikulum. Namun begitu kurikulum terbagi dua pertama; kurikulum yang mengacu pada aturan nasional (*Diknas atau Depag*) kedua; kurikulum muatan local (*mulok*) yang didasari oleh misi dan visi Yayasan.

Bagi sekolah swasta, untuk menarik masyarakat mereka mempunyai kegiatan yang berbeda dengan sekolah lainnya. Seperti melakukan sholat dhuha, tadarus Al

¹³³ Tampubolon,, Biatna Dullbert, Analisa Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor etos kerja Terhadap kinerja Pegawai pada Organisasi.., dalam jurnal Standarisasi Vol.9 No.3 Tahun 2007. Lihat pula Barnawi ctc.h.65

Qur'an, sekolah sepanjang hari (*school full day*) bahkan terdapat sekolah mentargetkan siswanya harus hafal zum amma atau surah lainnya. Sekolah semacam ini menjadi favorite masyarakat, mereka tidak keberatan walaupun harus membayar mahal, bahkan para orang tua rela mendaftar jauh sebelum tahun ajaran baru dibuka (*indent*) jika tidak, mereka kalah dengan calon siswa lainnya. Pondok pesantren Darunnajah berhasil melakukan pelayanan kurikulum sesuai dengan kebutuhan santri dan masyarakat dalam mengantisipasi perkembangan zaman, itulah tujuan kurikulum sebagai alat untuk mencapai tujuan akhir proses interaksi pembelajaran.

Pada hakikatnya tujuan kurikulum merupakan tujuan dari setiap program pendidikan yang akan diberikan kepada anak didik, karena kurikulum adalah alat untuk mencapai tujuan pendidikan¹³⁴.

Tanpaka kurikulum yang ditawarkan dari pihak pondok pesantren selalu mengantisipasi kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman (*up to date*), nyatanya setiap tahun calon terjadi grafik naik santri di Darunnajah. Hal ini sesuai dengan pernyataan guru dengan jawaban sangat setuju sebesar hampir 20 %, pernyataan setuju 80 %

Tugas seorang guru disamping memberikan pencerahan keilmuan kepada peserta didiknya juga sekaligus menjadi penilai (*evaluator*) terhadap siswanya. Penilaian yang dilakukan seorang guru hendaknya didasari oleh fakta kemampuan murid baik pada aspek keilmuan (*kognitif*), karakter (*afektif*) atau ketrampilan (*psikomotorik*). Seorang pendidik mempunyai banyak cara dalam memberikan penilaian kepada muridnya. Terkadang guru mengadakan penilaian

¹³⁴ Syafrudin Nurdin, Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum, (Quantum Teaching, Jakarta, 2005) h.50

dengan memberi tugas pribadi atau kelompok. Segala macam test yang diberikan kepada siswa bertujuan untuk melakukan umpan balik (*feed back*) sejauh mana prestasi peserta didik dalam menerima pelajaran. Tanpa melakukan evaluasi tidak mungkin guru dapat mengukur keberhasilan siswa.

Penilaian yang dilakukan guru disebut penilaian internal, sementara penilaian eksternal dilakukan oleh pemerintah. Dalam Undang-undang Sisdiknas Bab XII pasal 43 dinyatakan “ Terhadap kegiatan dan kemajuan belajar peserta didik dilakukan penilaian”. Pasal 45 dinyatakan secara berkala dan berkelanjutan pemerintah melakukan penilaian terhadap kurikulum serta sarana dan prasarana Pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan keadaan¹³⁵

Yang terpenting, seorang pendidik melakukan penilaian secara profesional, artinya tidak boleh guru menilai siswanya didasari oleh suka dan tidak suka (*like and dislike*) tetapi benar-benar didasari oleh kemampuan muridnya. Sikap ini menunjukkan profesionalisme guru dalam bertugas. Ternyata sikap netralitas seorang guru mendapat respon positif, terlihat dari jawaban yaitu sangat setuju 27 %, setuju 66 % dan yang menolak 7 %. Dengan demikian konsistensi menjunjung tinggi nilai kejujuran telah berlangsung dilakukan oleh para guru. Inilah salah satu indikator penerapan Total Quality management konsep Edward Sallis harus terus memberikan kesenangan kepada pelanggan.

Pada bagian lain diatas, peneliti berkata bahwa pimpinan aspiratif melibatkan bawahannya sebelum menegeluarkan kebijakan baru. Sikap ini bukan sekedar menampung pendapat orang lain, tetapi bagian menjalankan syariat Islam yang memerintahkan bermusyawarah sebelum mengambil keputusan suatu urusan. Sebuah

¹³⁵ UU Sisdiknas, op cit, h 18

kebijakan yang dibuat pimpinan pondok mempunyai dampak besar kemajuan institusi, karenanya diperlukan analisa cermat, perhitungan baik-buruk, pikiran jernih termasuk melakukan study banding, dalam konsep Edward Sallis disebut Model sangat perlu bagi sekolah agar terjadi inovasi.

Seperti menetapkan Rancangan Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (*RAPBS*). Karena disamping rumit juga merupakan bagian sensitive, peran strategis yang jika salah menyusun berdampak terganggunya finansial yayasan. Oleh karena itu, langkah pimpinan untuk meminimalisir kesalahan melibatkan guru dengan harapan dengan bekal pengetahuan yang dimiliki para tenaga pengajar dapat membantu memutuskan sebuah kebijakan paripurna, tidak mendatangkan kerugian finansial dalam pengelolaan pondok pesantren Darunnajah.

Pencapaian sekolah merupakan hasil kerja dari seluruh *Stakeholders* (pemangku kepentingan). Karena itu diharapkan setiap kegiatan harus melibatkan warga sekolah sehingga seluruh warga merasa bertanggungjawab terhadap program yang akan mengawal sampai selesainya program dengan efektif dan efisien. Dalam penyusunan *RAPBS* kepala sekolah pertama kali membentuk Tim penyusunan *RAPBS* dengan personel yang kompeten dan dipandang menguasai permasalahan¹³⁶

Temuan lapangan peneliti suara dukungan itu dibuktikan dengan jawaban angket yang peneliti sebar kepada guru dengan jawaban sangat setuju sebanyak 16 %, setuju 52 %, sementara yang menolak 33 % Terindikasi kebijakan ini belum mendapat respon positif dari guru lainnya, karenanya diperlukan sosialisas yang lebih intens lagi.

¹³⁶ Muhamad Mustari, op cit, h.175

Ketika membahas masalah sarana dan prasarana (*sarpras*) pondok peneliti sudah membahasnya, tetapi memang belum menyeluruh. Lembaga Pendidikan yang baik sangat memperhatikan kebutuhan lembaga yang berhubungan erat dengan kemajuan dan peningkatan prestasi siswa dan institusi. Tidak bisa dipungkiri bahwa kemajuan teknologi Pendidikan membuat para pengelola Pendidikan negeri maupun swasta membuat anggaran lebih besar agar pasilitas pembelajaran seperti laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ilmu pengetahuan alam, ilmu pengetahuan social, bengkel kerja dan ruang latihan ketrampilan.

Semua pasilitas tersebut harus dipersiapkan sebagai wahana latihan ketrampilan sebagai bekal memasuki dunia kerja yang semakin kompetitif sesuai tuntutan zaman. Apalagi pesantren tidak semua alumninya menjadi tokoh agama seperti ustadz atau Kyai mengajar di masyarakat formal atau non formal. Oleh karena itu peningkatan psikomotorik santri harus ditingkatkan dengan banyak memberikan Pendidikan ketrampilan (*life skill*) sebagai bekal ketika terjun di masyarakat. Pendidikan kejuruan merupakan Pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu¹³⁷

Ternyata pondok pesantren Darunnajah sudah mengambil langkah cerdas dan mengapresiasi perkembangan yang terjadi dalam dunia pendidikan dengan memberikan pasilitas pembelajaran secara maksimal agar pelaksanaan dan interaksi pembelajaran berjalan dengan baik dengan hasil maksimal. Kenyataan ini dibenarkan oleh para guru dari hasil jawaban angket yang peneliti terima yaitu sangat

¹³⁷ Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, op cit h.6

mendukung 97 %. Walaupun kebijakan pimpinan pondok berhasil menyediakan fasilitas santri dalam belajar, tetapi harus terus mengadakan perbaikan, sebab masyarakat semakin selektif dalam memilih sekolah

B.Kompetensi keilmuan

Guru merupakan komponen terpenting dalam proses pembelajaran di kelas, maju dan tidaknya peserta didik memahami materi pelajaran sangat diperankan oleh tenaga pendidik. Oleh karena itu, menempatkan atau memilih guru tidak dapat seenaknya, tetapi harus benar-benar guru yang mempunyai kompetensi keilmuan yang baik dan memahami ilmu pedagogik.

Kompetensi guru ialah sejumlah kemampuan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tingkatan guru profesional .Kemampuan guru meliputi kompetensi pedagogic,kompetensi professional, kompetensi kepribadian dan kompetensi social.¹³⁸

Minimal terdapat tiga kompetensi yang harus dimiliki seorang tenaga Pendidik yaitu pertama; kompetensi pedagogik, seorang guru harus mengerti tentang ilmu mendidik. Kedua; kompetensi social yaitu seorang guru selain bertugas menjalankan tugas di sekolah, tetapi seorang guru juga dituntut untuk berperan aktif membantu masyarakat. Ketiga; kompetensi professional yaitu seorang guru harus memahami perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi Pendidikannya. Ketiga kompetensi tersebut saling terkait, tidak dapat dipisahkan disamping guru adalah jabatan special yang belum tentu orang berilmu bisa menyanggah.

¹³⁸ Fachruddin Saudagar, Ali Idrus, Pengembangan Profesionalitas Guru, Gaung Persada, Jakarta, 2011) h.31

Jabatan tenaga pendidik, bukan hanya menuntut kemampuan spesialisasi tenaga pendidik dalam arti menguasai pengetahuann akademik dan kemahiran profesional yang relevan dengan bidang tugasnya sebagai tenaga pendidi, tetapi juga tingkat kedewasaan dan tanggungjawab serta kemandirian yang tinggi dalam mengambil keputusan.Kemampuan-kemampuan itu membuat tenaga pendidik memiliki nilai lebih dan kewibawaan yang tinggi terhadap peserta didik yang diajarnya¹³⁹

Untuk mencapai itu semua ,Pesantren Darunnajah memberikan peningkatan kualitas kompetensi keilmuan terhadap para tenaga pengajarnya dalam bentuk studi lanjut. Hal ini dibenarkan oleh para guru dengan jawaban sangat setuju 43 %, setuju 56 %, dan yang menolak Cuma 1 %.Dengan begitu apa yang dilakukan pondok pesantren Darunnajah dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada para santrinya dibuktikan dengan terus melakukan peningktakan kualitas keilmuan para tenaga pengajarnya.Langkah ini sejalan dengan konsep Edward Sallis.

Diatas peneliti telah menjelaskan ,bahwa guru sangat beperan terhadap maju tidaknya, berkembang dan tidaknya ilmu atau bakat seorang peserta didik .Oleh karena itu seorang pedidik harus mempunyai kompetensi keilmuan yang sifatnya linear.Dalam Undang-undang dosen dan guru dijelaskan bahwa pekerjaan mengajar adalah pekerjaan profesional yang membutuhkan bidang dan kecapakan tertentu. Menjadi pendidik tidak bisa dilakukan secara asal-asalan, namun perlu pendidikan khusus.Kita tidak menapikan masih terdapat tenaga Pendidik yang masih dibawah standar.

Dari aspek keilmuan sikap ini sangat membahayakan bagi peserta didik,orang tua dan masyarakat karena keilmuan yang mereka peroleh tidak matang, tidak

¹³⁹ Ibid, h.31

mengusai secara baik karena tidak diproses (*transformasi*) secara benar menurut ilmu pedagogic. Dengan bahasa lain keberadaan guru sebagai pendidik serta pengajar di kelas tidak boleh cuma mampu menyampaikan materi pelajaran, tetapi harus dibekali dengan ketrampilan mengajar, dan itu didapati oleh seorang guru ketika belajar di bangku perkuliahan prodi keguruan atau Pendidikan.

Langkah yang diambil oleh pesantren Darunnajah untuk meningkatkan sumber daya manusia tenaga pengajar yaitu memberikan kesempatan para guru untuk kuliah dengan mengambil jurusan sesuai dengan kompetensi keilmuan yang mereka tekuni. Respon ini mendapat sambutan positif dengan menyatakan sangat setuju sebesar 43 %, setuju 55 % dan yang tidak setuju 2 %. Memang ketika institusi sudah meningkatkan manajemen mutu pendidikan Total Quality Management harus melakukan perbaikan, mempelajari dan mengevaluasi semua kegiatan yang terkait dengan aktifitas yang mereka lakukan. Inilah konsep Edward Sallis bahwa institusi harus melakukan evaluasi secara reguler. Dengan begitu kasus tidak menumpuk karena cepat diselesaikan sehingga mudah santri membuat prestasi.

C. Fasilitas belajar

Kewajiban yang harus dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan kualitas para lulusan (*out put*) yaitu mempersiapkan fasilitas sekolah (*sarana-prasarana*) dengan baik sesuai dengan perkembangan ilmu Pendidikan, sehingga pengetahuan yang diterima santri semakin mantap. Ditinjau dari hubungannya dengan belajar mengajar, sarana pendidikan dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu alat pelajaran, alat peraga dan media pengajaran. Prasarana dibedakan menjadi dua yaitu

prasarana yang digunakan langsung dalam proses pembelajaran dan prasarana yang tidak digunakan dalam proses pembelajaran¹⁴⁰ Oleh karena sarana dan prasarana perlu ditata melalui manajemen yang baik untuk menciptakan prestasi belajar siswa, kenyamanan guru mengajar

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih,rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah .Disamping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses Pendidikan dan pengajaran , baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar ¹⁴¹

Penyediaan Sarana dan prasarana lembaga Pendidikan, kini menjadi persaingan antar sekolah bahkan sudah menjadi gaya hidup. Mereka yang tidak mampu mengungguli para kompetitor lain, sudah pasti terlempar.Oleh karena itu sekolah atau pesantren yang pandai membaca perkembangan dan tuntutan zaman baik dalam dunia pekerjaan atau pendalaman ilmu pengetahuan, mereka terus berinovasi terhadap peserta didiknya. Semua itu dapat diperoleh para santri apabila sarana dan prasarana dalam suatu lembaga pendidikan terus terpenuhi. Terbukti dengan jawaban hampir 100 % sangat setuju dan merespon positif. Pondok pesantren Darunnajah dengan para pengelola cerdas membaca kebutuhan santri dengan menyediakan sarana dan prasarana belajar dengan baik. Hal ini terlihat dari jawaban para guru dengan sikap membenarkan. Kenyataan ini akan menimbulkan kepercayaan dan simpati masyarakat dalam menitipkan putra-putrinya menuntut ilmu

¹⁴⁰ Barnawi, Mohammad Arifin, of cit, 50

¹⁴¹ Fachrudin Saudagar, op cit, h.157

pengetahuan, karena sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan proses pembelajaran di dalam pondok sudah terpenuhi.

Ketika membahas masalah sarana dan prasarana (*sarpras*) pondok peneliti sudah membahasnya, tetapi memang belum menyeluruh. Lembaga Pendidikan yang baik sangat memperhatikan kebutuhan lembaga yang berhubungan erat dengan kemajuan dan peningkatan prestasi siswa dan institusi. Tidak bisa dipungkiri bahwa kemajuan teknologi Pendidikan membuat para pengelola Pendidikan negeri maupun swasta membuat anggaran lebih agar pasilitas pembelajaran seperti laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ilmu pengetahuan alam, ilmu pengetahuan social, bengkel kerja dan ruang latihan ketrampilan.

Semua pasilitas tersebut harus dipersiapkan sebagai wahana latihan ketrampilan sebagai bekal memasuki dunia kerja yang semakin kompetitif sesuai tuntutan zaman. Apalagi pesantren tidak semua alumninya menjadi tokoh agama seperti ustadz atau kyai mengajar di masyarakat formal atau non formal. Oleh karena itu peningkatan psikomotorik santri harus ditingkatkan dengan banyak memberikan Pendidikan ketrampilan (*life skill*) sebekal bekal ketika terjun di masyarakat. Untuk mengetahui apakah pasilitas sekolah kita sudah memenuhi kebutuhan standar atau sebaliknya, menurut teori Edward Sallis perlu adanya pencarian model dengan melakuakn observasi ke sekolah lain untuk mengidentifaksi yang lebih baik. Dari sinilah pimpinan dapat menerapkan langkah Benchmarking guna perbaikan menuju sekolah yang dibutuhkan masyarakat dengan mengambil contoh sekolah lain.

Benchmarking merupakan suatu Teknik analisis yang secara luas digunakan untuk mencari suatu proses terbaik dalam meghasilkan suatu layanan

/produk yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan stakeholder dengan cara melihat produk/ layanan orang lain ¹⁴²

Ternyata pondok pesantren Darunnajah sudah mengambil langkah cerdas dan mengapresiasi perkembangan yang terjadi dalam dunia pendidikan dengan memberikan pasilitas pembelajaran secara maksimal agar pelaksanaan dan interaksi pembelajaran berjalan dengan baik dengan hasil maksimal. Kenyataan ini dibenarkan oleh para guru dari hasil jawaban angket yang penuliti terima yaitu sangat setuju 45 %, yang setuju 52 % dan yang menolak 3 % Walaupun kebijakan pimpinan pondok berhasil menyediakan fasilitas santri dalam belajar, tetapi harus terus mengadakan perbaikan, sebab masyarakat semakin selektif dalam memilih sekolah yang menyenangkan.

D.Loyalitas

Setiap organasasi, apapun namanya termasuk Pendidikan tidak mungkin mencapai keberhasilan secara internal atau external jika tidak dibarengi dengan kerjasama yang solid, bekerja pada porsinya baik secara garis komando atau garis koordinat dalam structural kepengurusan. Menurut teori Edward Sallis untuk menuju kesuksesan, perubahan harus datang dari atas. Pimpinan menjadi penggagas dan penggerak terjadinya perubahan positif dengan melibatkan seluruh anggota. Pada masa era reformasi seperti sekarang perubahan dalam dunia Pendidikan menjadi model, sebagai bukti inovasi dalam membangun manajemen yang sehat dari konsep lama ke konsep baru. Undang-undang Republik Indoensia No.22 tahun 1999, yang

¹⁴² Muhaimin ctc, *Manajemen Pendidikan*, (Kencana, Jakarta, 2012) h.122

kemudian direvisi dan disempurnakan mejadi Undang-undang No32 tahun 2004 tentang pemerintahahan daerah bisa menjadi acuan. Konsekwensi logisnya adalah pemerintah daerah khususnya dunia Pendidikan harus menyesuaikan manjemen dengan semangat otonmi daerah.

Lembaga-lembaga Pendidikan, seperti sekolah, madrasah, pesantren, universitas,(*perguruan tinggi*) dan lainnya- yang berintergrasi dalam Pendidikan Nasional-haruslah melakukan reorientasi,rekonstruksi kritis, restrukturisasi dan reposisi, serta berusaha untuk menerapkan paradigma baru Pendidikan Nasional.Selain itu, implementasi kebijakan tersebut diharapkan berdampak positif terhadap kemajuan Pendidikan di daerah dan di tingkat satuan pendidikan¹⁴³

Dalam organisasi Pendidikan, untuk menuju perubahan termasuk pondok pesantren Darrunajah semua yang terlibat harus memiliki komitmen penuh. Segala tugas yang menjadi tanggungjawabnya, harus berorientasi memajukan dan mengharumkan institusi pondok. Mulai dari top pimpinan, dewan guru, tenaga administrasi, sampai pegawai dasar harus berkontribusi penuh. Dalam Total Quality Management dikatakan bahwa keberhasilan maksimal didapat jika semua komponen yang terlibat dalam pengelolaan produk.Yang perlu kita sadari juga bahwa masyarakat begitu besar kontribusi sebagai bentuk loyalitasnya terhadap pendidikan termasuk pesantern terhadap Darunnajah lewat badan wakif.

Dalam keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomer 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah berperan a) sebagai pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan; b) pendukung (*supporting agency*) baik yang berwujud finansial,pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggarakan Pendidikan; c) mediator antara

¹⁴³ A.Rusdiana, Kebijakan Pendidikan,dari Filosofi ke Implementasi, (Pustaka Setia, Bandung,2015) h.238

pemerintah (*eksekutif*) dan Dewan Perwakilan Daerah (*legislatif*) dengan masyarakat¹⁴⁴

Ternyata ini mendapat respon maksimal dari semua unsur yang terlibat dalam Yayasan Darunnajah bahkan telah berlangsung lama. Nyatanya Darunnajah terus dan tetap *exis* di masyarakat dalam dunia pendidikan. Alasan ini cukup mendasar sebab dari hasil temuan lapangan sangat setuju 30 % menyatakan setuju 70 % jumlah tersebut sangat fantastis karena tidak ada yang menolak.

Setiap pekerjaan sudah pasti menuntut tanggungjawab, dalam bahasa agama disebut amanah harus dijalankan sesuai yang diberikan tidak boleh dirubah. Dalam bahasa organisasi jika tugas yang diamanahkan dilaksanakan baik dan benar disebut loyalitas. Memang sebaik apapun aturan yang diberlakukan yayasan tidak berdampak positif, jika tidak dibarengi sikap tanggungjawab, amanah dan loyalitas tinggi semua yang terlibat dalam proses Pendidikan di Darunnajah sebagai unsur masyarakat. Dalam Undang-undang Sisdiknas No.20 tahun 2003 pada pasal 6 disebutkan bahwa Setiap warga negara bertanggungjawab terhadap keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan¹⁴⁵

Oleh karena itu komitmen untuk maju yang diteorikan Edward Sallis konsep Total Quality Management Pendidikan harus terbangun dengan kesadaran pribadi, tidak perlu dipaksakan karena akan menghasilkan kesia-siaan saja. Jika diperhatikan baik dari sisi konsep atau kenyataan yang ada di pondok pesantren Darunnajah komitmen ini mendapat simpati signifikan dari semua yang terlibat dalam

¹⁴⁴ Hadiyanto, Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia. (Pustaka Setia, Bandung, 2015) h.117

¹⁴⁵ H.A.Rusdiana, *lok cit*, h.120

pengelolaan baik yang terlibat langsung maupun tidak Pesantren Darunnajah (*mayarakat-yayasan*). Temuan lapangan menjawab peran tersebut sebanyak 34 % yang sangat setuju, dan dikuatkan dengan pernyataan setuju sebesar 66 %.

Semua yang terlibat dalam pengelola pondok pesantren Darunnajah terutama guru sudah pasti menginginkan semua santri mendapat kesuksesan dalam belajar baik pada aspek kognitif, afektif atau psikomotorik, bukan saja kesuksesan lahiriyah (*pengetahuan*) tetapi keberhasilan rohaniyah (*ibadah*). Kedua unsur inilah yang menempatkan manusia menjadi ukuran mulya disisi Allah SWT atau pandangan manusia. Oleh karena itu menjadi keharusan Lembaga Pendidikan terutama yang dikelola oleh umat Islam untuk menghasilkan lulusan (*out put*) yang lengkap dan baik yakni kait keilmuannya (*science*) dan teguh keimanannya (*religi*)

Pesantren Darunnajah, mempunyai komitmen besar untuk mencetak anak bangsa menjadi manusia yang mampu mengemban tugasnya sebagai khalifah di bumi ini dengan berbuat dan beramal sesuai dengan perintah dan hukum Allah SWT dengan mencontoh kehidupan Rasulullah SAW sebagai uswatun bagi setiap muslim dalam menjalankan tugas mulia tersebut. Misi yang diusung Daraunnajah Membangun manusia seutuhnya dan masyarakat Islam melalui Pendidikan, kesehatan, dan social untuk mewujudkan manusia muslim, mukmin dan muhsin yang mempunyai jiwa kejuangan dan tanggungjawab kemasyarakatan¹⁴⁶. Kelengkapan komitmen tersebut dapat diperkuat oleh para guru sebagai orang

¹⁴⁶ Buletin Darunnajah edisi kusus 54 Tahun Darunnajah 1961-2015 h.17

pertama yang membentuk santri menjadi manusia mulia tersebut dengan jawaban sangat setuju 53 % dan menyatakan setuju sebesar 47%

Dalam ajaran Islam, memilih pemimpin bagian dari ibadah, termasuk ketika memilih pimpinan dalam suatu organisasi khususnya Lembaga pendidikan. Sekarang ini banyak terjadi dalam pelaksanaan memilih pimpinan tidak lagi didasari oleh komitmen membangun semangat kejujuran, patuh aturan serta menjunjung tinggi nilai demokrasi. Mereka lebih memenuhi sahwat kekuasaan, sehingga ketika mereka berhasil menjadi pimpinan, kepentingan pribadi lebih utama dibandingkan kepentingan umat.

Sikap ini jelas merugikan orang lain baik dalam jangka pendek atau jangka panjang, karena amanah jabatan sebagai pimpinan sudah tidak lagi berorientasi mengurus mereka yang menjadi tanggungjawabnya. Ilustrasi keilmuan diatas memberikan pelajaran bahwa dalam memilih pimpinan tidak boleh dilakukan dengan cara beranggawab dan komitmen terhadap amanah yang dititipkan dalam mengangkat atau memilih pimpinan. Yayasan Darunnajah sangat mengakomodir partisipasi para guru ketika dilakukan pemilihan kepemimpinan baru pondok pesantren. Suara ini terjawab dari lembar jawaban angket yang mereka jawab yakni sebesar 25 % sangat setuju, dan pernyataan setuju sebanyak 70 % dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 orang atau sebesar 5 %.

Pimpinan yang bijaksana adalah pemimpin yang suka mendengar bawahannya bahkan tidak segan dan malu meminta pendapatnya. Model dan gaya pimpinan seperti ini tidak akan menghilangkan kewibawaan dirinya justru sebaliknya

akan menambah kepercayaan dan simpati orang lain yang dipimpinnya. Inilah yang kerap kali dilakukan oleh baginda Rasulullah SAW ketika menghadapi persoalan dan hebatnya Beliau tidak menolak pendapat para sahabat apabila membawa kebenaran. Dalam bahasa manajemen Edward Sallis berkata pimpinan orang pertama yang harus menggelorakan kualitas pelayanan terhadap rekanan sehingga mampu mempengaruhi sikap dan kinerja staffnya. Artinya gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi hasil kerja optimal kolektif kerana keputusan dilakukan secara demokratis.

Gaya kemimpinan demokratis mendiskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan cara dalam mencapai metode kerja dan tujuan, dan memandang umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan¹⁴⁷

Dalam sejarah tercatat ketika kaum muslimin mendapat kesulitan untuk menembus brigade pasukan kapir quraisy kerana disamping medannya yang sulit pasukan kaum muslimin lebbi sedikit jumlahnya. Hasil musyawarah diputuskan bahwa strategi yang diambil adalah dengan membuat parit sepanjang jalan yang akan dilintasi oleh pasukan kapir quraisy. Pendapat ini disampaikan oleh sahabat yang bernama Salman Al Farisi seorang pahlawan Islam yang gagah berani dan ahli strategi akhirnya kaum muslimin memparolah kemenangan gemilang, pertempuran ini dikenal dengan nama perang khondak (*parit*)

Oleh sebab itu Islam mengajarkan lakukanlah musyawarah dalam semua persoalan baik yang menyangkut kepentingan umat atau pribadi, janganlah merasa gengsi apalagi malu mendengar dan menerima pendapat orang lain, sebab pemikiran

¹⁴⁷ Hasan Basri, Tatang, Kepemimpinan Pendidikan, Pustaka Jaya, Bandung, 2015) h.50

yang baik dan benar bukanlah dominasi orang pintar dan terhormat, lihatlah apa yang dikatakan, jangan melihat siapa yang berkata. Pimpinan pesantren Darunnajah belajar dari sejarah ditambah pengamatan lingkungan selalu memusyawarakannya kepada staf pengajar semua persoalan sebelum diputuskan menjadi kebijakan, pendapat banyak orang pasti lebih baik dan lebih benar dibandingkan dengan pendapat satu orang. Pendapat ini dibuktikan bahwa musyawarah menjadi pilihan utama sebelum memutuskan persoalan dengan jawaban sangat setuju 61 % dan yang menyatakan setuju sebesar 39 %.. Dengan demikian prinsip Total Quality Management sudah berjalan di pondok pesantren Darunnajah.

A. Kreatifitas Karyawan

Diatas peneliti katakan bahwa pimpinan harus selalu menjaga komunikasi dengan baik terhadap bawahan, itulah kunci kesuksesan awal meraih pekerjaan. Satu hal yang juga akan menghantarkan pimpinan memperoleh hasil maksimal dalam menjalani tugas adalah menghormati atau menghargai pendapat yang disampaikan anak buahnya. Janganlah pendapat atau ide anak buah dikritik karena dianggap sebagai perlawanan, padahal pemikiran mereka sebagai energi positif yang harus direspon senang hati oleh pimpinan. Semua itu indicator bahwa mereka ingin berkontribusi kepada institusi melalui pimpinannya.

Pada dasarnya pimpinan mempunyai tanggungjawab moral mendidik untuk meningkatkan kreatifitas anak buahnya, karena itulah cara untuk meningkatkan dayaguna mereka dalam membantu terselenggaranya proses pembelajaran di sekolah.

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia Pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan system, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi¹⁴⁸

Musyawaharah dalam Islam sangat dianjurkan ketika menghadapi urusan, dengan mendiskusikan masalah akan diperoleh. Setiap orang mempunyai pendapat dan pemikiran berbeda, pendapat banyak orang lebih baik dari pendapat yang sedikit. Oleh karena itulah saran dan pendapat bawahan seharusnya disikapi positif jika perlu didiskusikan ulang bersama mereka.

Apabila dalam pekerjaan sudah terjalin keterbukaan antara pimpinan dengan karyawan percayalah realitas ini akan menghantarkan mereka dalam meraih prestasi yang lebih baik serta membanggakan sebagai prestasi kerja dimasa mendatang. Respon ini terjawab dengan pernyataan sangat setuju sebesar 16 % , setuju 68 % Namun begitu di pondok pesantren Darunnajah model kepemimpinan aspiratif belum terealisasi secara maksimal karena masih ada karyawan yang belum merasakan yaitu sebesar 16 %. Secara umum teori Edward Sallis Total Quality Management Pendidikan sudah berjalan yaitu pengembangan kelompok kerja secara efektif namun harus ada penyempurnaan terus menerus. Peran konsultan eksternal sangat diperlukan untuk mendatangkan ide dan wawasan positif baik dari luar atau dalam yayasan sebagai kekuatan baru untuk terjalinnya hubungan baik antara karyawan dengan pimpinan.

¹⁴⁸ Facruddin Saudagar, op cit h.145

B.Kerjasama

Pimpinan dan bawahan adalah satu kesatuan untuk mencapai atau menyelesaikan pekerjaan yang sudah direncanakan. Keduanya saling membutuhkan cuma fungsi dan kedudukan yang membedakan. Oleh karena itu, pimpinan yang baik selalu memprentasikan kepada anak buahnya pekerjaan yang akan dikerjakan, agar tidak terjadi hambatan yang mendatangkan kerugian material, finansial atau prestasi organisasi. Jadi hal penting bagi pimpinan menjelaskan tujuan oraganisai. Tentu saja sebelumnya pimpinan mengadakan peningkatan pemahan tugas kepada bawahannya, agar semua pekerjaan menghasilkan pekerjaan optimal.

Setiap Organisasi senantiasa menginginkan agar personalia-personalnya melaksanaka tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap untuk kepentingan organisasi,serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Disamping itu, pegawai sendiri sebagai manusia, juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak perlu, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai¹⁴⁹

Banyak di jumpai pimpinan mengalami kegagalan dikarenakan antara pimpinan dengan stafnya bekerja tidak dalam satu konsep. Penomena ini tidak terjadi di Lembaga Pendidikan Islam pondok pesantren Darunnajah, karena pimpinan sudah menyampaikan tujuan organisasi dan selalu membangun komunikasi sehingga semua tugas dan pekerjaan berjalan lancar sesuai yang direncanakan. Hal ini tercermin temuan lapangan dengan jawaban sangat setuju 32 %, setuju 68 % , tidak terdapat para staf atau bawahan yang menolak. Konsep Edward Sallis tentang

¹⁴⁹ Ibid, h.146

mengononikasikan esensi kaulitas dapat ditingkatkan implementasinya dengan cara terus menggali gagasan positif untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada santri

Pimpinan profesional selalu berkomunikasi dengan bawahannya dalam menjalankan pekerjaan, langkah ini ditempuh agar semua pekerjaan berjalan sesuai rencana. Karnanya diperukan kajian bersama antara pimpinan dengan bawahan sebelum diputuskan menjadi kebijakan. Pemikiran yang dibuat oleh pimpinan belum terjamin benar, efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemikiran anak buah dengan pengalamannya dilapangan sering kali memberikan pemikiran, ide dan pendapat yang tidak pernah terpikir dibenak pimpinan. Seorang pimpinan yang bijaksana dan toleran tidak boleh malu atau merasa gengsi menerima pendapat bawahannya selama untuk kemajuan organisasi.

Seorang pimpinan mempunyai strategi untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan agar secara sadar terlibat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut gaya (style) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan secara perilaku yang khas dari seorang pimpinan terhadap anggota kelompoknya¹⁵⁰

Banyak memang pimpinan yang tidak suka melakukan diskusi dengan stafnya, padahal kondisi ini harus dibudayakan, karena hasil pemikiran dari seorang tidak lebih baik jika keputusan yang diambil oleh orang banyak. Langkah yang diterapkan oleh pimpinan pondok pesantren Darunnajah sudah tepat dengan cara mendiskusikannya kepada bawahan sebelum sebuah rencana menjadi kebijakan organisasi bersifat final dan mengikat kepada semua yang anggota. Karakter

¹⁵⁰ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Sekolah*, (Al Fabeta, Pontianak, 2009) h.123

pimpinan yang memimpin organisasi seperti ini mendapat sambutan positif dari bawahannya dengan sangat setuju 40 % dan yang menyatakan setuju sebesar 60 %. Nampaknya teori Edwar Sallis kepemimpinan dan komitmen terhadap kualitas harus datang dari atas, sangat direspon oleh Yayasan Darunnajah sehingga kerjasama pimpinan dan bawahan begitu solid.

Dalam ajaran Islam, seorang pimpinan formal atau nonformal tidak boleh mengambil keputusan secara pribadi sebelum dimusyawarahkan secara bersama, apalagi dalam suatu organisasi yang melibatkan orang banyak perlu kehati-hatian sebelum dilaksanakan. Manusia dengan serba keterbatasannya memerlukan kehadiran orang lain yang dapat membantu menyelesaikan masalah.

Secara moral hasil keputusan yang diambil melalui musyawarah mendapat respon positif dari masyarakat karena diputuskan secara kolektif (*musyawarah*) tingkat kebenarannya jauh lebih besar. Lain halnya keputusan pimpinan secara pribadi terkadang salah sehingga menimbulkan reaksi organisasi.

Pemimpin yang efektif harus belajar dari kesalahan pada masa lalu dan berusaha memperbaiki dengan cara yang bijak dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk memberikan kritik dan saran perbaikan. Karyawan yang selalu belajar tahu akan tugas dan kewajiban untuk menjadikan organisasi lebih kompetitif¹⁵¹

Dengan alasan tersebut, wajar dan memang menjadi keharusan pimpinan mengajak kepada stafnya mendiskusikan semua persoalan atau tugas sebelum dilaksanakan. Islam sangat mengajarkan kepada umatnya selalu mengedepankan musyawarah sebelum mengambil atau mengeluarkan kebijakan.

¹⁵¹ Wahyudi, loc cit, 122

Keputusan yang yang mendapat dukungan dari mitra kerja kita akan menghasilkan kualitas kerja yang baik karena sebelumnya konsep kerja tersebut dikaji, didiskusikan dan dimusyawarahkan secara seksama antara pimpinan dengan bawahannya. Gaya kerja pimpinan semacam ini mendapat sambutan baik dari tenaga kependidikan di Darunnajah sebesar 20 % sangat setuju, dan 80 % yang menyatakan setuju.

Setiap organisasi modern pasti menjunjung tinggi nilai demokrasi dalam memutuskan kebijakan yang dikeluarkan sebagai bentuk respon positif anggota dari pimpinan. Penomena ini terjadi bukan saja dalam organisasi profesi, tetapi juga dialami dalam organisasi

Pimpinan kreatif biasanya sudah mengagendakan skala rapat pada kebutuhan organisasi. Dalam forum inilah pimpinan bersama stafnya mengevaluasi perjalanan organisasi sesuai beban kerja. Pekerjaan yang didasari hasil musyawarah pasti hasilnya berbeda dengan pekerjaan yang sebelumnya. Banyak organisasi yang tidak berhasil menjalankan misi dan visi organisasinya karena pimpinan mereka tidak pernah melakukan komunikasi dengan bawahannya. Oleh karena itu keterbukaan seorang pimpinan bukan saja ciri pimpinan yang demokratis, tetapi sebuah indikator kesuksesan pimpinan dalam kerja. Organisasi moderen lebih mengedepankan kepentingan kolektif dari pada individu. Dalam organisasi Darunnajah kami semua yang terlibat dianggap keluarga besar yang saling membutuhkan, bekerjasama, saling membantu, jadi kami bekerja secara totalitas menuju keberhasilan institusi satu pihak dan sisi lain memberi kepuasan kepada

santri¹⁵² seperti yang diungkapkan oleh tokoh Total Quality Management Pendidikan Edward Sallis bahwa pimpinan dan para stafnya merupakan kelompok kerja (*team work*) yang saling bersinergi untuk mencapai tujuan institusi.

Dalam pesantren Darunnajah sudah membudaya semua kebijakan pimpinan dihasilkan oleh hasil rapat terlebih dahulu disosialisasikan sebelum dikerjakan bawahannya. Alasan ini bukan tanpa data tetapi kenyataan yang didasari dari jawaban kongkrit karyawan mereka yang menyatakan sangat setuju sejumlah 24 %, dan yang menyatakan setuju sebesar 76 %.

Pimpinan sehebat atau sekaliber apapun tidak bisa melepaskan karakter fitahnya yaitu mempunyai kelebihan dan kekurangan, artinya tetap saja mereka butuh peran, pendapat atau pemikiran orang dengan pekerjaan yang menyangkut hajat dan melibatkan orang banyak. Inilah konsep Edward Sallis seperti menempatkan konsultan eksternal perlu direalisasikan dan optimalkan perannya dalam Yayasan Darunnajah. Sebab pimpinan tidak mungkin merangkap tugas berat itu. Disamping faktor waktu, tetapi pekerjaan ini memerlukan skill dan pengalaman khusus.

Rasanya sangat manusiawi jika pimpinan seketika waktu mengalami masalah dan butuh pemikiran orang lain termasuk para bawahannya. Karnanya pimpinn dituntut sikap keterbukaan, jauhkan rasa gengsi, berpikir positive terhadap anak buahnya. Pemikiran yang baik, jernih dan mengandung nilai-nilai kebaikan tidak mesti timbul dari orang pintar dan status sosial tinggi. Oleh karena itu, langkah modern jika pimpinan meminta pendapat bawahannya. Anggota organisasi

¹⁵² Wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah KH Sofwan Manaf 19 April 2018

mempunyai kematangan (*maturity*) yang berbeda-beda, namun pada gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin cenderung memperlakukan para bawahan sebagai orang yang dewasa dan mempunyai kematangan yang sama. Inilah prinsip kerja dalam Total Quality Management yakni melibatkan secara total semua unsur yang terlibat dalam sebuah pekerjaan.

Penomena kepemimpinan tersebut sudah terlaksana di pondok pesantren Darunnajah dengan jawaban karyawan menyatakan sangat setuju sebesar 12 %, dan yang menyatakan setuju sebesar 80 %. Sementara itu yang tidak setuju atau menolak sejumlah 8 %. Walaupun kecil persentasenya, ini mengindikasikan bahwa perlu adanya evaluasi sehingga adanya pelayanan yang prima. Dalam teori Edward Sallis pihak yayasan harus mengadakan evaluasi khususnya program yang masih tersendat dengan melibatkan semua unsur. Fungsi team Sembilan harus dioptimalkan fungsinya.

Pekerjaan yang membawa hasil maksimal dan menyenangkan bukan yang dilakukan serba komando, dictator atau idealis tinggi, bukan itu. Pimpinan yang menempatkan dirinya selalu paling benar, pintar, berkuasa tanpa memperhitungkan orang lain. Sikap tersebut tidak mencerminkan profesionalitas pimpinan dalam bekerja. Bawahan adalah mitra kerja yang berhak memperoleh haknya. Sebab dari kedekatan inilah akan muncul spirit baru, inovasi positif, rasa tanggungjawab, rasa memiliki bawahan. Kesemua itu akan menghasilkan karya atau pekerjaan yang memuaskan, bagi pimpinan, stakeholder khususnya para santri.

Isu Total Quality Management harus ditangani di institusi Pendidikan, terutama terkait dengan produktivitas dan pembiayaan. Mereka mengadopsi

Total Quality Management di bidang Pendidikan memilih perspektif yang berbeda mengenai pendekatan ini. Beberapa melihat Total Quality Management sebagai system manajemen dengan kepuasan pelanggan atau siswa sebagai elemen penting. Yang lain melihat Total Quality Management sebagai filosofi yang mendorong perubahan dalam suatu organisas atau institusi pendidikan¹⁵³

Inilah yang terjadi dalam pesantren Darunnajah dimana para pimpinannya menempatkan anak buahnya tidak selalu pada obyek penderita, tetapi menempatkan bawahannya sebagai mitra yang saling membutuhkan dan menguntungkan. Respon jawabannya sangat baik yaitu sangat setuju sebesar 16 % dan pernyataan setuju 84 %

Pimpinan yang mendapat simpati bawahan adalah mereka yang mampu membina komunikasi positif dengan semua jajaran karyawan yang menjadi binaannya baik, ucapan, perbuatan atau sikap dalam atau diluar tugas. Tidak satupun pekerjaan terselesaikan tanpa kerjasama. Oleh karena itu pimpinan bijaksana tidak bertangan besi, justru terus melakukan pembinaan. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training dan in service training*¹⁵⁴. Tentu saja niat meningkatkan kemampuan bawahan tidak terkonsentrasi pada kemampuan bekerja saja (*skill*), tetapi juga pada peningkatan karir.

Dalam teory Total Quality Management Pendidikan yang dikonsep Edward Sallis berprinsip semua yang terlibat dalam satu pekerjaan harus bersinergi secara maksimal sesuai dengan fungsi dan otoritas pekerjaan yang telah ditugaskan (*amanahkan*). Reaksi perbaikan itu dilakukan setelah mengadakan model ditempat lain, menganalisis dan mendiagnosis keadaan dengan menunjuk pasilitator

¹⁵³ Ifikhaar Ahmad Wani, Hakim Khaled Mehraj, *Total Quality Management in Education : An Analysis, International Journal of Humanities and Social Invention* Vol.3 (6) pp 71-78

¹⁵⁴ Ibid, h.147

berkualitas. Ketika pimpinan dan bawahan sudah melakukan kerjasama dalam semua tugas dan pekerjaan dampaknya tidak ada yang terhambat, terbengkalai, tertunda segala pekerjaan yang telah direncanakan, karena dua unsur penting tersebut mempunyai rasa tanggungjawab penuh dalam menyelesaikan pekerjaan.

Suasana pekerjaan di pondok pesantren Darunnajah bukan sekedar atmosfer teoritis tetapi telah terimplementasinya manajemen terpadu secara maksimal khususnya prinsip-prinsip Total Quality Management satu diantaranya hubungan baik antara pimpinan dengan karyawannya. Respon tersebut tercermin pada jawaban yang menyatakan sangat setuju sebesar 16 %, dan yang menyatakan setuju sejumlah 84 %.

Antara pimpinan dan bawahan harus selalu terjalin kerjasama agar satu sama lain terus saling memahami tugas dan kewajiban. Suasana ini akan menimbulkan kondisi kerja positif yang membutuhkan penyelesaian, artinya sebagai bawahan juga harus memahami pekerjaan atasannya bukan sebaliknya saja.

Pada saat tertentu karena sakit atau urusan lain seorang pimpinan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya, bawahan yang aspiratif, sensitive dan loyal dengan atasan langsung mengambil alih tugas pimpinannya. Disinilah pentingnya bawahan bukan saja mampu mengerjakan tugas rutinnnya tetapi juga pada saat tertentu dan mendesak (*emergensi*) mampu membantu tugas orang lain. Sikap dan langkah ini bisa berlangsung apabila terdapat hubungan baik antara pimpinan dengan anak buah. Inilah yang dikatakan dalam teori Edward Sallis bahwa perlunya budaya organisasi dengan

peningkatan training kompetensi stafnya secara terprogram dan terstruktur sehingga upaya peningkatan pelayanan pendidikan di pesantren tidak terhenti, tetap terbangun.

Pengembangan komponen pesantren bisa dikatakan sebagai yang urgen untuk membangun kesadaran dan pengetahuan tentang kualitas Pendidikan. Hal ini bisa menjadi kunci untuk melakukan perubahan strategis dalam pesantren untuk mengembangkan budaya organisasi yang tertuju pada kualitas Pendidikan¹⁵⁵

Nuansa kerja seperti telah terjadi di yayasan Darunnajah dengan pernyataan sangat setuju sebesar 8 %, sementara yang menyatakan setuju 80%, namun masih ada juga karyawan yang tidak sependapat dengan jawaban tidak setuju sebesar 12 %. Semuanya dipahami bahwa belum sepenuhnya bawahan memahami pekerjaan atasannya, atau bisa juga belum bersinergi secara maksimal hubungan baik antara pimpinan dengan bawahan.

Nampaknya membangun hubungan positif, saling membutuhkan, menerima pendapat, penyampaian Ide-ide segar, saran dan inovasi dalam pekerjaan merupakan bagian penting dalam sebuah organisasi terutama bergerak dibidang jasa khususnya pendidikan. Dengan demikian tidak akan terjadi kekosongan pekerjaan khususnya ketika anak buah butuh bantuan atasan atau sebaliknya pimpinan butuh penanganan melalui bantuan anak buahnya.

Pimpinan yang berpikir cerdas terhadap tugasnya sudah pasti berpikir kedepan (*visioner*) dengan melakukan terobosan dan kebijakan yang saling menguntungkan baik pimpinan atau bawahan seperti menciptakan suasana kerja nyaman dan saling membutuhkan. Banyak kita jumpai pimpinan yang berpikir

¹⁵⁵ Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati, op cit, h.336

ekstrim atau tidak luwes dalam menciptakan suasana kerja, dampaknya satu sama lain bekerja fokus pada pekerjaan masing-masing, akibatnya tidak terasa lagi saling kepedulian diantara mereka. Nampaknya kondisi kerja seperti ini sudah berjalan baik dalam pondok pesantren Darunnajah sehingga semua pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dalam kondisi bagaimanapun. Hal ini terjawab dapat kita perhatikan jawaban karyawan terhadap pimpinannya sangat setuju 24 % dan yangb setuju 76 %, sungguh suasana kerja yang menyenangkan.

Untuk meningkatkan kualitas kerja setiap pimpinan mempunyai cara dan langkah berbeda. Menurut peneliti diskusi lebih efektif dibandingkan dengan perbaikan model lain. Ketika diskusi pimpinan dapat mengenal karakter dan kemampuan berpikir para bawahannya, hal ini sangat penting diketahui pimpinan sebagai data base pribadi seorang pimpinan yang dapat dipergunakan pada saat diperlukan. Meraih atau merealisasikan kemajuan institusi bukanlah tugas individu seorang pimpinan, tetapi merupakan tugas kolektif antara pimpinan dengan bawahannya, walaupun secara formal menjadi tanggungjawab pimpinan. Inilah yang peneliti katakan bahwa diskusi salah satu cara berpikir produktif yang dibutuhkan pimpinan untuk mengevaluasi semua pekerjaan yang sudah dan akan dilakukan pimpinan bersama karyawannya.

Kenyataannya, pimpinan pondok pesantren Darunnajah sering dan lebih mengutamakan melakukan diskusi kepada stafnya bahkan sudah menjadi bagian kerja yang sudah teragendakan oleh pimpinan. Alasan ini ditunjukkan oleh respon karyawan dengan menyatakan sangat setuju sebesar 20 %, dan yang menyatakan

setuju sebanyak 80 %. Prestasi ini tentu saja membutuhkan kesadaran penuh antara pimpinan dengan stafnya sehingga menghasilkan maksimal.

C.Perhatian Pimpinan

Setiap manusia diberikan kelebihan dan sekaligus kekurangan satu dengan lainnya, hikmahnya adalah agar mereka saling membutuhkan, berkomunikasi dan berinteraksi dalam segala persoalan hidup. Andaikata manusia mempunyai kemampuan sempurna, maka tidak mungkin kehidupan berjalan serasi, harmonis dan saling mengisi. Karena masing masing mempunyai keterbatasan, maka mereka bisa saling memanfaatkan guna menyempurnakan apa yang menjadi kekurangannya

Dalam organisasi juga seperti itu, mempunyai fungsi dan tugas berbeda, mereka saling membutuhkan, bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama yakni memperoleh kesuksesan sesuai target dan tujuan organisasi. Pimpinan yang bijaksana dan profesional selalu menyertakan anak buahnya, menerima saran, pendapat atau pemikiran mereka dalam menjalankan tugas. Tujuannya adalah membangun komunikasi positif internal, jika terdapat masalah mudah diselesaikan, karena secara emosional sudah terikat satu kesatuan dalam mengerjakan tugas. Karyawan termotifikasi meningkatkan kualitas kerja dan tanggungjawab tinggi terhadap tugasnya.

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung

bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri¹⁵⁶

Modal kepemimpinan Komunikatif positif seperti ini sudah terbangun dalam pesantren Darunnajah yakni pimpinan mendengar pemikiran yang dilontarkan anak buah bahwa diajukan acuan oleh pimpinan dalam mengerjakan tugas. Hal ini tercermin dari temuan peneliti di lapangan bahwa para karyawan merasa kehadiran bukan sebagai pembantu pimpinan tetapi lebih sebagai mitra dengan menyakaan senang. Hal ini terungkap dengan temuan lapangan sangat setuju 16 %. dan yang menyatakan setuju 84 %

Dalam organisasi, di lain pihak pimpinan juga harus mempunyai sifat ketegasan dalam mengambil dan memutuskan persoalan baik yang menyangkut internal atau external organisasi. Sebab keputusan yang diambil dalam keraguan akan menimbulkan konsekuensi kerugian organisasi baik secara nama baik (*prestise*), finansial sampai terjadi ketidakharmonisan dalam bekerja antara pimpinan dengan bawahannya, kejadian ini seharusnya dihindari oleh para pimpinan profesional yang berpikir positif, yakni mampu membawa perubahan.

Misi seorang pemimpin adalah untuk membawa orang-orangnya dari tempat mereka berada ke tempat mereka tidak pernah ada. Kepemimpinan adalah sebuah kampanye jangka panjang yang timbul dari pengetahuan, pengalaman dan membutuhkan kesabaran dan banyak waktu, dan kepemimpinannya dapat dini'mati hanya dalam jangka Panjang¹⁵⁷

Sebaiknya pimpinan dalam memimpin anak buahnya harus dan selalu berpikir progresif dan visioner sebelum mengambil kebijakan, sudah menimbang

¹⁵⁶ Hasan Basri, Tatang S, Kepemimpinan Sekolah, (Pustaka Setia, Jakarta, 2015) h.51

¹⁵⁷ Sefi Peleg, The Role of Leadership in the Education System, International Education Journal Vol.I(1) 2012, pp 5-8

positif dan negative (*untung-rugi*) secara menyeluruh (*komprehensif*). Jika diperlukan lebih baik ditangguhkan dari pada dipaksakan dalam mengambil keputusan. Ketika peneliti menerima jawaban dari responden mereka menyatakan sangat setuju sebesar 16 %, yang menyatakan setuju sebanyak 72 %, dan lainnya sebesar 12 %, masih menolak artinya model kepemimpinan belum berjalan baik di pesantren Darunnajah

Menjaga hubungan baik dengan mitra kerja sebuah keniscayaan bagi seorang pimpinan terhadap anak buah dengan karakter dan latar belakang berbeda. Banyak cara pimpinan membangun komunikasi positif, yang pokok mengandung kesan dan terbangunnya nilai-nilai kesegaran emosional antara pimpinan dengan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Sebagai contoh pimpinan melakukan tour bersama dengan keluarga bawahan, mengadakan halal bi halal pada acara lebaran, santunan social atau bisa juga memberi beasiswa kepada putra-putri karyawan, menjenguk ketika anak buah sakit. Semua itu sebagai bentuk ungkapan ekspresi dan apresiasi pimpinan terhadap prestasi kerja anak buah. Pimpinan yang suka bersilatrahmi dengan anak buahnya, pasti berbeda hubungan nuansa atau suasana kerja kekelargaannya dengan pimpinan yang menutup diri dan egois terhadap karyawannya. Rasa kebersamaan memang harus ditunjukkan oleh seorang pimpinan terhadap anak buahnya. Teori Edward Sallis menyatakan bahwa Semua itu merupakan media dan Teknik kualitas melalui pengembangan kelompok kerja secara efektif, tujuannya adalah kesuksesan peningkatan mutu Pendidikan.

Pendekatan ini memfokuskan pada upaya mendapatkan sesuatu yang dapat dilakukan untuk mencapai kesuksesan peningkatan mutu Pendidikan. Hal ini juga dilakukan dalam rangka memfokuskan institusi pesantren untuk terus melakukan perbaikan, dan menyediakan sarana-sarana yang sesuai untuk mengontrol program Pendidikan yang berjalan¹⁵⁸

Karenanya apa yang ditunjukkan oleh pimpinan pesantren Darunnajah terhadap bawahannya sudah tepat dan sesuai ajaran Islam serta prinsip-prinsip manajemen modern karena mengedepankan nilai kebersamaan dan silaturahmi sehingga tidak terdapat jurang pemisah antara pimpinan dengan anak buahnya. Angka ini dapat terlihat dari prosentase responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 20 %, dan sikap yang menyatakan setuju sebanyak 80 %.

Langkah cerdas pimpinan melancarkan pekerjaan adalah dengan memberikan kepercayaan penuh kepada anak buah. Langkah ini secara psikis akan mendatangkan energi baru bagi bawahan karena merasa dipercaya untuk menjalankan amanah tersebut secara baik. Banyak pimpinan yang tidak berhasil dalam memimpin anak buahnya ketika bekerja disebabkan masih adanya keraguan pimpinan terhadap kemampuan karyawannya yang terjadi adalah suasana ketegangan dan ketidaknyamanan kerja akhirnya waktu dan kualitas pekerjaan menjadi berantakan..

Mestinya kejadian seperti ini tidak terjadi dalam satu organisasi terlebih organisasi yang bergerak dalam dunia Pendidikan, karena akan berdampak bukan saja pada santri tetapi secara keseluruhan akan merusak pelayanan institusi. Dari jawaban yang peneliti terima tampaknya kejadian ini tidak terjadi di Darunnajah karena respon positif mendukung dengan pernyataan sangat setuju sebesar 12 %,

¹⁵⁸ Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati, op cit, h.337

kemudian didukung oleh respon karyawan lainnya yaitu 88 %. Semakin jelas jika prototype pimpinan sangat baik dengan bawahannya.

Seorang pimpinan professional dituntut harus cepat mengambil keputusan dan sikap rasional ketika menghadapi persoalan ditengah pekerjaan berlangsung. Kenapa begitu, sebab sikap itu akan sangat mempengaruhi pekerjaan terus berlangsung atau terhenti sama sekali, walaupun tetap berlangsung akan menghadapi persoalan baru karena tidak ada yang bertanggungjawab.

Sering terjadi pimpinan merasa bingung bahkan lepas kendali ketika menghadapi persoalan dalam pekerjaan, akhirnya mereka mengambil jalan pintas seperti melarikan diri, bertindak kasar, terkadang menahan gaji karyawannya. Tindakan seperti ini jelas tidak akan menyelesaikan masalah bahkan menambah rumit persoalan yang ada. Biasanya kejadian seperti ini dawali oleh kurang tegas atau ragunya seorang pimpinan menyikapi atau menganalisa pekerjaan, bisa juga terjadi dikarenakan perencanaan lemah baik dari aspek konsep perhitungan finansial, estimasi lemah serta kecendrungan individual pimpinan.

Sejatinya kejadian ini tidak berlangsung apabila pimpinan mampu mengambil sikap yang cepat dan tepat. Karena sebagai figur penting , pimpinan sangat berpengaruh sekali berhasil dan tidaknya sebuah pekerjaan, bawahan cuma menjalankan pekerjaan sesuai dengan pola dan arahan yang ditetapkan pimpinan yang disesuaikan karakter tugas masing-masing. Model kepemimpinan seperti ini pasti mendapat dukungan penuh dari karyawan, karena dianggap membawa kemajuan dalam berkarya. Tidak terkecuali dukungan bawahan di Pesantren

Darunnajah, yang menyatakan sangat setuju sebesar 24 % dan yang menyatakan setuju sebanyak 76 %.

Pimpinan yang baik adalah yang selalu bertanggungjawab kepada bawahannya, hal ini lumrah dilakukan seorang pimpinan karena fungsi social yang melekat pada dirinya. Banyak di jumpai dalam kepemimpinan, seorang pimpinan merasa gengsi atau turun derajatnya ketika lebih dekat bergaul bersama bawahan, padahal pimpinan harus berani tampil dan berada di tengah para bawahannya. Jika ini dibudayakan seorang pimpinan, maka akan berefek positif dalam membangun sinergi kerja secara baik.

Namun demikian, pimpinan tidak boleh membiarkan kesusahan atau kesulitan bawahannya selama memang hal itu masih dalam batas wewenang, otoritas dan kewajaran. Pimpinan harus jeli dan cermat ketika menghadapi persoalan anak buahnya, jangan sampai salah atau keliru bertindak. Dalam pesantren Darunnajah gaya kepemimpinannya mempunyai karakter tersendiri seperti cukup banyak, ini terlihat dari sikap karyawan yang sangat setuju dengan pernyataannya sebanyak 26 %, dan yang menyatakan setuju 74 %

Pada bagian depan peneliti katakan bahwa pimpinan yang baik bukan sekedar membangaun hubungan kerja antara majikan dengan anak buahnya, tetapi pimpinan bersikap bijaksana dalam membangun kinerja, yakni terjalin hubungan yang lebih dalam dan penuh kekeluargaan (*uhkuwah*) diantara mereka. Oleh karena itu ketika bawahannya mendapat masalah bagi anak buahnya, dengan segera pimpinan tersebut mengambil langkah positif mengatasi masalah yang dihadapi anak buahnya. Jarang

pada masa kini pimpinan yang merespon positif persoalan bawahannya..Berpikir sempit seperti ini akan mengurangi kualitas pekerjaan yang berdampak pada pengurangan santri baru. Nampaknya kepemimpinan model seperti ini sangat mendapat tanggapan positif dari bawahannya terbukti 12 % sangat setuju dan sebanyak 78 % dengan pernyataan setuju. Dengan demikian hubungan pimpinan dengan bawahannya sangat baik dan berdampak positif terhadap perkembangan pondok kedepan.

Bagi perusahaan besar, mempunyai anggaran khusus peningkatan sumber daya manusia tenaga kerjanya.Mereka sadar bahwa pegawai yang trampil dan mempunyai kemampuan profesional merupakan asset perusahaan yang akan mendatangkan keuntungan baik secara materi atau pada jasa. Dana yang mereka keluarkan merupakan langkah investasi yang akan mendatangkan kekayaan finansial.Oleh karena itu pimpinan yang baik sangat memperhatikan komunikasi kebersamaan baik secara fisik atau nonfisik yang dapat membentuk rasa simpati bawahan kepada atasan.

Dari jawaban angket yang dilakukan para karyawan menunjukkan bahwa mereka sangat memberi apresiasi kepada pimpinannya karena begitu memperhatikan anak buahnya dengan jawaban sangat setuju 26 %, dan yang menyatakan setuju 74 %

Sekarang ini institusi Pendidikan baik negeri atau swasta dituntut bekerja keras dengan terus memperbaiki pelayanan kepada mitra atau pelanggannya agar tidak ditinggalkan masyarakat karena persaingan semakin kompetitiv. Langkah

pembenahan manajemen suatu keharusan terutama yang menyangkut pada peningkatan kinerja internal yang dititikberatkan pada peningkatan kualitas kerja.

Dengan begitu apa yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya berupa banyak pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja sudah tepat dan perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan pada level yang lebih baik. Respon positif itu ditunjukkan dengan jawaban tenaga kependidikan sangat setuju sebesar 32 %, sementara yang setuju sebanyak 68 %. Hal ini menggambarkan bahwa pesantren Darunnajah terus melakukan peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia institusinya.

4.Pimpinan (Kepala Biro).

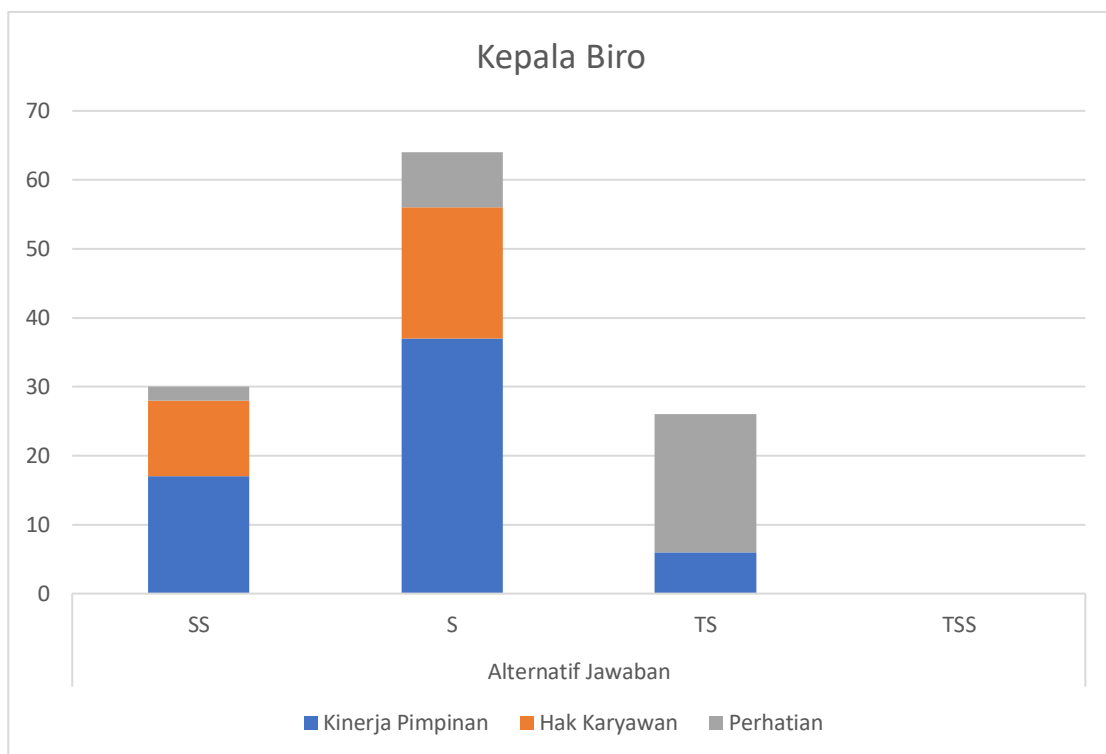
Jumlah Kepala Biro aktif di Pesantren Darunnajah Pusat lima Pimpinan yaitu Kepala Biro Rumah Tangga, Kepala Biro Pendidikan, Kepala Biro Pangasuhan santri, Kepala Biro Keuangan dan Kepala Biro Kemasyarakatan. Kelima Kepala Biro tersebut semuanya dijadikan responden. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara terstruktur dalam bentuk angket sebanyak 20 pernyataan. Setiap responden memilih satu jawaban dari empat pilihan jawaban yang telah disediakan

Tabel 6

Jawaban Kinerja Pimpinan

No	Sikap Kinerja Pimpinan	Alternatif Jawaban				Item Tabel
		SS	S	TS	TSS	
1	Kinerja	17	37	6	-	64,65,67,68,69,70,71,72,73,74,76,82
2	Hak Karyawan	11	19	-	-	66,77,78,79,80 dan 81
3	Perhatian	2	8	20	-	64 dan 75

Tampilan dalam grafik



A. Kinerja

Pimpinan yang baik adalah seorang yang mampu menimbulkan rasa nyaman dan mengundang simpati bawahannya. Jika pimpinan sudah mampu mempengaruhi anak buahnya tidak sukar pimpinan menyelesaikan yang menjadi tanggungjawabnya. Banyak pekerjaan tidak bisa diselesaikan, dikarenakan antara pimpinan dengan bawahannya mempunyai hubungan tidak harmonis, saling mencurigai, tidak toleran. Dengan demikian gaya kepemimpinan sangat menentukan sukses dan tidaknya pemimpin dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, hubungan yang dibangun tidak sebatas hubungan antara pimpinan dengan anak buah, tetapi

harus dibentuk seperti keluarga besar yang saling membantu, peduli dan sensitive terhadap masing-masing kebutuhan. Pimpinan partisipatif tidak sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, namun menyertakan anak buah bergabung, bekerjasama tetapi tetap pada target mutu.

Pendekatan perilaku (*behaviour approach*) merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan tampak dalam kegiatan sehari-hari dalam cara memberi perintah, membagi tugas dan wewangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya¹⁵⁹

Sikap pimpinan juga harus adil dan cerdas seperti harus menempatkan pekerja memang ahlinya, pengembangan skill serta melakukan pembinaan. Bukan karna pertimbangan subyektifitas seperti teman dekat, keluarga, bisnis, partai dsb. Organisasi senantiasa menginginkan personilnya melaksanakan tugasnya secara optimal sesuai kebijakan dan menyumbangkan segenap kemampuan untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari-hari. Dalam hal ini, wibawa pimpinan dalam memimpin sangat mempengaruhi hasil pekerjaan. Keharmonisan antara pimpinan dan anak buah bahkan antar anak buah itu sendiri. Kegiatan pengembangan dan pembinaan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga karir¹⁶⁰. Kewibawaan pemimpin dapat meningkatkan semangat bawahan dalam bekerja dan mencapai tujuannya. Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik proses saling mempengaruhi dan pentingnya

¹⁵⁹ Ngalm Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Rosda Karya, Bandung, 1987) h.32

¹⁶⁰ Fachrudin Saudagar op cit, h.147

pertukaran hubungan kerjasama antara pimpinan dan bawahan¹⁶¹. Sikap pimpinan seperti ini menuai simpati bawahan. Ternyata respon pernyataan ini mendapat apresiasi yang baik dari para kepala biro yakni sebanyak 20 % sangat setuju, sementara yang setuju sebesar 70 %, namun masih ada yang tidak setuju atau menolak sebesar 10 %. Namun secara umum para pimpinan ka biro sudah menjalankan fungsinya sebagai pimpinan aspiratif, sensitive dan antisifatif.

Seorang pimpinan ketika bertugas beserta anak buahnya, merupakan sebuah mata rantai kebijakan umum institusi. Karena itu, ketika pimpinan agak kasar terhadap anak buahnya, reaksi sesaat juga muncul karena tekanan dari atasannya. Pimpinan yang baik tidak mudah terpancing emosinya ketika menghadapi persoalan yang dilematis, tetapi tetap tenang, bijaksana, dan selalu mengambil sikap cerdas dalam memutuskan persoalan. Menurut teori yang dikemukakan oleh Edward Sallis bahwa pimpinan harus mampu menganalisis dan mendiagnosis situasi terkini. Artinya dengan pengalaman dan kemampuan Analisanya pimpinan tidak boleh serta merta menyalahkan orang sekitarnya, apalagi tanpa alasan jelas.

Pimpinan harus bertindak seimbang antara tekanan dan kebijakan yang tujuan kepada bawahannya, agar semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik sesuai keinginan semula. Tidak boleh pimpinan hilang control dalam pekerjaan, karena merasa ditekan oleh atasannya. Sikap ini tidak akan menyelesaikan masalah, justru akan menimbulkan masalah baru yang semakin rumit tingkat penyelesaiannya..

¹⁶¹ Hasan Basri, Tatang S, loc cit, h.45

Tingkat kedewasaan serta bijaksana mengambil keputusan, pimpinan dilingkungan pesantren Darunnajah bisa dijadikan contoh. Alasannya adalah bisa menempatkan sikap kapan harus keras dan dalam suasana bagaimana harus lembut. Tidak semua pimpinan mudah mengalah dengan pendapat bawahannya. Oleh karena itu kegagalan pimpinan terkadang disebabkan oleh sikap dan gaya memimpinya, bukan anak buah tidak bisa diajak kerjasasama.

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam cara pemimpin memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan¹⁶²

Terkadang pimpinan mempunyai sifat arogan dan ingin menang sendiri, sehingga tidak mendapat simpati karyawan, maka terjadilah kegagalan dalam memimpin. Sikap ini kontra dengan para pimpinan yang berada Darunnajah. Mereka begitu melayani anak buah dengan santun seperti dalam keluarga. Ini tercermin dari jawaban para pimpinan dengan suara sangat setuju sebesar 20 % yang kemudian dikuatkan dengan jawaban setuju sebanyak 80 %. Dengan begitu konsep Edward Sallis sudah berjalan baik.

Pekerjaan seorang pimpinan tidak jauh berbeda dengan tugas seorang guru, keduanya memberikan pelayanan jasa, yang membedakan adalah waktu dan jenis serta materi pekerjaannya. Seorang pemimpin yang baik dan cerdas mampu memanfaatkan waktu dengan produktif tanpa mengganggu anak buahnya, tetapi

¹⁶² Ibis, 46

menghasilkan pekerjaan maksimal sesuai dengan waktu yang direncanakan. Dalam satu hadis Rasulullah SAW. Bersabda “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawabannya (HR.) Tentu yang mabadakan adalah porsi dan sifat pekerjaan yang menjadi tanggungjawab kita. Oleh karena itu tanggungjawab moral seorang pimpinan yang terpenting mengarahkan anak buah pada selalu perbuatan positif, membangun, berkarya untuk kemajuan institusi masa sekarang dan mendatang. Dengan kata lain seorang pemimpin harus mempunyai visi dalam bekerja memimpin anak buahnya, apalagi dalam dunia pendidikan bergerak sangat dinamis, persaingan ketat, sehingga membutuhkan penanganan manajemen organisasi yang kuat dengan tingkat efektivitas tinggi.

Keberadaan visi bagi organisasi yang ingin mewujudkan organisasi efektif dan kompetitif. Kekuatan kepemimpinan menghasilkan beberapa kebijakan dan operasionalisasi kerja yang dibimbing oleh visi. Sebuah organisasi yang ingin maju dan kompetitif harus mempunyai visi yang jelas, dipahami semua anggota organisasi baik jajaran manajemen sampai keamanan (*security*) bahkan sampai cleaning service atau bagian kebersihan¹⁶³

Jadi peran pimpinan sangat strategis dan cukup menentukan prestasi, kualitas kerja dan terarah sesuai target yang ditentukan organisasi. Itulah alasan kenapa Edward Sallis meletakkan pimpinan ditempatkan pada urutan pertama dalam teori total quality management pendidikan.

Seringkali pimpinan mengalami bawahan bekerja lebih rapih dan rajin ketika pimpinan berada ditengah mereka, selebihnya kembali kepada karakter nakal yang menyebabkan keterlambatan pekerjaan yang sudah ditetapkan. Pimpinan cerdas memotipasi bawahannya tidak bertumpu dengan berada sepanjang hari mengawasi

¹⁶³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Alfabeta, Jakarta, 2009) h.18

anak buah bekerja. Tetapi dilakukan dengan cara psikis yaitu menanamkan dan membangun karakternya dengan sentuhan agama seperti hadis tersebut diatas. Mereka menyadari bahwa bertugas bukan saja diawasi oleh pimpinan secara horizontal, tetapi secara vertikal mereka pun diawasi Allah SWT. yang dimintai pertanggungjawaban pada hari kemudian. Cara ini lebih efektif bagi pimpinan dalam melakukan pengawasan dan memonitor bawahannya.

Ia berusaha mengajak dan memotivasi staf dan bawahannya untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu, seorang pimpinan (*leader*) biasanya berusaha mengelola sumber-sumber emosional dan spiritual, berupa: values (*nilai-nilai*), komitmen (*keberpihakan*) aspirasi (*aspiration*) staf atau bawahannya, agar dapat melahirkan kebanggaan dan kepuasan dalam bekerja¹⁶⁴

Apa yang menjadi konsep Edward Sallis yakni pimpinan harus mampu berbuat sesuatu kepada anak buahnya agar tujuan organisasi tercapai. Hal ini sudah terlealisasi para pimpinan yang berada di Pondok pesantren Darunnajah dengan menyatakan sangat setuju sebesar 60 % dan yang menyatakan setuju 40 %

Persoalan yang dihadapi pimpinan termasuk di lembaga pendidikan merupakan bagian dalam tugas. Artinya pimpinan tidak bisa menghindari dari persoalan, baik datang dari dirinya atau antar anak buah. Namun demikian, bukan berarti konflik yang terjadi tidak dapat terselesaikan dengan cara santun. Pimpinan yang bijak dapat menyelesaikan semua konflik yang terjadi dengan mengedepankan akhlakul karimah, seperti tidak langsung memponis dan mengambil tindakan sebelum mempelajari kasusnya secara cermat, teliti dan tidak memihak, tetapi mengedepankan musyawarah secara kekeluargaan. Dalam Al Qur'an banyak kita

¹⁶⁴ Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo, Manajemen Pendidikan, (Kencana, Jakarta, 2012) h.4

jumpai ayat dalam perspektif manajemen seperti dalam Surah Ali Imron ayat 159 yang artinya *dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah SWT; sesungguhnya Allah SWT menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.*(QS.3:159)¹⁶⁵

Menurut hemat penulis ayat ini mengajarkan kepada semua pemegang kebijakan jangan bertindak dan mengambil keputusan sendiri sebelum persoalan tersebut dirapakan (*musyawarah*) kepada orang yang berhak berkontribusi dalam pemikiran, keputusan hasil musyawarah pasti hasilnya lebih baik daripada hasil pemikiran sendiri dalam istilah Edward Sallis melibatkan semua orang yang mempunyai otoritas dan kapasitas. Namun jika terpaksa harus menghukum yang bersalah, lakukanlah tetapi caranya mendidik sehingga tidak ada rasa dendam dan sakit hati, keadilan benar-benar harus ditegakkan. Setiap konflik mempunyai karakter berbeda, oleh karena itu cara penyelesaiannya pun berbeda. Disinilah sikap cerdas dan adil seorang pimpinan dituntut dalam memimpin anak buahnya. Ternyata karakter model pimpinan seperti ini sudah berjalan baik dilingkungan pondok pesantren Darunnajah dengan hasil temuan sangat setuju 60 % dan yang menyatakan setuju 40 %

Pekerjaan yang dilakukan seorang pimpinan di tengah anak buahnya tidak jauh berbeda ketika guru sedang menyampaikan materi kepada peserta didiknya. Ketika anak murid mengalami kejenuhan. Disinilah peran guru atau

¹⁶⁵ Depareteman Agama, Al Qura, dan Terjemahannya, (Asy-Syifa, Semarang, 1999) h.103

pimpinan memberi motivasi, karena keduanya sebagai motivator yang mampu memberikan energi dan semangat baru. Dalam dunia pekerjaan membangun spirit bawahan lebih efektif dengan cara perbuatan dibandingkan dengan ucapan atau tulisan, contohnya kedatangan pimpinan yang tepat waktu, bertutur kata baik, menepati janji atau membantu bawahan yang sedang terkena musibah dst. Semua itu bentuk sikap dan perbuatan yang akan mendatagkan rasa simpati dan karakter positif bawahan lebih baik. Inilah cara positif pimpinan yang cerdas dalam membangun mental spirit anak buah dalam bekerja. Ternyata sikap ini sudah dimiliki oleh para pimpinan dilingkungan pesantren Darunnajah secara baik. [Cari refrensi](#) Alasannya adalah dari hasil jawaban mereka dengan menyatakan sangat setuju 20 % dan pernyataan setuju 80 %.

Dalam bekerja pimpinan tidak bisa menjalankan pekerjaannya diluar aturan yang sudah disepakai atau diamanahkan dalam strutkur organisasi. Posri otoritas, kapasitas dan wilayah kerjanya sudah jelas, tidak boleh melebihi terlebih menguranginya, Oleh karena itu pimpinan harus mengerti dengan baik dan benar peran dan tugasnya dalam menjalankan tugas, itulah ciri pimpinan yang profesioanl dalam bekerja.

Banyak kita jumpai, karena kepentingan sesaat, ambisi pribadi atau kelompok, mereka bekerja tidak lagi sesuai dengan surat operasi pelaksana tugas (*SOP*) sehingga bukan saja akan merugikan orang lain, tetapi sikap ini sudah merusak system pekerjaan yang telah diputuskan direktur. Kenyataan ini berdampak negative jika seorang pimpinan tidak memahami pekerjaannya sendiri, menjauh dari tugas utamanya. Mana yang menjadi tanggungjawabnya, menjadi haknya, atau mana

pula yang menjadi wilayah otoritas kerjanya. Kerenanya pimpinan yang memiliki kecerdasan, kepribadian dan inisiatif tahu persis posisinya dalam organisasi. Memahami pekerjaan belum membudaya dan maksimal di Yayasan Darunnajah sehingga pekerjaan pimpinan belum berjalan dengan baik, terbukti dengan pernyataan jawaban sangat setuju 20 % dan yang setuju 60 %, sementara yang tidak setuju 20 %. Dari kuantitatif nampaknya kecil, namun dari sisi manajemen mempunyai dampak besar karena akan menghambat pekerjaan lain..

Pimpinan professional sudah pasti bisa menempatkan dirinya sesuai dengan tugas yang menjadi tanggungjawab, termasuk sikap disiplin dalam menjalankan amanah. Sikap disiplin bukan saja akan mendatangkan keberhasilan, tetapi akan menumbuhkan kepercayaan diri dalam menyelesaikan persoalan yang sedang dihadapi. Mungkin kita bertanya apa hubungannya? Jawabannya, ketika pimpinan sudah disiplin tidak mungkin timbul persoalan berat yang tidak dapat diselesaikan. Karena disiplin itu sendiri merupakan prestasi kerja yang mendapat simpati dan apresiasi dari siapapun, termasuk para anak buahnya. Kondisi positif ini menimbulkan simpati maksimal dari orang lain untuk membantu. Ibadah sholat dan puasa merupakan dua ajaran dalam Islam yang mengajarkan umatnya hidup dan bersikap disiplin dalam menjalankan aktifitas hidup.

Jadi, secara moral anak buah tidak perlu sering diperintahkan disiplin dalam bekerja, ajakan ini biasanya tidak mendapat respon positif. Tetapi pimpinan harus mencotohkan langsung hasilnya akan lebih efektif pada kinerja bawahan. Tentu saja disiplin yang dimaksud bukan sekadar datang dan pulang kerja, tetapi pada seluruh kegiatan kehidupan baik yang menyangkut hak Allah SWT (*ibadah*) maupun

hubungan dengan manusia (*muamalah*) Pimpinan harus konsisten karena sebagai figure teladan dalam mempengaruhi anak buahnya untuk meningkatkan kepercayaan diri dan menimbulkan motivasi kerja.

Kepemimpinan yang konsisten menunjukkan keteladanan dalam mempengaruhi orang lain yang berarti memotivasi dirinya dalam membangun integritas, yang secara tidak langsung mendorong orang lain untuk memahami secara mendalam prinsip dalam menumbuhkembangkan integritas, kepercayaan, dan keyakinan dalam mengubah kesadaran indrawi pada tingkat yang lebih baik, juga saling menghormati dan menghargai orang lain dan memiliki kemampuan dalam kedewasaan rohaniah, social emosional dan intelektual¹⁶⁶

Model kepemimpinan seperti ini belum terbentuk secara penuh dalam pesantren Darunnajah. Masih terdapat jarak antara pimpinan dan anak buah yang berdampak pada hasil kerja dan tanggungjawab bawahan. Hal ini tercermin dari temuan lapangan dengan jawaban sangat setuju 40 % dan yang setuju 40 %, sementara 20 % masih berkeberatan jika para pimpinan sudah menunjukkan sifat disiplin kepada bawahannya. Dengan begitu menurut Edward Sallis perlu adanya peninjauan kembali kebijakan dengan melakukan evaluasi secara berkala agar terlihat kelemahan dan kegagalannya

Kemajuan institusi dibidang produk barang atau jasa tidaklah tertumpu pada konsep atau platform organisasi saja, karena keduanya masih sebatas perencanaan baku yang harus dikembangkan dan disesuaikan dengan zaman dan kebijakan lain agar menghasilkan produk sesuai keinginan organisasi. Dengan demikian, langkah kongkrit pimpinan sangat dibutuhkan sebagai langkah membaca perkembangan dan tuntutan masyarakat. Satu diantaranya pimpinan harus melakukan evaluasi dengan

¹⁶⁶ Hasan Basri, Tatang, op cit, h.53

stafnya atau seksi lain untuk menemukan konsep terbaik sebagai solusi mencari formulasi yang kita kenal dengan istilah Brain storming.

Teknik brain storming digunakan untuk menyimpulkan sejumlah pendapat dalam satu tim pada kerangka pikir yang sama. Brain storming merupakan teknik yang sangat membantu dalam mencari solusi terhadap satu masalah yang membutuhkan kreatifitas tinggi dalam penyelesaiannya. Dengan teknik ini akan dihasilkan berbagai kemungkinan proses solusi yang bisa dilakukan atau ide-ide yang dapat dievaluasi, di ranking dan diprioritaskan untuk dilaksanakan¹⁶⁷

Menghadapi persaingan pasar yang semakin kompetitif, pendidikan memerlukan para pimpinan yang mempunyai ide dan pemikiran brilyan sebagai antisipasi menghadapi persaingan yang semakin global. Sehingga semangat menghasilkan prestasi istitusi tidak hilang. Nampaknya cara kerja pimpinan di pesantren Darunnajah belum sepenuhnya mempunyai jiwa aspiratif dengan pemikiran visionernya yang mampu membantu kemajuan lembaga. Hal ini terbukti dari jawaban respondennya yang menyatakan sangat setuju 20 % , dan yang menyatakan setuju 60 %, dan yang belum melihat jika pimpinan sebagai aspirator dalam memimpin anak buahnya belum muncul dari para pimpinan sebesar 20 %.Apa yang sudah dicapai Darunnajah sudah baik, tetapi pengelola pendidikan professional tentu tidak cepat puas apa yang telah dicapai,namun terus melakukan perbaikan dengan mencari model seperti konsep yang ditawarkan Edward Sallis terus melakukan perbaikan pelayanan sehingga target meyenangkan santri terus meningkat.

¹⁶⁷ Muhaimin ctc, op cit, h.124

Dalam perkembangan ilmu total quality management pendidikan modern yang dipelopori Edward Sallis bahwa, seorang pimpinan harus mampu meyakinkan bawahannya semua pekerjaan harus di semangat secara kolektif, terlibat secara totalitas. Hal ini disampaikan dengan maksud menjaga dan membangun kebersamaan ketika menjalankan tugas.

Langkah pimpinan tersebut sudah pasti agar terjaga kualitas pekerjaan para bawahannya sesuai dengan bagian yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga pimpinan dengan mudah melakukan penilaian kemajuan (*progresif*) anak buahnya. Dampak positif lainnya adalah semua anak buah bekerja dengan motivasi tinggi karena merasa diperhatikan dan ada jiwa berkompetisi sesama pekerja. Manajemen pendidikan moderen dalam menyelesaikan pekerjaan tidak bertumpu pada seorang pimpinan saja, tetapi harus berproses pada semua bagian.

Manajemen Pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi Pendidikan yang dilakukan dengan usaha bersama secara efektif dan efisien, untuk mendayagunakan semua sumber dan potensi yang ada demi tercapainya tujuan Pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya¹⁶⁸

Nampaknya model pimpinan seperti ini belum sepenuhnya menjadi karakter di pesantren Darunnajah, karena respon para kepala biro menyatakan setuju 80 % menyatakan tidak setuju dan 20 %. Bisa dipahami ini bertanda mereka menolak jika pimpinan yang kini menjabat mampu memberikan sikap toleran, transparan, membangun komunikasi positif dengan bawahan sehingga tercipta kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi secara kolektif.

¹⁶⁸ Muhammad Mustari, loc cit, h.6

Untuk menjaga kualitas pekerjaan tidak semua tugas dikerjakan pimpinan, tetapi butuh orang lain yang ahlinya untuk membantu pekerjaannya. Dalam Islam dikatakan bahwa jika suatu pekerjaan diberikan kepada bukan ahlinya maka tunggulah masa kehancuran. Jadi factor profesionalisme harus menjadi perhatian dalam menjalankan pekerjaan, bukan karena hubungan family, sentimen organisasi, jabatan, atau ada kompensasi yang mendatangkan keuntungan materi..

Dengan demikian seorang pimpinan dituntut kejelian dan pertimbangan maksimal sebelum mendelegasikan atau memberi tugas kepada anak buahnya agar tidak terjadi kesimpangsiuran yang berujung pada tidak adanya tanggungjawab pekerjaan. Pimpinan yang baik mengetahui benar mana wilayah tugas dan otoritas pekerjaan dirinya, dan mana pula pekerjaan yang didelegasikan kepada bawahannya. Ternyata model pimpinan seperti ini juga sudah berjalan baik di pesantren Darunnajah, ini terjawab dari respon yang mereka sampaikan dengan pernyataan sangat setuju sebesar 20 %, sementara yang menyatakan setuju sebanyak 80 %. Tidak ada yang menolak jika atmosfir kepemimpinan profesional sudah berjalan seperti yang diutamakan dalam penerapan Total Quality Management. Walaupun gaya kepemimpinan tersebut telah mendapat respon positif, tetapi sikap dalam organisasi tetap dilakukan perbaikan terus menerus dengan memaksimalkan konsultan eksternal. Konsep Edward Sallis ini sebagai alat control guna memperoleh tindakan manajemen kedepan yang lebih baik.

Pada prinsipnya, pimpinan tidak boleh mengikat kreatifitas anak buahnya dengan konsepnya sebagai atasan. Namun demikian, bukan berarti memberikan kebebasan yang tidak terkontrol (*out of control*) bawahannya karena akan berakibat

pada rusaknya pekerjaan. Dengan begitu pimpinan dituntut berpikir cerdas yakni kapan boleh dan tidaknya mendelagalkan tugas kepada bawahannya, jadi sifatnya kondisional. Dalam kondisi tertentu seperti darurat (*emergency*) pimpinan harus berani mengambil keputusan termasuk mendelegasikan tugas kepada staffnya sekalipun mengandung resiko, jadi ketegasan sangat diperlukan bagi pimpinan.

Keberhasilan seseorang yang menduduki jabatan manajerial dalam berbagai jenis organisasi sangat tergantung pada kemampuan, kemahiran, dan keuletannya dalam mengambil keputusan yang obyektif, rasional, dan pragmatic mengikutinya secara psikologis. Adakalanya suatu keputusan dituntut untuk segera diambil oleh pimpinan. Tuntutan kecepatan ini biasanya terkait dengan keadaan yang membutuhkan penyelesaian mendadak.¹⁶⁹

Dalam manajemen modern pimpinan mempunyai garis komando yang menjadi tanggungjawab, tidak bisa jika terjadi kesalahan berdalih “ini bukan salah saya” sikap ini mengindikasikan pimpinan tersebut tidak paham ilmu kepemimpinan. Oleh karena itu sebagai tindakan preventif para pimpinan di Lembaga Pendidikan Islam Darunnajah tidak mudah, tetapi juga tidak bertangan besi mendelegasikan tugas atau pekerjaan kepada bawahannya. Mereka menyadari, kecerdasan mengambil keputusan pekerjaan juga akan berisiko pada kualitas pekerjaan. Memang belum semua pimpinan menjalankan karakter kerja tersebut. Masih ada 20 % yang menolak, belum terimplementasinya Total Quality Management. Pernyataan yang mendukung pimpinan dengan menyatakan sangat setuju 40 %, dan yang setuju 40 %

Dalam bahasan awal, peneliti katakan bahwa keberhasilan yang dicapai oleh pimpinan bukanlah prestasi individu, tetapi kesuksesan yang diraih merupakan hasil kerja kolektif antara pimpinan dengan pembantunya. Oleh karena itu pimpinan

¹⁶⁹ Mujamil Komar, op cit, h.294

aspiratif tidak ingin keberhasilan itu dinikmati secara pribadi tetapi mengajak para anak buahnya sebagai bentuk kebersamaan, kekompakan dan tanggungjawab yang sama. Sebagai pimpinan melihat bahkan pernah melakukan mengajak anak buah dengan keluarganya pergi bertamasya secara bersama. Kegiatan ini salah satu cara membangun kesadaran dan kesatuan emosional antara pimpinan dengan anak buahnya. Pimpinan harus mampu merubah suasana kerja yang lebih produktif dengan kewibawaan yang dimiliki (*power Influence Approach*). Sikap ini tidak selalu pendekatan formal, tetapi dengan non formal juga efektif.

Pendekatan ini menyatakan bahwa kewibawaan pemimpin dapat meningkatkan semangat bawahan dalam bekerja dan mencapai tujuannya. Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara pemimpin dan bawahan.¹⁷⁰

Jadi untuk mengukur indikator keberhasilan seorang pimpinan adalah dengan mengukur sejauh mana kebersamaan atau hubungan positif keduanya, jika baik maka itu pertanda hasil kerja pimpinan positif, tetapi jika sebaliknya maka kegagalan pimpinan dalam bekerja. Itulah indikator yang realistis untuk mengukur keberhasilan pimpinan ketika menjalankan tugas bersama anak buahnya.

Penomena positif ini terjadi ditengah-tengah Lembaga Pendidikan Islam pondok pesantren Darunnajah terlihat dengan jawaban responden yang sangat setuju sebesar 20 %, sementara yang menyatakan setuju sebanyak 80 %. Angka jawaban ini membuktikan bahwa salah satu unsur Total Quality Management sudah berjalan

¹⁷⁰ Hasan Basit, Tatang, loc cit, h.45

yakni kerjasama yang baik semua yang terlibat dalam pengelolaan Pendidikan di Darunnajah

B. Hak Karyawan

Diatas peneliti katakan, bahwa pimpinan yang baik tidak menganggap anak buah menjadi pesuruhnya, tetapi harus menempatkan mereka pada keluarga besar yang saling menyayangi dan membutuhkan. Seperti pimpinan jangan terlalu mengatur, main perintah dan bersikap otoriter. Namun memberikan kesempatan kepada anak buah untuk mengekspresikan kemampuannya dalam bekerja. Sikap pimpinan seperti itu akan jauh lebih berdampak positif dibandingkan karakter pimpinan yang mau menang sendiri. Apalagi dalam dunia pesantren musyawarah merupakan modal dasar mencari jalan keluar persoalan yang lebih baik.

Tradisi musyawarah yang juga biasa dikenal dengan *bahtsul masa'il*, menempatkan pesertanya sebagai subyek Pendidikan atau memiliki posisi yang sejajar dan karenanya membuka peluang sesame peserta musyawarah untuk terlibat aktif. Model strategi pembelajaran inilah yang barang kali yang dikonsepsikan para pakar Pendidikan sebagai dialogis-emansipatoris¹⁷¹

Sebaiknya pemimpin sudah menyadari jika dirinya mempunyai status social yang berbeda dengan bawahannya, dituntut dari dirinya menempatkan semua persoalan berbeda dengan mereka. Artinya pimpinan bekerja dan bersikap dengan nalar rasional, bawahan bekerja dengan otot dan emosi. Dua karakter ini bisa diterima dengan baik jika keduanya sering melakukan diskusi (*musyawarah*). Sepanjang tidak melanggar hal prinsip biarkan saja mereka bekerja dengan aspirasi dan kreatifitasnya.

¹⁷¹ Lanny Octavia ctc, *Pendidikan Karakter Berbasis Pesantren*, (Rumah Kitab, Jakarta, 2014) h.144

Dampaknya banyak pengalaman baru yang kita peroleh dari mereka yang sebelumnya tidak terpikir.

Ilmu adalah bagian rezki dari Allah SWT yang datangnya kita tidak pernah tahu. Itulah mengapa dibutuhkan sikap toleran dan berjiwa besar seperti merespon positif kreativitas, inovasi orang lain. Contohnya seperti apa ditunjukkan oleh para pimpinan pesantren Darunnajah dalam memimpin anak buahnya dengan jawaban sangat setuju 60 %, dan yang menyatakan setuju sebesar 40 %. Nampak apa yang menjadi prinsip-prinsip kebersamaan konsep Edwad Sallis sudah berjalan dengan baik

Secara administarsi, pimpinan mempunyai posisi kerja bergengsi. Padahal sebaliknya semakin tinggi jabatan kian banyak tanggungjawabnya baik dihadapan manusia terlebih dihadapan Allah SWT sebagai pemberi amanah. Oleh karena itu, pimpinan harus benar-benar paham tentang posisi jabatan, apa yang menjadi tugas dan sejauh mana otoritasnya. Dalam Hadis dinyatakan bahwa Rasulullah SAW. Bersabda “ *Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawabnya atas kepemimpinannya* ” (HR.Bukhori Muslim)¹⁷²

Pada dasarnya pimpinan tidak boleh terbawa irama kerja bawahannya, karena setiap pekerjaan mempunyai resiko, porsi dan sifat yang berbeda, tetapi bukan berarti pimpinan lepas tanpa kendali. Jadi pimpinan yang bekerja secara baik logikanya paham benar tentang sejauh mana tugas yang telah diselesaikan anak buahnya. Dalam posisi ini para pimpinan Darunnajah terutama kabiرو yang terkait

¹⁷² Husain, Muchtarul Ahadis, (Toha Putra, Semarang, 1988) h.112

sudah melakukan tugasnya secara baik penuh bertanggungjawab. Hal ini tercermin dari data lapangan yang peneliti peroleh sangat setuju sebesar 80 % dan yang setuju sebanyak 20 %. Konsep Edward Sallis tentang pimpinan merupakan seorang yang paling berpengaruh dalam mengambil kebijakan, gaya kepemimpinan serta tanggungjawabnya.

Secakap apapun kemampuan seorang pemimpin bekerja baik dalam organisasi jasa seperti Pendidikan atau produk material sama saja. Artinya manusia tidak dapat menyelesaikan persoalan hidupnya sendiri tetapi membutuhkan peran orang lain. Dalam ilmu sosiologi manusia dikenal sebagai makhluk social, kapan, dimana dan pada urusan apapun kehadiran orang lain merupakan kebutuhan.

Pimpinan yang baik tidak menampakkan dirinya sebagai superior yang suka pamor kemampuan skill, harta, jabatan, atau kemampuan finansial, tetapi sebaliknya harus besehaja, murah tangan, social, peduli pada bawahan dan selalu membangun komunikasi positif, sehingga terjadi hubungan emosional yang baik dalam menyelesaikan tugas. Apabila hal ini sudah berjalan baik, maka akan timbul saling percaya, tanggungjawab dalam bekerja. Organisasi adalah sebuah system yang keberhasilannya yang sangat ditentukan sejauh mana unsur system tersebut dibangunnya.

Pandangan system terhadap tugas seseorang pimpinan mengindikasikan bahwa keputusan dan tindakan-tindakan yang diambil dalam satu bagian organisasi akan mempengaruhi bagian lainnya, hal ini merupakan ciri dari sebuah system sebagai interdependensi antar bagian. Dengan demikian, suatu system terdiri dari elemen-elemen yang berhubungan dan bergantung antara

satu dengan lain, ini berarti apabila berbagai elemen tersebut berinteraksi, maka akan membentuk satu kesatuan yang menyeluruh.¹⁷³

Keterikatan pekerjaan tersebut bukan berarti anak buah bekerja semauanya tanpa ada tanggungjawab, tetapi mereka tetap bekerja secara profesional sesuai konsep yang telah ditetapkan pimpinan. Kecuali darurat pimpinan harus mengambil alih untuk diselesaikan. Kepemimpinan model seperti ini di pondok pesantren Darunnajah sudah berjalan baik dengan suara jawaban setuju sebesar 100 %, tidak ada yang menolak

Diatas peneliti katakan, bahwa keberhasilan bekerja pimpinan bukan hasil kerja pribadi tetapi hasil kerja kolektif, dibangun secara bersama pimpinan dan staf, tetapi tetap ada pendelegasian tugas. Banyak kita temukan di lapangan pekerjaan tidak sukses dan terbelengkalai karena pimpinan yang terlalu mencampuri pekerjaan anak buah.

Kondisi seperti ini mestinya tidak terjadi dalam kepemimpinan profesional, apalagi dalam dunia Pendidikan yang kaya dengan nilai dan konsep manajemen modern yang mengedepankan kerjasama dan membangun komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, atau interaksi sesama anak buah. Edward Sallis dalam konsepnya menyatakan bahwa pimpinan harus mempunyai komitmen tinggi untuk menjaga kualitas, oleh karena itu kerjasama team harus selalu dibangun. Pimpinan harus merangkul semua anak buah agar tujuan organisasi institusi selalu tercapai.

Pendalaman Total Quality Management mengintegrasikan tiga aspek mendasar yaitu keterlibatan dan perbaikan terus menerus. Komitmen dalam arti untuk mengambil janji untuk tidak berakhir pada peningkatan kualitas

¹⁷³ Wahyudi, loc cit, h.3

dan layanan kepada pelanggan, keterlibatan berarti keterlibatan semua anggota team dalam mencapai tujuan bersama yaitu dari atas ke bawah, bekerja pada satu unit untuk hasil dan pemikiran yang lebih baik.¹⁷⁴

Keadaan seperti ini harus menjadi prioritas utama pimpinan sehingga saling keterikatan keyakinan dalam menyelesaikan tugas yang telah direncanakan. Dalam pesantren Darunnajah ternyata para pimpinannya sudah melakukan sejak lama sehingga para anak buah sudah merasakan benar dampak positif terhadap sikap pimpinan yang selalu yakin dengan kemampuan kerja bawahannya dengan sangat setuju 40 % dan yang setuju sebesar 60 %

Menjadi Pimpinan tidak sukar jika ada kesempatan mudah diraih, namun tidak mudah menjadi pimpinan aspiratif terhadap anak buah. Pimpinan aspiratif adalah bukan saja memikirkan karir dan keberhasilan pribadi, tetapi mereka juga berjung agar bawahannya mengalami kesuksesan terus meningkat karirnya.

Pimpinan aspiratif tidak berhenti dan merasa puas jika anak buahnya telah bekerja sesuai dengan harapan dan konsep yang diberikan. Namun selalu terbesit dipikirkannya untuk memajukan skill, pembinaan, pendayagunaan, dan memajukan seperti menambah pengetahuan dengan cara memberi pelatihan pada lembaga tertentu sesuai dengan kompetensi pengetahuannya.

Pembinaan atau pengembangan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, mamajukan, dan meningkatkan produktipitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada diseluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga kependidikan yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan dan ketrampilan dalam

¹⁷⁴ Faisal Talib, An Overview of Total Quality Management : Understanding.... International Journal of Advenceed Quality Management, 2013 Vol 1(1) pp 1-20

pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.¹⁷⁵

Sikap ini sudah pasti mendapat respon dan tanggapan positif bagi pekerja baik secara moral atau finansial, sehingga mereka semakin serius dan bertanggungjawab dalam bekerja.

Atmosfir model kepemimpinan seperti ini ternyata sudah menjadi model di Lembaga Pendidikan Islam Pesantren Darunnajah terbukti dengan jawaban positif yang diperlihatkan oleh para pimpinan dengan jawaban sangat setuju 20 %, sementara yang menyatakan setuju sebanyak 80 % .Hal ini mengembirakan dan sekakigus pembuktian jika implementasi total quality management telah berjalan

Tugas pimpinan professional tidak bekerja dibelakang layar saja, tetapi selalu memonitor perkembangan pekerjaan anak buahnya, bahkan diketahuinya secara detail semua pekerjaan bawahannya. Inilah salah satu ciri pimpinan yang berhasil dalam memimpin pekerjaan, mempunyai kemaun tinggi memberikan pelayanan maksimal kepada anak buahnya.

Keberadaan pimpinan ditengah anak buahnya mendatangkan semangat kerja tersendiri dan menambah kemampuan mereka dalam bekerja. Hal ini jika dilakukan dengan cara santun yang mendatangkan simpati kepada dirinya. Kejadian seperti ini pasti menjadi harapan semua pimpinan. Oleh karena itu pimpinan yang baik selalu mempunyai perhatian penuh kepada anak buahnya dengan memberi arahan dan peningkatan SDM yang tujuan akhirnya adalah peningkatan pelayanan organisasi yang disusun dalam metode SMART

¹⁷⁵ Mohammad Mustari, op cit, .222

(*Specipik, Meuserable, Attainable, Responsible, Time frame*) Namun begitu seorang pimpinan harus mempunyai target prioritas, tidak bisa disamaratakan. Itulah sebabnya tujuan dan sasaran yang penting harus dicapai dahulu pada tahun-tahun pertama pelaksanaan visi, baru kemudian dilanjutkan dengan pencapaian tujuan dan sasaran berikutnya¹⁷⁶. Kepemimpinan di Pesantren Darunnjah model teori Edward Sallis yaitu kepemimpinan yang aspiratif terhadap keperluan anak buah dalam bentuk jasa atau materi. Hal dapat dilihat dari temuan peneliti di lapangan sebagai bukti keinginan pimpinan peningkatan kualitas kerja. Respon ini mendapat dukungan sebesar 20 % sangat setuju, dan yang menyatakan setuju sebanyak 80 %.

C. Perhatian

Fungsi seorang pimpinan dalam organisasi terhadap bawahannya tidak sama dengan dunia militer yang serba perintah kepada prajuritnya. Perintah dalam organisasi lebih bersifat kerjasama, kebersamaan dan perhatian pimpinan yang didasari oleh rasa saling membutuhkan karena fungsi dan jabatan. Kepemimpinan yang baik bukan berorientasi pada kepentingan pimpinan saja, tetapi keperluan anak buah pun harus menjadi perhatian serius karena prestasi kerjanya dan karir mereka.

Oleh karena itu seorang pimpinan yang baik tidak memaksakan konsepnya dalam menyelesaikan pekerjaan secara diktator, tetapi harus dilakukan dengan cara santun yang membuat bawahannya merasa dihargai dan diperhatikan pendapat dan karyanya. Menjaga sensitivitas bawahan sangat diperlukan oleh pimpinan agar

¹⁷⁶ Muhaimin, op cit, h.170

hubungan kerja tetap terjalin, menumbuhkan rasa tanggungjawab serta rasa memiliki bawahan terhadap pekerjaannya semakin tinggi..

Membangun hubungan horizontal dengan seluruh pekerja organisasi pendidikan; membangun komunikasi dan memotivasi kerja seluruh personel organisasi pendidikan; menilai prestasi kinerja personel organisasi pendidikan; Mengurus pangkat dan peningkatan tujangan, insentif dan gaji pegawai¹⁷⁷

Dengan kata lain pimpinan harus mengerti benar perubahan atau reaksi bawahannya ketika terjadi sikapnya yang kurang bisa diterima bawahan. Para pimpinan di Darunnajah sudah mengerti jangan sampai sikap atau kebijakannya membawa dampak negative kepada anak buahnya. Respon jawaban yang mereka perlihatkan sangat positif yaitu 20 % sangat setuju dan 80% setuju.

Pimpinan mempunyai posisi yang sangat strategis, artinya sikap dan kebijakannya akan mempengaruhi warna pekerjaan yang diinginkan. Langkah bijaksana pimpinan memberikan kebebasan anak buahnya dengan melakukan inovasi dengan pemikiran kreatif dan inisiatif visioner akan berdampak positif dengan menimbulkan hasil pekerjaan maksimal. Pemikiran dan ide tersebut timbul dari pemimpin yang mempunyai pemikiran kreatif dan cerdas membaca kebutuhan santri atau masyarakat luas.

Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam era reformasi dewasa ini haruslah diserahkan pada figur yang berwawasan luas sehingga dapat mengkoordinasikan berbagai pikiran dan pandangan masyarakat yang semakin dewasa. Mulyasa menghendaki tuntutan pemimpin untuk memperbaiki kondisi internal organisasi, sedangkan Tilaar lebih menekankan tuntutan untuk merespon kondisi eksternal di masyarakat luas¹⁷⁸

¹⁷⁷ Hasan Basri, Tatang, op cit, h.171

¹⁷⁸ Mujamil Komar, op cit, h.281

Pada pitrahnya manusia merasa senang jika hasil karyanya dihargai dan diaspresiasi apalagi datang dari pimpinan sangat mempengaruhi perjalanan karirnya. Oleh karena itu pimpinan yang akomodatif lebih memelih memberikan kebebasan kerja dengan inisiatif bawahannya, namun tetap mengacu pada aturan yang tidak keluar dari konsep awal.

Lembaga Pendidikan mempunyai ciri tersendiri, berbeda dengan pabrik material, produksi benda mati. Pendidikann menghasilkan faktor jasa yang menuntut kreatifitas- insfiratif karena berhadapan dengan mahluk hidup. Dengan begitu, Pimpinan harus benar-benar menerapkan manajemen yang baik dan benar. Model kepemimpinan seperti ini sudah berjalan di tengah lembaga penidikan Islam Darunnajah, buktinya tidak ada pimpinan yang menolak seperti pernyataan penelitian dengan jawaban sangat setuju 20 %, dan selebihnya menyatakan setuju berjumlah 80 %. Ini sebuah Indicator bahwa konsep Total Quality management Pendidikan yang dipelopori Edward Sallis telah diterapkan di Pondok Pesantren Darunnajah, terutama yang terkait dengan konsistensi pimpinan melakukan sikap kerja dengan kebijakan yang membangkitkan semangat kerja bawahan

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. DINAMIKA PONDOK PESANTREN

1. Hakikat Pondok Pesantren

Bangsa Indonesia mengakui, termasuk para pakar pendidikan Nasional bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua khas Indonesia, karena lahir sebelum bangsa ini merdeka. Pesantren menjadi pelopor dalam mencerdaskan bangsa terutama dalam penanaman nilai-nilai religiusitas syariat Islam yang menjadi agama mayoritas.

Ki Hajar Dewantara saja yang dikenal sebagai tokoh pendidikan Nasional dan sekaligus sebagai Menteri Pendidikan Pengajaran dan Kebudayaan RI yang pertama mengatakan bahwa pondok pesantren merupakan dasar pendidikan Nasional, karena sesuai dan selaras dengan jiwa dan kepribadian bangsa Indonesia³²

Kata Pesantren berkaitan dengan pondok pesantren. Sedangkan istilah pondok berasal dari pengertian asrama-asrama para putri yang disebut pondok atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu atau berasal dari kata Arab funduq yang berarti hotel atau asrama³³. Khusus pondok pesantren yang ada di Jawa, struktur bangunannya mirip dengan padepokan atau “Kombongan” sebuah rumah yang terdiri dari beberapa kamar. Masing-masing kamar, biasanya dihuni sekitar 30 orang.

Adapun kata Pesantren sendiri diduga berasal dari bahasa Tamil India “Shastri”. Kata shastri berasal dari kata shastra yang berarti buku suci bagi penganut agama Hindu. Mungkin karena pengaruh India atau agama Hindu, kemudian kata pesantren digunakan bagi mengatur semua sumber-sumber

³² Alamsyah Ratu Prawiranegara, *Pembinaan Pendidikan Agama*, (Depag RI, Jakarta, 1982) h.41

³³ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Diva Pustaka, Jakarta, 2006), h.18

yang dilakukan manusia, sehingga agama Islam yang dapat diartikan sebagai lembaga atau tempat untuk mempelajari kitab suci Al Qur'an³⁴

Pondok pesantren adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional dimana para santri tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang guru, yang lebih dikenal dengan sebutan Kyai³⁵ Menurut Ziemik, bahwa pondok pesantren adalah sebuah lembaga yang tidak dapat terlepas dari fenomena kerjasama, mengingat pondok pesantren adalah perwujudan dari cita-cita atau keinginan untuk menciptakan penerus atau santri yang ahli di bidang ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan agama³⁶

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas, menurut para pakar pendidikan dapat dipahami bahwa pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama yang disediakan pondok atau asrama untuk tempat tinggal. Pondok pesantren sekarang saat ini, juga sebagai penyelenggara pendidikan formal yang pada umumnya berbentuk Madrasah Diniyah, bahkan banyak pesantren yang membuka sekolah umum dalam berbagai bentuk dan tingkatan. Hal ini muncul disebabkan karena sesuai kebutuhan dan tuntutan masyarakat, tuntutan zaman termasuk pengembangan pondok pesantren. Pada dasarnya Pesantren dibagi dalam dua model yaitu salafi (*Tradisonal*) dan khalafi (*Moderen*)

³⁴ DJPKAI Departemen Agama, *Pola Manajemen Penyelenggaraan Pondok Pesantren*, (2001, www.google.com, Akses tanggal 22 September 2016)

³⁵ Zamakhsyari Dhofier, op. cit, h.8

³⁶ Halim, A,dkk, *Manajemen Pesantren*, (Pustaka Pesantren , Jogjakarta, 2005) h.50

Pesantren Salafi yaitu pesantren yang tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab klasik sebagai inti pendidikan di pesantren. Sistem madrasah diterapkan untuk memudahkan sistem sorogan yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengenalkan pengajaran ilmu pengetahuan umum. Pesantren Khalafi yaitu pesantren yang telah memasukkan pelajaran umum dalam madrasah-madrasah yang dikembangkannya, atau membuka tipe sekolah-sekolah umum dalam lingkungan pesantren³⁷

Melalui kajian sejarah, banyak dijumpai penulisan tentang informasi perkembangan pendidikan Islam yang dipelopori oleh Rasulullah SAW; kemudian diteruskan oleh para sahabat. Gerakan ini sangat berperan dan menjadi mercu suar berkembangnya peradaban Islam dan pengembangan ajaran Islam dalam pemberdayaan umat. Pendidikan masa Rasulullah SAW, sesuai dengan kondisi sosial politik pada masa itu, dapat dibagi kepada dua periode, yaitu periode Makkah dan periode Madinah.³⁸ Diantaranya rumah seperti rumah Al Arqam (*Dar al Arqom*)³⁹ Pendidikan yang dilakukan oleh Rasulullah SAW. di rumah ini dianggap sebagai masa penting dalam sejarah pendidikan dan dakwah Islam di Makkah, sehingga banyak diantara kaum muslimin mencatat masuk Islamnya mereka bersama hari-hari

³⁷ Ghozali M, Basri, *Pesantren berwawasan Lingkungan*, (CV Prasasti , Jakarta, 2003), h.19

³⁸ Ramayulis, Prof. Dr. *Sejarah Pendidikan Islam*, (Kalam Mulia , Jakarta, 2011) h.11

³⁹ Abudin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta, Raja Wali Pers, 2009), hal.85. Al Arqom adalah pengikut Rasulullah SAW di Makkah, ia selain dikenal sebagai seorang cinta kepada Rasul SAW, juga seorang pemberani. Dengan demikian, sungguhpun orang-orang kafir Quraisy membenci Rasulullah SAW, dan para pengikutnya serta melarang keras kegiatan penyebaran Islam dan kegiatan keagamaan, namun ia tetap bersikeras untuk menyelenggarakan kegiatan keagamaan tersebut. Para Pengikut Rasulullah SAW yang belajar di tempat ini antara lain Abu Bakar al Shidiq, Usman bin Affan, Talhah bin Ubaidillah, Abu Ubaidillah bin Jarrah, Arqam bin al Arqam, Fatimah bin Khuwailid bersama suaminya Said bin Zaid, dan lainnya. Mereka itulah orang-orang yang mula-mula masuk Islam (*Assabiqul al Awwalin*) dan mereka yang langsung diajar dan dididik oleh Nabi untuk menjadi muslim dan siap menerima melaksanakan petunjuk dan perintah dari Allah SWT yang akan diturunkan kemudian. Lihat Zuhairini, dkk, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta, Departemen Agama RI 1992) h.21

Rasulallah SAW⁴⁰.Selanjutnya rumah para ulama (*Bait al Ulama*)⁴¹.Kemudian Suffah, yaitu tempat belajar yang menggunakan bagian ruangan masjid di Madinah.Selanjutnya Kuttab, yaitu tempat belajar bagi para siswa tingkat dasar seperti membaca dan menulis Al Quran, mengenal rukun Islam dan rukun Iman (*aqidah*), akhlaq dan praktik ibadah.Dikenal juga *Al Badiyah* yakni tempat belajar bahasa Arab klasik. Termasuk *Al Qushur* tempat belajar lingkungan istana⁴² dan terdapat puluhan tempat belajar lainnya.

Aktifitas tersebut, menunjukkan bahwa Islam pada masa Rasulullah SAW dan diteruskan oleh para sahabat sangat memperhatikan peningkatan sumber daya manusia seperti meningkatkan ilmu pengetahuan terutama yang berada di sekitar wilayah tempat tinggal mereka.Para Kyai melalui Pondok pesantren melakukan hal yang sama penyebaran Islam dengan model da'wah bil hal melalui pendidikan baik formal,non formal dan informal.Kegiatan pendidikan tersebut dilakukan dengan kreatif, inovatif, dinamis, terbuka dan fleksibel sehingga terus mengalami kemajuan dan mampu menjawab perkembangan zaman. Pesantren mampu menjawab tuntutan masyarakat yang mulai sangat selektif dalam memilih lembaga pendidikan bagi putra-putrinya. Mereka menyadari bahwa tantangan kehidupan kedepan semakin berat dan sangat kompetitif sehingga mereka perlu memberikan pendidikan yang

⁴⁰ Hasan Ibrahim Hasan, *Tarikh al-Daulah al-Islami*, (Maktabah al-Mishriyyah , Kairo,1967) h.164

⁴¹ ibid, h.86, karena berbagai faktor seperti usia yang sudah lanjut ,kurangnya tenaga untuk berpergian, dan lainnya,maka terdapat sejumlah ulama yang menjadikan rumahnya untuk kegiatan belajar mengajar.Rumah mereka didatangi para murid untuk belajar ilmu pengetahuan agama sesuai dengan bidang keahliannya.Ibnu Sina,Imam Ghazali, dan Ibnu Jamaah misalnya,termasuk ulama yang rumahnya didatangi para murid.

⁴² ibid, 86

kuat pada aspek psikomotorik, affektif disamping kognitif (*multi disiplin keilmuan; agama, ketrampilan dan karakter*) Pendidikan yang dilakukan oleh Islam yang mengacu pada pendidikan Rasulullah SAW dan seterusnya, ilmu pendidikan yang menanamkan nilai-nilai luhur kepada peserta didik, sebagaimana yang terdapat dalam sejarah. Mereka dididik dan dibina tidak saja jasmani tetapi penanaman nilai rohani lebih diutamakan sehingga terlahir manusia yang tangguh pandangan dunianya tetapi juga sangat kuat mempertahankan nilai-nilai kehidupan akhirnya sebagaimana Perintah Allah SWT dan Sunah Rasulullah SAW (*Al Qur'an-Hadist*)

2. Kepemimpinan Kyai Dalam Pondok Pesantren

Istilah kyai berasal dari bahasa Jawa yang para pakar sosiologi memberikan makna lebih dari satu definisi. Jika ditinjau dari sisi kepribadian dan tugasnya, kyai adalah gelar yang diberikan masyarakat kepada seorang beragama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajarkan kitab-kitab Islam klasik kepada santrinya⁴³ Kehadiran seorang kyai dalam pesantren merupakan sebuah keniscayaan, karena kyai sebagai tokoh sentral atau Top leader dalam mengambil keputusan. Misalnya yang berhubungan dengan proses belajar mengajar (*akademik*), penyelenggaraan pengelolaan administrasi (*manajmen*) atau yang berhubungan dengan kepemimpinan kelembagaan (*struktur organisasi*). bahkan sampai pada estapet kepemimpinan (*regenerasi*) dan hal lain yang berhubungan dengan dunia pesantren. Dalam defenisi kepemimpinan tradisional, kepemimpinan didefinisikan

⁴³Syahrul A'Dam MF, Drs, *Pesantren:Kyai danTarekat Satu Potret Sosial Pendidikan Islam Indoensia*, (Jakarta,Prenada Media Group,2008) hal.272. Lihat juga Prof.Sawito,Fauzan *Sejarah Sosial Pendidikan Islam*,2008, hal.280 Lihat juga Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren*,1994,h.136

sebagai proses mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan⁴⁴ Keberadaan kyai dalam pesantren merupakan sosok penentu yang sangat berpengaruh baik ucapan atau perbuatannya bahkan tidak boleh dibantah oleh siapapun, karena sebagai pengambil kebijakan (*decition maker*) tunggal baik ke dalam maupun keluar pesantren. (*internal-external*) sehingga pribadi kyai sangat mewarnai keberadaan pesantren. Dengan kata lain maju dan mundurnya pesantren berhubungan erat dengan kyai sebagai tokoh sentral. Di Kalangan pesantren, kyai merupakan aktor utama. Kyailah yang merintis pesantren, mengasuh,menentukan mekanisme belajar dan kurikulum serta mewarnai kehidupan pesantren sehari-hari sesuai dengan keahlian dan kecendrungan yang dimilikinya. Karena itu, karakteristik pesantren dapat diperhatikan melalui profil kyainya⁴⁵

Sementara itu, Para pakar berbeda pendapat dalam mendefinisikan pemimpin.Namun secara substansif tidak nampak perbedaan yang signifikan sebagaimana diungkapkan Richard Gorton, dalam *School Leadership and Administration* Pemimpin adalah orang yang berhasil dalam memperoleh sesuatu yang diikuti oleh orang lain.⁴⁶. Sementara itu Wayne K.Hoy dan Cecil G.Miskel dalam *Educational Administration* disebutkan bahwa pemimpin adalah seorang yang mampu melebihi pengaruh sosial pada orang lain untuk mencapai cita-cita

⁴⁴ Robbins,SP, *Organisational Behavior: Concerts,Controversiesand Application*, (New Jersey,Prentice Hall, 1986) h..42

⁴⁵ Mujamil Qomar, op. cit, h.57

⁴⁶ Richard Gorton,etc, *School Leadership & Administratoin*, (Mc GrawHill,USA, 2007), h.9

tinggi. Seorang pemimpin harus bekerjasama dalam mencari keadaan atau tujuan secara obyektif⁴⁷

Keberhasilan seorang kyai dalam memimpin pesantren tidak diragukan lagi, buktinya minat masyarakat semakin tinggi dalam menitipkan anak-anaknya ke pasantren untuk memperoleh ilmu meski harus mengeluarkan dana yang cukup tinggi. Sisi lain masyarakat tidak merasa ragu mengkonsultasikan permasalahan hidupnya dengan seorang kyai yang memiliki kelebihan tertentu (*supra rasional*) agar cepat berhasil dengan baik, paling tidak masyarakat minta doa restunya.

Nanum demikian, masih didapati hingga kini pesantren yang tapuk kepemimpinannya mengacu pada faktor nasab atau keturunan yaitu jika orang tuanya meninggal (figur kyai) dalam satu pesantren, maka tapuk kepemimpinan dengan sendirinya turun kepada anaknya atau menantu atau orang yang masih mempunyai hubungan darah yang kuat. Dalam teory kepemimpinan seperti ditulis Taher A. Razik dan Austin D. Swanson ada tiga model kepemimpinan pertama, *Leadership Trait Theories, Leadership Behavior dan Leadership Styles*⁴⁸. Dari tiga model tersebut maka kepemimpinan Trait yaitu kepemimpinan yang didasari oleh faktor bawaan atau bakat (*keturunan*) terkadang disebut juga individu, penerapan teori ini walau secara epistemologi tidak dipahami, namun secara praktek (*realitas*) gaya kepemimpinan ini menjadi dominan terjadi di dunia pesantren dan sangat fenomenal, kerana sampai saat ini type kepemimpinan seperti ini masih mendominasi dunia

⁴⁷ Wayne K Hoy, Cecil G. Miskel, *Education Administration*, (Mc GrawHill, USA, 2013), h.465

⁴⁸ Taher A. Razik Austin D. Swanson, *Fundamental Concepts of Education Leadership and Manajment*, (Prentice Hall, USA, 1995), h.45

pesantren. Hal ini juga bertolak dari ungkapan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat (*leader is born not made*). Dengan kata lain kepemimpinan tradisional seperti ini tidak terjadi pendistribusian tugas secara merata, semua berjalan atas restu kyai.

Pendekatan kepemimpinan terdistribusi baru dapat dikatakan sepenuhnya berubah akan mengabaikan definisi kepemimpinan dan pimpinan tradisional. Karena kepemimpinan dalam pendekatan kepemimpinan terdistribusi memiliki struktur yang lebih kompleks dari pada perilaku kepemimpinan⁴⁹. Artinya kepemimpinan tradisional yang cuma dikomandoi oleh seorang kyai, tidak efektif, karena banyak pekerjaan yang harus dikerjakan oleh ahlinya. Oleh karena itu kepemimpinan kolektif model Total Quality Management semua pekerjaan bisa berjalan baik, karena sudah terdistribusi sesuai kompetensi keilmuan dalam struktur organisasinya.

Dalam teori trait dijelaskan bahwa study kepemimpinan yang cepat didasari oleh asumsi bahwa kepemimpinan individual mempunyai ciri khas dan karakteristik tersendiri secara pasti, hal tersebut disebut sebagai kepemimpinan bawaan dengan kemampuan individu. Pemimpin seperti itu terlahir secara alami atau bakat⁵⁰.

Tugas seorang kyai memang multi fungsi sebagai guru, mubaligh dan sekaligus manajer. Sebagai guru kyai menekankan kegiatan pendidikan para santri dan masyarakat sekitar agar memiliki kepribadian muslim yang utama, sebagai mubaligh, Kyai berupaya menyampaikan ajaran Islam kepada siapapun berdasarkan

⁴⁹ Haris, Lambert, *Building Leadership Capacity For School*, (Open University Pers, maidenhead, Philadhelpia, USA, 2003), h.15

⁵⁰ *ibid*, h.41

prinsip memerintahkan kebaikan dan mencegah kemunkaran (*amar ma'ruf nahi munkar*) dan sebagai manajer, kyai memerankan pengendalian dan pengaturan pada bawahannya⁵¹

Walaupun sosok seorang kyai sangat mewarnai perkembangan pesantren baik ke dalam maupun keluar, seperti terkadang dilakukan di luar strategi dan teori pembangunan yang dikeluarkan pemerintah. Tetapi berangkat dari penghayatan dan pengalaman yang kental didasari dengan nilai keagamaan dan keihlasan dalam berjuang yang direalisasikan sebagai amal kebajikan. Oleh karena itu melakukan kajian dan pendekatan dengan teoritis dan ilmu sosial Barat sulit, untuk menembus realitas pesantren sebagai institusi sosial keagamaan yang lebih mengedepankan nilai keIslaman. Dipercaya bahwa masyarakat mempunyai kepemimpinan bawaan atau bakat (*leadreship trait theories*) yang mampu dan efektif tanpa memperdulikan situasi. Oleh karena itu tidak ada dorongan yang lebih lama⁵². Model kepemimpinan ini tidak bisa dijadikan ukuran keberhasilannya, sebab sifatnya pragmatis dan factor kebetulan saja.

Namun demikian, bukan berarti pesantren dengan figur kyai, santri dan kelembagaannya tertutup bagi dunia luar. Dalam perkembangan zaman terutama yang menyangkut pendidikan, bahkan tidak sedikit pesantren yang menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan luar, perusahaan, instansi pemerintah maupun swasta guna meningkatkan pelayanan dan peningkatan kualitas pondok, baik

⁵¹ Muzamil Qomar, op.cit ; h.110.

⁵² Taher A.Razik, Austin D.Swarson op cit, h.44

dari segi manajemen akademik, administrasi, personalia, sumber daya manusia dll. yang semuanya menyangkut kepentingan pondok.

Pesantren terbuka untuk dikaji korelasinya dengan variabel-variabel yang ada, yang mempengaruhi suatu transformasi sosial. Tetapi perlu diingat, gerak dan langgam sebuah pesantren sangatlah diwarnai oleh watak dan kualitas serta visi sang kyai dalam memberikan jawaban terhadap alam sekelilingnya⁵³. Dalam perkembangan berikutnya, pesantren dalam ruang dan waktu tertentu semakin dinamis dalam melayani masyarakat apalagi kemajuan teknologi dan peradaban manusia sangat cepat berubah, mereka para pengelola pesantren tetap tampil dengan ciri dan kekhasan sendiri yang dalam bahasa bisnis dikenal dengan produk unggulan. Walaupun tidak sedikit pesantren yang tetap tampil dan warna aslinya, karena ada etika di kalangan kyai bahwa pesantrennya tidak ingin dibanding-bandingkan dengan pesantren lainnya. Perjuangan yang mereka lakukan semata karena keikhlasan serta kesanggupan tuntutan kewajiban dalam bentuk fardu Ain maupun Fardu Kifayah yang bernilai ibadah.

Kyai seperti yang penulis katakan sebagai figur sentral, otoritatif, dan pusat seluruh perubahan dan kebijakan⁵⁴. Keidentikan kyai sejalan dengan kemajuan dan kemunduran pesantren karena begitu kental kebijakan yang dilakukan seolah tidak dapat orang lain mengintervensinya. Dalam pesantren, kyai adalah pemimpin tunggal yang memegang wewenang hampir mutlak, dalam hal ini tidak ada orang yang lebih

⁵³ Komarudin Hidayat, of cit, h.76

⁵⁴ Muzamil Qomar, hal.66 lihat juga Masyhud, Khusnuridho, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta, Diva Pustaka, 2003) h.115

dihormati dari pada kyai⁵⁵ . Keberadaan dan suasana seperti ini tidak kaku dan dictator, namun tetap terbuka ruang untuk berdiskusi, tentunya harus sesuai dengan nalar dan rasional dalam pandangan dan pemikirannya. Kyai menguasai dan mengendalikan seluruh sektor kehidupan pesantren. Orang lain tidak diberikan akses untuk mengendalikan sesuatu. Ustadz, apalagi santri, baru berani melakukan suatu tindakan diluar kebiasaan setelah mendapat restu dari kyai. Dia ibarat raja, segala titahnya menjadi konstitusi- baik tertulis maupun konvensi yang berlaku bagi kehidupan pesantren⁵⁶. Meskipun demikian mantan Menteri Agama RI di era Orde Lama Syaefudin Zuhri seorang tokoh Nasional yang besar di pesantren, menilai dengan cara berbeda bahwa pesantren justru memberi alam kebebasan dan demokratis sepanjang menyangkut proses pembelajaran, pesantren, memang melibatkan partisipasi orang lain, hampir tanpa batas seperti tidak ada seleksi, tidak ada absen, tidak ada batas usia dan tidak ada klasifikasi secara intelektual sehingga benar-benar demokratis⁵⁷

Model kepemimpinan seperti ini, oleh banyak pengamat atau pakar pendidikan sebagai suatu kelemahan yang perlu diperbaiki dan membutuhkan solusi yang strategis. Untuk menembus ini bukanlah persoalan mudah karena sudah demikian mengakar, khususnya yang terjadi di pesantren Salafiyah, tetapi bukan berarti

⁵⁵ Ibid, lihat juga Pradjarta Dirdjosanjoto, *Memelihara Umat Kyai Pesantren-Kyai, Langgar di Jawa*, (Jogjakarta LKIS, 1999), h.14

⁵⁶ Muzamil Qomar, of cit, h.74

⁵⁷ Syaifudin Zuhri, *Guruku orang-orang dari Pesantren*, (Jakarta, PT Al Ma'rif, t.t) h.58

tertutup karena kyai seorang yang memiliki pandangan luas dan visioner, jadi tergantung bagaimana pendekatan itu dilakukan dan membutuhkan waktu yang lama.

Misi seorang pemimpin adalah untuk membawa orang-orangnya dari tempat mereka berada ke tempat mereka tidak pernah ada. Kepemimpinan pendidikan adalah sebuah kampanye jangka panjang yang timbul dari pengetahuan, pengalaman dan membutuhkan kesabaran dan banyak waktu, dan kepemimpinannya dapat dini'mati hanya dalam jangka panjang⁵⁸

Fenomena seperti ini tidak terjadi dan terlihat di pesantren Moderen yang telah dikelola secara profesional, kerana kepemimpinan pesantren tidak lagi perpusat pada satu orang kyai (*mono leadership*) atau menggunakan kepemimpinan keturunan atau bakat (*trait leadership*) tetapi sudah menganut kepemimpinan kolektif (*colektif leadership*) yaitu sebuah kepemimpinan dengan struktur organisasi komprehensif berupa pembagian dan pendelegasian tugas yang jelas, sehingga masing-masing devisi mempunyai tugas dan tanggungjawab kepada atasannya dalam menajalankan tugas. Semua kebijakan diambil melalui keputusan rapat, demokratis dan profesional sehingga menghasilkan kerja yang kolektif tetapi tetap terkoordinasi. Disamping itu semua pekerjaan dapat diukur dengan target yang akan dicapai sesuai struktur kepemimpinan. Struktur kepemimpinan dan praktek kepemimpinan yang efektif digabungkan dalam empat katagori: Identifikasi target, pengembangan individu, menyusun kembali struktur organisasi dan memperbaiki program pengajaran dan pendidikan⁵⁹. Model kepemimpinan seperti ini akan semakin terlihat prestasi seorang dalam memimpin karena terus mendapat kontrol dari yang

⁵⁸ Sefi Peleg, *The Role of Leadership in the Education System*, International education Journal Vol.1(1) 2012, pp 5-8

⁵⁹ Leithwood, K at al, *Seven Strong Claims About Succespull School Leadership*, (Notingham, NCSL & DFES, 2006), h.19

lainnya, jika terdapat kesalahan maka dengan mekanisme yang ada bisa diganti dengan yang lebih berprestasi, karena sifat dan dasar kepemimpinan kolektif semua yang terlibat dalam organisasi tidak ada yang kebal aturan, lain halnya pada kepemimpinan bawaan atau keturunan disamping tidak boleh diganti, terasa tabu menegurnya sehingga susah untuk mengukur berhasil dan tidaknya dari aspek manajemen. Kepemimpinan yang berhasil harus efektif, mendatangkan motivasi dan gairah kerja bagi bawahan menuju pencapaian tujuan secara bersama-sama. Kepemimpinan yang efektif menciptakan motivasi, dan mengharapkan pemimpin pendidikan bersikap optimis, baik hati, memiliki pengetahuan dan etika dengan orientasi pembangunan yang memungkinkan perbaikan⁶⁰

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak penelitian dilakukan mengenai proses kepemimpinan bersama. Pendekatan kepemimpinan terdistribusi (*DL*) membahas kepemimpinan bersama dengan tim. Kelompok dan karakter organisasi. Dalam prakteknya, pendekatan ini menemptkan anggapan bahwa seseorang harus memimpin untuk memastikan perubahan. Pendukung gagasan ini mengklaim bahwa kepemimpinan bersama diperlukan karena institusi pendidikan terlalu kompleks untuk dikelola hanya dengan satu individu. Tanggungjawab untuk mengelola berbagai tugas kompleks dengan organisasi didistribusikan diantara segudang individu dengan peran berbeda⁶¹

Bahwa tujuan yang mendasari kepemimpinan pendidikan adalah meningkatkan kemampuan mereka yang menyebabkan dapat memecahkan masalah yang terinspirasi oleh pemimpin, serta membangun dan mendorong mereka yang mewujudkan potensi mereka berada diatas biasa-biasa saja dan beralih ketingkat tinggi⁶²

⁶⁰ Ibid, h.19

⁶¹ Sileyman Goksoy, *Distributed Leadership in Educational Institution*, International Journal of Education and Training Studies Red Fame Vol.3(4), 2015, h.6

⁶² Ben Zui H, *Transformational Leadership Model Leadership for Change and The Top Manajemen People a Man Hed Hagan* 67(2) pp 4-9 2003

Dengan demikian kepemimpinan yang didasari oleh keturunan semakin lama akan ditinggalkan orang lain khususnya dalam dunia pesantren, karena disamping tidak efektif untuk mencapai tujuan organisasi, juga bisa menghambat perkembangan lembaga itu sendiri khususnya dalam melayani tuntutan masyarakat yang semakin dipacu oleh kebutuhan layanan pendidikan manajemen moderen yang mampu menghadapi perkembangan zaman dan teknologi.

3. Manajemen Pondok Pesantren .

Mayoritas penduduk indonesia beragama Islam bahkan merupakan negara berpenduduk muslim terbesar di dunia. Dengan kondisi seperti ini tentu saja tidak mudah memberikan dan melayani kebutuhan pendidikan secara baik, apalagi sumber daya manusia dan sarana pendidikan masih minim, tentu saja akan berimbas pada pengelolaan manajemen yang profesional dalam dunia pendidikan. Diyakini bahwa kesejahteraan dan taraf hidup yang memadai dari suatu bangsa akan terjadi jika sumber daya manusia yang dimiliki bangsa sudah bagus. Melalui pendidikan akan lahir SDM / ilmuan yang mampu membangun dunia dengan berbagai potensinya untuk kesejahteraan manusia itu sendiri, baik yang berhubungan dengan kebutuhan hidup di dunia maupun kehidupan di akhirat.

Sejatinya hasil pendidikan bisa dicapai jika dibarengi dengan terus melakukan peningkatan pengelolaan manajemen pendidikan sebagai aset yang tersebar di berbagai wilayah, sehingga membuka kesempatan bagi bangsa Indonesia

untuk menata dan mengelolanya sesuai dengan sistem pendidikan Nasional⁶³ . Memang sudah banyak lembaga pendidikan Islam yang dikelola oleh umat Islam terutama yang berafiliasi dengan ormas Islam seperti yang dimotori Muhammadiyah, ribuan sekolah dari tingkat dasar sampai pendidikan tinggi. Disamping itu Nahdhatul Ulama dengan ribuan pesantren telah menghiasi Nusantara ini. Ormas lain seperti Al Irsyad atau Jami'at Khair, semuanya telah menggunakan manajemen pendidikan yang moderen dan profesional, bahkan tidak sedikit sekolah Islam yang menjadi favorite masyarakat walau terus membutuhkan perbaikan. Kita perlu memikirkan kembali struktur manajemen dan proses kepemimpinan dalam organisasi pesantren dengan cara yang lebih sesuai dengan lingkungan, globalisasi, konektifitas dan pengetahuan yang kompleks dan tidak pasti⁶⁴. Ada beberapa fenomena yang menunjukkan kemajuan yang signifikan dan diminati masyarakat sehingga muncul penilaian” Dulu masyarakat malu memasukkan anaknya ke sekolah Islam, dengan tanda kutif pesantren ,tetapi sekarang malah memburu, khususnya sekolah-sekolah Islam yang telah maju⁶⁵ . Azyumardi Azra bahkan menyebut gejala-gejala kemajuan yang terjadi pada beberapa lembaga pendidikan Islam itu sebagai bagian dari proses santrinisasi atau kebangkitan Islam⁶⁶.

⁶³ Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Pesantren Islam di Indonesia*, (Logos Ilmu , Jakarta,2001) h.3.

⁶⁴ Hamel G, *What Matters Now: How to Win in a Waped of Recentless Change, Forocious Competation and Unstoppable Inovation*, Sanpraisisco, Jossey Bass, 2002,h.24

⁶⁵ Mujamil Qomar, op cit.h. 81

⁶⁶ Azyumardi Azra, op cit. h.153

Tugas ini menjadi pekerjaan kolektif semua pengelola pendidikan Islam untuk merumuskan strategi manajemen yang handal dan mengaflikasikannya agar pendidikan Islam terus meningkat kualitasnya, riil orientasi pengembangannya. Kemajuan dan perkembangan teknologi, budaya masyarakat, gaya hidup, tuntutan karier, peradaban global, pergaulan hidup disamping persaingan hidup yang semakin kompetitif berimbas pada semakin tinggi tuntutan masyarakat memperoleh pelayanan pendidikan yang semakin berkualitas. Kondisi ini semakin menyadarkan semua bahwa pendidikan merupakan faktor penentu yang dominan terhadap kemajuan peradaban dan kebudayaan suatu bangsa. Tampaknya pertimbangan dan minat masyarakat dalam memilih pendidikan sudah bergeser dari nilai ideologis ke pertimbangan rasional. Dengan kata lain untuk menyekolahkan putra-putrinya pertimbangannya bukan saja pada identitas keIslaman, namun mereka melakukan proses seleksi ketat sehingga memperoleh sekolah yang keprofesionalannya bisa dipertanggungjawabkan sebelum sekolah juga menjadi pertimbangan utama, atau sekolah yang benar-benar dapat menghantarkan anaknya memperoleh pendidikan yang berkualitas.

Komunitas ini terdapat pada kelompok muslim menengah ke atas. Kurangnya ketertarikan masyarakat pada beberapa waktu yang lalu untuk memilih lembaga-lembaga pendidikan Islam sebenarnya bukan karena telah terjadi pergeseran nilai-nilai ikatan keagamaan yang mulai memudar, melainkan karena sebagian besar lembaga pendidikan Islam termasuk pesantren kurang menjanjikan dan kurang

responsif terhadap tuntutan dan permintaan saat ini maupun mendatang⁶⁷. Kecenderungan ini seharusnya disikapi positif oleh pemangku pelaksana pendidikan Islam dengan terus meningkatkan pelayanan dengan mutu manajemen sekolah yang terus meningkat, sehingga mampu mempengaruhi / menambah minat dan kepercayaan masyarakat memilih pendidikan. Apabila faktor- faktor yang mempengaruhi masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan diidentifikasi, paling tidak ada tiga hal yang menjadi pertimbangan masyarakat dalam memilih suatu lembaga pendidikan, yaitu cita-cita, atau gambaran hidup masa depan, nilai-nilai (agama) dan status sosial⁶⁸

Oleh karena itu yang harus dilakukan lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren adalah mampu membaca selera masyarakat dengan terus melakukan pembenahan berupa orientasi yang terukur guna meningkatkan pelayanan. Seperti dalam bentuk jaminan penerapan manajemen profesional pada semua seksi layanan termasuk kepemimpinan kolektif di lembaga tersebut yang lebih prima, baik dalam ilmu pengetahuan, ketrampilan maupun kepribadian.

Beberapa ahli manajemen menjelaskan bahwa konsep kepemimpinan yang serupa dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan karismatik, inspirasional dan visioner. Model kepemimpinan transformasional adalah model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan. Menurut Butchatsky dan Sarros menyebutnya sebagai kepemimpinan terobosan. Disebut terobosan karena pimpinan memiliki kemampuan untuk membawa perubahan besar pada individu dan organisasi. Kyai sebagai elemen dasar yang membutuhkan institusi pesantren yang juga menjadi pusat posisi

⁶⁷ A.Malik Fajar, op.cit h.65 Lihat juga Mujamil Komar, op cit, hal 81

⁶⁸ibid,h. 82

di pesantren, ia dianggap sebagai pemilik, pengelola dan dosen buku kuning sekaligus imam⁶⁹

Langkah ini membutuhkan keberanian, karena melanggar atau keluar dari kebiasaan pesantren yang dalam memilih pemimpin secara turun-temurun. Abdurahman Wahid pemikir dari kalangan pesantren berujar “Kepemimpinan yang ada sering tidak mampu mengimbangi kemajuan dan perkembangan pesantren yang dikelolanya⁷⁰.

4. Transformasi Pondok Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua yang hanya terdapat di Indonesia. Pesantren diakui memiliki andil yang sangat besar karena kontribusinya dalam perjalanan sejarah bangsa. Saat ini, banyak tokoh bangsa yang terlahir dari pesantren, bahkan dulu, ikut berjuang dalam meraih kemerdekaan bangsa ini. Tidak hanya itu, pesantren dengan sistem pendidikan khasnya telah berhasil menciptakan abiturien yang tidak hanya memiliki kesholehan sosial tetapi juga memiliki intelektual yang melekat pada dirinya melalui penanaman agama.

Pada awalnya pesantren merupakan pusat kajian yang hanya berkonsentrasi pada pemusatan dan pengembangan nilai-nilai keIslaman melalui konsep kesederhanaan, keikhlasan, ketawadhu’an, dan kesabaran. Bahkan, secara pedagogis, pesantren lebih dikenal publik sebagai lembaga pendidikan Islam, yakni lembaga

⁶⁹ Ahmad Muflih, Armanu, Salimun, *Leadership Evaluation of Salafiah Boarding School Leader at Lirboyo*, Internasional Journal of Business and manajemen Invention Vol.3 (3) pp 34-50

⁷⁰ E.Shobirin Nadj, op cit h.115

yang di dalamnya terdapat proses belajar mengajar ilmu agama Islam juga sebagai pusat penyebaran agama Islam dan mempertahankan nilai-nilai agama Islam.

Kemudian, dalam perkembangannya pesantren melakukan transformasi yang cukup dinamis sehingga tidak hanya mengakselerasi gerakan dan perubahan secara vertikal, tetapi juga melakukan gerakan secara horisontal. Gerakan perubahan itu dilakukan melalui penyajian kurikulum berbasis keagamaan, juga kurikulum yang menyentuh persoalan kekinian yang muncul di masyarakat sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Inilah yang dilakukan NU sebagai pelopor lahirnya pesantren di Indonesia. Mereka melakukan modernisasi terhadap muatan kurikulumnya, yaitu memasukkan mata pelajaran ilmu pengetahuan moderen⁷¹. Hal ini dapat dimaklumi, sebab pesantren tidak dapat bertahan dengan ciri khasnya mengasingkan diri dari perubahan zaman, modernisasi, dan globalisasi. Dengan alasan itu pesantren harus mengikuti perkembangan yang terjadi dengan gerakan transformasinya, namun tetap tidak menghilangkan karakter aslinya. Pada sisi lain, harus tetap menjaga existensi keaslian pesantren dengan tetap mempertahankan jati dirinya, walau harus berhadapan dengan arus modernisasi yang semakin deras.

Mujamil Qomar mengatakan bahwa, pesantren harus berani melakukan transformasi utamanya dalam hal sistem pendidikan. Keberadaan pesantren sampai saat ini membuktikan keberhasilannya dalam menjawab tantangan zaman dengan melakukan terobosan manajemen untuk menjaga mutu. Namun akselerasi modernitas yang sangat cepat berubah menuntut pesantren untuk tanggap secara cepat pula, sehingga eksistensinya tetap up to date dan signifikan. Masa mendatang keberadaan

⁷¹ Prof.Dr.Abuddin Nata,MA, loc. cit, h.64

pesantren ditentukan oleh seberapa banyak pesantren melakukan inovasi, menformulasikan dirinya menjadi pesantren yang mampu menjawab tuntutan masa depan tanpa kehilangan jati dirinya.

Penjelasan lebih detail tentang perkembangan dan transformasi pesantren, bahwa Pesantren saat ini tidak bisa fokus melaksanakan tiga fungsi tradisonalnya saja, yaitu sirkulasi dan transfer ilmu-ilmu Islam, menjaga tradisi Islam dan reproduksi ulama, tetapi juga menjadi pusat pengenalan kesehatan, pusat pelopor pengembangan teknologi terutama bagi masyarakat pedesaan; mempertahankan penyelamatan dan pelestarian lingkungan hidup; dan lebih penting lagi menjadi pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat sekitarnya. Dalam konteks terakhir ini, terlihat semakin banyak pesantren yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas ketrampilan dan ekonomi, seperti dalam bidang agrobisnis yang mencakup pertanian tanaman pangan, peternakan, perikanan, dan kehutanan, pengembangan industri rumah tangga atau industri kecil seperti konveksi, kerajinan tangan, pertokoan, koperasi, produksi air mineral dan sebagainya. Respon pondok pesantren terhadap modernisasi pendidikan Islam dan perubahan-perubahan sosial ekonomi yang berlangsung di Indonesia mencakup pembaruan substansi atau isi pendidikan pesantren dengan memasukan subjek-subjek umum dan *vocational*, pembaruan metodologi, seperti sistem klasikal, penjenjangan dan pembaruan kelembagaan, seperti kepemimpinan pesantren, diversifikasi lembaga pendidikan, dan pembaruan fungsi kependidikan, sosial dan ekonomi.⁷²

⁷² Abudin Nata, *Pendidikan Propetik*, (Universitas Islam Negri, Jakarta, 2015), h.26

5. Kehadiran Pondok Pesantren di Masyarakat

Pesantren merupakan lembaga pendidikan mandiri yang tumbuh dan besar berbasis masyarakat mempunyai daya tarik tersendiri di Indonesia, karena karakter dan kiprahnya sesuai dengan kepribadian dan kultur bangsa kita yang agamis.

Instansi pendidikan ini berperan sebagai wadah untuk mendalami ilmu-ilmu agama, memelihara tradisi keIslaman, melahirkan ulama dan pimpinan umat. Pesantren dalam perjalanan panjang sejarahnya telah berjaya membuktikan peranannya sebagai satu instansi pendidikan Islam yang mapan, bermutu, dan mandiri. Kewujudannya tidak banyak terpengaruh dengan perubahan-perubahan sosial politik, ekonomi dan budaya⁷³

Lembaga pendidikan Islam ini mempunyai banyak variasi karena bukan saja mengajarkan ilmu keIslaman seperti fiqih, ilmu yang mengajarkan kesempurnaan tata cara ibadah, Tauhid ilmu yang mempelajari tentang sifat Allah SWT, tentang para Rasul, rukun iman dan Islam dst. Ilmu Tasawuf yang mengajarkan kebersihan hati dan tingkatan ibadah, serta ilmu-ilmu lain baik yang berhubungan dengan ketatabahasaan bahasa Arab seperti Nahu, Shorof, Balaghoh serta ilmu lain yang berkaitan dengan kebutuhan hidup manusia. Lembaga pendidikan Islam yang pariatif adalah pesantren, mengingat adanya kebebasan dari Kyai untuk mewarnai pesantrennya dengan penekanan pada kajian tertentu. Misalnya, ada pesantren ilmu Alat, pesantren Fiqih, pesantren ilmu Al Qur'an, pesantren ilmu Hadis, atau pesantren ilmu Tasawuf. Masing-masing penekanan itu didasarkan pada keahlian

⁷³ Gamal Abdul Nasir Zakaria, *Pondok Pesantren: Changes and Its Future*, 2010, International Journal of Islamic and Arabic Education Vol.2 (2) pp 45-52

Kyai pengasuhnya⁷⁴ Dengan demikian kehadiran pesantren dalam masyarakat bukan sekedar memperkenalkan pengetahuan keagamaan, tetapi membentuk para santri menjadi orang yang mempunyai kompetensi keilmuan tinggi tertentu secara mendalam sehingga membentuk ilmuwan yang mumpuni di bidangnya.

Para Pakar pendidikan mengartikan pesantren sangat beragam diantaranya seperti, pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari⁷⁵ Pada perkembangannya, pesantren mengalami perubahan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman, kondisi masyarakat dan budaya sehingga terjadi pergeseran nilai dalam dunia pesantren. Disadari atau terpaksa muncul karena terdapat pihak-pihak tertentu yang memanfaatkan orang pesantren. Perkembangan selanjutnya, pondok pesantren tidak hanya berperan sebagai lembaga pendidikan keagamaan, kemasyarakatan saja, tetapi juga berperan sebagai pengembangan masyarakat (*community development*), perubahan sosial (*agent of change*) dan pembebasan (*liberation*) masyarakat dari ketertindasan, keburukan moral, politik atau kemiskinan⁷⁶. Walaupun fenomena perubahan sering terjadi dalam dunia pesantren, tetapi lembaga pendidikan tertua ini tidak pernah bergeser dari misi utamanya yaitu memberikan pendidikan keagamaan kepada masyarakat sesuai dengan ajaran Islam.

⁷⁴ Mujamil Qomar, op. cit, h.45

⁷⁵ Rofiq dkk, *Pemberdayaan Pesantren*, (Pustaka Pesantren, Jogjakarta, 2005) h.1

⁷⁶ Manfred Oepen, ed, *Dinamika Pesantren, Dampak Pesantren Dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*, (Jakarta, Hikmah, tt), h.152

Ribuan pesantren yang tersebar luas di kawasan republik ini telah berhasil mengisi sebagian sebagian kekosongan pendidikan di Indonesia .Lembaga pendidikan ini memiliki khazanah sejarah tersendiri kerana sudah ada lama sebelum lahirnya proklamasi kemerdekaan pada tanggal 17 Agustus 1945 .Demikian beruratnya sehingga setiap pesantren memiliki sifat-sifat khas tersendiri, dengan kelebihan dan kekurangan-kekurangannya⁷⁷

Lembaga pendidikan ini begitu besar kontribusinya terhadap anak bangsa sebagai bentuk keikutsertaan mereka dalam memajukan bangsa khususnya dalam dunia pendidikan sehingga tidak diragukan lagi kerana telah banyak menghasikan para tokoh formal atau non formal yang berkecimpung dalam banyak aspek kehidupan kemasyarakatan atau birokrasi pemerintahan. Namun demikian masih banyak para tokoh terutama yang berpendidikan barat yang tidak mengetahuinya⁷⁸.

Pesantren pada mulanya tumbuh sebagai pusat penyiaran Islam dan sekaligus agen pengkaderan penyebar agama Islam yang dipelopori ulama.Kondisi ini mulai bergeser, seperti saat ini, mulai berubah dengan menyesuaikan diri kerana perkembangan zaman dan atau tidak sedikit yang dipengaruhi oleh gaya hidup dan perkembangan teknologi yang begitu cepat berubah, disisi lain tuntutan masyarakat sebagai stekholder membuat pesantren harus menyesuaikan diri. Dampak dari hal ini, sepintas definisi di atas mulai berubah arti dari inti fungsi pesantren, namun demikian pesantren tetap tidak akan mengalami perubahan mengemban tugas aslinya. Lembaga ini terus terpelihara sekalipun arus globaliasi, perkembangan teknologi dan budaya hidup manusia terus mengalami perubahan secara cepat, bahkan tidak bisa terbendung.

Perubahan ini memang nampak dalam dunia pesantren seperti sistem pembelajaran, tenaga pengajar, pelayanan administrasi termasuk penyajian

⁷⁷ Husein Haikal, Loc cit.h.24.Lihat pula Dawam Rahardjo dalam *Pergelutan Dalam Dunia Pesantren* peran seperti ini masih berlanjut sampai dengan sesudah kemerdekaan

⁷⁸ M.Dawam Raharjo, *Perkembangan Masyarakat dalam Perspektif Pesantren* (LP3M , Jakarta,1985) h.5

kurikulum pesantren. Disamping itu, banyak terjadi perubahan pada internal pesantren itu sendiri karena orientasi pemikiran dan ketidakberpihakan para Kyai tidak sama terutama dalam menghadapi kebijakan pemerintah, baik yang bersifat pendidikan maupun bersifat politik.

Memasuki era 70-an pesantren mengalami perubahan cukup signifikan mengalami perkembangan kuantitas luar biasa dan menakjubkan, baik dari wilayah rural (*pedesaan*), sub urban (*pinggiran kota*) maupun urban (*perkotaan*). Selain itu terlihat pada pesantren adanya tingkat keragaman dari orientasi pimpinan pesantren dan independensi Kyai atau ulama. Hal ini memperkuat ini bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan swasta yang sangat mandiri yang merupakan lembaga pendidikan berbasis masyarakat⁷⁹

Namun sekali lagi penulis katakan bahwa dengan sikap independensi komunitas yang terjaga pesantren tidak membawa perubahan signifikan. Inilah salah satu penyebabnya banyak mereka yang berada diluar pesantren tertegun walaupun terjadinya perubahan modernisasi dengan segala aspeknya tetapi resistensi sosialnya tetap cukup kuat. Pesantren tidak dapat dirubah dari garis perjuangannya karena tumbuh dan besar dimasyarakat.

Pesantren tetap merupakan sebuah lembaga pendidikan dan pengkaderan agama Islam yang utuh dan konsisten pada jalur khittohnya, itulah yang melekat pada setiap pesantren. Perubahan yang terjadi dalam masyarakat, sebagai dampak pergeseran nilai dan sosial, definisi pesantren di atas tetap memadai. Pada intinya, pesantren tetap pada fungsi aslinya, selalu terpelihara dan istiqomah di tengah-tengah arus perubahan globalisasi. Bahwa resistensi pesantren dalam menghadapi

⁷⁹ Ramayulis, Prof.Dr, op.cit ; h.376

arus globalisasi agaknya dapat diandalkan⁸⁰ Bahkan karena menyadari arus dinamika status sosial masyarakat yang begitu cepat yang kerap kali tidak terkendali itulah, pihak luar justru melihat keunikannya sebagai wilayah sosial yang mengandung kekuatan resistensi terhadap dampak modernisasi. Sejak dahulu, lembaga ini sudah berperan dan menentang penetrasi kolonialisme, walaupun dengan cara uzlah atau terhindar dan menutup diri. Peran seperti ini masih berlanjut sampai dengan sesudah kemerdekaan.⁸¹

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang khas, telah muncul memasyarakat setelah digunakan oleh sejumlah lembaga pendidikan Islam di belahan Sumatera dan beberapa dasawarsa terakhir. Kelihatannya dimasa dulu fenomena pesantren yang demikian berkembang di pulau Jawa, tidak banyak mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan lembaga pendidikan Islam semacam ini di Minangkabau, setidaknya terjadi modernisasi dalam pesantren belakangan ini⁸²

Sampai dewasa ini keberadaan pesantren di tengah masyarakat masih banyak yang belum memahami termasuk dari kalangan sarjana pendidikan. Pesantren bukanlah lembaga pendidikan yang homogen, atau pada komunitas yang memisahkan diri dari kehidupan masyarakat. Tentu saja alasan ini tidak argumentatif, sebagai bukti mayoritas pesantren berdiri di tengah masyarakat pedesaan sehingga dampak sosial dan ekonomi begitu terasa membantu masyarakat. Selanjutnya

⁸⁰ Dr.Ahmad Tafsir,*Ilmu Pendidikan dalam Persepektif Islam*, (Rosda Karya , jakarta ,2010) h.197

⁸¹ M.Dawam Rahajo,op cit, h.8

⁸² Azyumardi Azra, op. cit h.152

memperkenalkan dan sekaligus meningkatkan penduduk dalam ilmu pengetahuan terutama ilmu agama. Pada masa penjajahan Belanda bangsa kita tidak mudah masuk sekolah, kecuali orang pribumi yang membantu perjuangan Belanda, atau para tokoh masyarakat yang menguntungkan perjuangan bangsa Belanda.

Disinilah peran dan kehadiran pesantren di tengah masyarakat pedesaan begitu penting bagi masyarakat. Pemerintah Belanda melalui para gubernurnya mulai merasa terganggu. Pertimbangannya adalah takut adanya perlawanan karena pendidikan bangsa kita mulai bagus, dan seberapa jauh kegiatan keilmuan ini mempengaruhi masyarakat.

Dengan suatu keputusan tanggal 8 Maret 1819, Gubernur Jenderal Van der Capellen memerintahkan mengadakan suatu penelitian tentang pendidikan masyarakat Jawa, dengan tujuan meningkatkan kemampuan membaca dan menulis di kalangan mereka. Dari hasil penelitian tersebut diharapkan, pelaksanaan Undang-Undang dan peraturan pendidikan dapat diperbaiki. Secara khusus diteliti juga, apakah sebaiknya guru yang ada dimanfaatkan dan diberi motivasi melalui peraturan yang sesuai, atau perlu menciptakan suatu keadaan yang berbeda sama sekali⁸³

Penelitian tersebut bisa juga dipahami sebagai upaya Belanda menarik para pemerhati dan pejuang pendidikan yang disponsori oleh dunia pesantren agar mereka mengurangi kegiatan. Seakan-akan mereka mulai membaik terhadap bangsa Indonesia dalam melayani pendidikan dengan cara memberikan pendidikan yang sama dengan bangsa mereka, bahkan guru yang kita miliki bisa dipergunakan dalam

⁸³ Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah Sekolah*, (LP3ES, Jakarta, 1985) h. 25

proses belajar mengajar dengan aturan yang disesuaikan. Dalih itu memang bukan barang baru sehingga tidak mendapat respon positif, terutama dari kalangan pesantren.

Pandangannya terhadap sejarah pendidikan ini dipahami oleh sifat kurang senangnya terhadap politik asosiasi dan oleh sikap positif mempertahankan unsur ketimuran. Pandangan ini memang tidak dapat dipertahankan, jika membicarakan usaha penggabungan pendidikan Islam yang telah ada. Memang pada akhir abad yang lalu, beberapa kali diusulkan agar lembaga pendidikan Islam yang ada dimanfaatkan pada kebijaksanaan untuk mengembangkan sistem pendidikan umum⁸⁴

Pesantren berbicara dengan simbol pendidikan alternatif telah memperoleh tanggapan yang beragam yang konotasinya positif karena dianggap sebagai sumber dan dasar pendidikan nasional khususnya dari kalangan intelektual dan para pemerhati pendidikan.

Setelah kemerdekaan RI pemerintah Republik Indonesia mengakui bahwa pesantren dan Madrasah merupakan dasar dan sumber pendidikan nasional, dan oleh karena itu harus dikembangkan, diberi bimbingan dan bantuan. Wewenang dan pengembangan tersebut berada dibawah wewenang Kementerian Agama⁸⁵

Sering kali mereka datang ke pondok untuk mengadakan penelitian yang berupa pemantauan langsung baik memperhatikan sistem pembelajaran, kurikulum, para tenaga pengajar, ineteraksi sosial antara santri dengan masyarakat, interaksi

⁸⁴ Ibid, h.37

⁸⁵ Djamil Latif, *Himpunan Peraturan-peraturan Tentang Pendidikan Agama*, (Ditbinpendasis,, jakarta,1983) h.273

antar santeri, atau antar santri dengan para guru atau dengan Kyai sebagai pemegang otoritas penuh dalam pesantren.

Tentu saja perhatian orang di luar pesantren ini mendapat tanggapan positif dari pihak pesantren, sebab ini akan dijadikan ajang bahan diskusi atau forum bertukar informasi perkembangan pendidikan guna meningkatkan pelayanan pendidikan bagi bangsa republik ini. Hal ini sangat baik bagi para pimpinan pondok pesantren, juga bagi para intelektual, karena pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua yang mempunyai segudang pengalaman cocok sebagai kawan berpikir untuk mengevaluasi berbagai kebijakan pendidikan guna mengembangkan sistem yang telah dan akan diberlakukan agar adanya peningkatan perbaikan sistem. Bertemu dengan para elit-elit intelektual ini, tentu saja merupakan forum yang amat berharga dan bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin⁸⁶

6. Kontribusi Pondok Pesantren Kepada Bangsa

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sudah familiar bagi umat Islam yang berada di republik ini, bahkan jauh sebelum bangsa ini merdeka. Keberadaan utamanya adalah sebagai penyiaran Islam, begitulah awal perkembangannya. Seiring dengan perkembangan zaman kini pesantren sudah banyak mengalami perubahan, tetapi tidak menghilangkan jati dirinya, berada pada fungsinya yang asli yang selalu terpelihara di tengah arus perubahan globalisasi yang

⁸⁶ Komarudin Hidayat, *Pesantren dan Elit Desa*, (LP3M, Jakarta, 1985) h.74

cepat. Sebagai lembaga pendidikan yang tokoh sentralnya seorang Kyai terus eksis di pesantren sebagai pembawa perubahan sosial di masyarakat.

Lebih dari itu, dengan arus perubahan sosial yang cepat dan terkadang tidak terprediksi itulah, pihak luar melihatnya sebagai keunikan wilayah sosial yang mengandung resistensi terhadap dampak modernisasi. Sejarah mencatat bahwa kehadiran pesantren bukan saja berkontribusi bagi peningkatan ilmu pengetahuan dan mencerdaskan bangsa, tetapi juga ikut membangun karakter bangsa yang kokoh yang tidak tergoyahkan. Seperti ketika negara ini dijajah oleh bangsa lain, Kyai bersama santri dan masyarakat ikut berjuang mempertahankan negara kesatuan Republik Indonesia. Pesantren banyak berjasa bagi negeri ini, terutama dalam menjaga keutuhan negara kesatuan republik Indonesia (NKRI). Sejak awal negeri ini terlahir dari pesantren yang mengawalnya dari waktu ke waktu, terutama pada saat-saat genting, para tokoh pesantren terlibat dalam memperjuangkan kemerdekaan dan merumuskan ideologi Pancasila dan UUD 45 serta menjaga komitmen NKRI sampai saat ini.⁸⁷

Demikian pula ketika negara ini dirongrong oleh Partai Komunis Indonesia (PKI) komunitas pesantren bergerak bersama ABRI menumpas paham yang merusak, baik dari sisi ideologi negara, terlebih urusan yang berkaitan dengan agama, terutama Islam. Belakangan ini, ketika negara dijajah oleh pejabat bertangan kotor dengan berbagai cara melakukan korupsi. Pesantren dengan semangat melakukan gerakan moral menyatakan perang terhadap koruptor. Pemberantasan

⁸⁷ Said Agil Siradj, *Pendidikan Karakter Berbasis Tradisi Pesantren*, (Rumah Kitab, Jakarta, 2014), h.9

korupsi jangka panjang harus diimbangi dengan upaya mencegah aksi korupsi, yaitu melalui aksi masyarakat anti korupsi seperti aksi moral pesantren di Indonesia⁸⁸ Hal ini menunjukkan bahwa pesantren telah menunjukkan eksistensinya di masyarakat, bahkan sampai sekarang peran itu terus ditingkatkan bukan saja mencerdaskan anak bangsa, melalui belajar di pondok tetapi telah menyelenggarakan pendidikan formal mulai pendidikan pra sekolah sampai pendidikan tinggi. Disamping itu pendanaan pesantren tidak lagi bergantung dari iuran masyarakat, tetapi sudah memiliki sumber dana tetap dengan mendirikan unit-unit usaha sekaligus mampu menyerap tenaga kerja. Perubahan yang signifikan ini dikarenakan pengelolaan pesantren tidak lagi kepemimpinan yang mono personal yang terpusat pada seorang Kyai, tetapi sudah menggunakan Total Quality Management sehingga segala tugas dikerjakan secara personal tetapi bersifat kolektif. Secara moral semua dituntut bekerja secara profesional di bidangnya masing-masing karena bagian dari amanah.

Tanggungjawab dalam organisasi seperti pesantren tidak bisa mengikat seperti amanat hukum (*constitution*) dan bersifat sukarela. Namun pertimbangan keberlanjutan pesantren merupakan hal komprehensif dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu tidak seorangpun kecuali pesantren yang bisa memaksa tanggungjawab sosial pesantren di ranah moral.⁸⁹

Perubahan struktur organisasi di lembaga pesantren diharapkan akan menambah peran dan eksistensi pesantren di tengah masyarakat era global.

⁸⁸ Supriyadi, Ravik Karsidi, RB, Soemanto, Hermanu Joebagio, *The Application of Pesantrens Social Responsibility Strategy In Anti-Corruption Comunity Action*, International Journal of Scientific Research and Education Vol.3 (11) pp 4619-4626

⁸⁹ Idem pp 4916-4626, Lihat juga Wikstrom, PA, 2010, *Sustainability and Organizational Activities- The Approaches*, *Sustainable Development Journal*, Vol 18, pp 99-107

Dalam konteks sejarah Indonesia, pesantren merupakan lembaga pendidikan dan sekaligus menjadi pusat perubahan masyarakat melalui kegiatan penyebaran agama, terutama era pra kolonial. Demikian halnya ketika memasuki era kolonialisasi bangsa-bangsa Eropa yang menguasai daerah-daerah di Nusantara, pesantren menjadi pusat perlawanan terhadap kekuasaan penjajah⁹⁰. Dalam perjalanan sejarah bangsa Indonesia dari aspek politik, ekonomi, sosial-budaya, hukum sampai dengan pertahanan negara pesantren, merupakan lembaga pendidikan yang tidak pernah absen dalam membangun bangsa sebagai bentuk kontribusinya terhadap republik ini. Tidak perlu diragukan lagi jika lembaga ini besar dan mempunyai existensi kuat, karena terlahir dari masyarakat bawah yang kultur dan notabene budaya desa, namun rasa cinta dan pembelaan terhadap bangsanya cukup besar oleh sebab perjuangan mereka yang dilandasi rasa cinta tanah air, dan rasa bangga terhadap bangsa dan negara tidak pernah terhenti⁹¹

Dengan demikian kontribusi pesantren di republik ini terus memperlihatkan peran sertanya yang besar dalam membangun bangsa terutama dalam pendidikan sejak masa penjajahan, pra kemerdekaan, orde lama, orde baru sampai sekarang memasuki masa reformasi tetap survive dengan ciri hasnya tersendiri.

⁹⁰ Dawam Rahardjo, op cit, h.12

⁹¹ Habib Lutfi, *Cinta Tanah Air*, (Rumah Kitab, Jakarta, 2014) h.17

7. Kebijakan Pemerintah Terhadap Pondok Pesantren

Dalam perjalanan bangsa Indonesia yang panjang dan penuh dinamika sangat diwarnai dengan keberadaan pesantren, artinya kontribusi pesantren dalam membangun bangsa tidak terbantahkan bahkan terus berlangsung sampai sekarang. Kerenanya dianggap wajar, jika pesantren mendapatkan perhatian khusus melalui kebijakan pemerintah yang diwujudkan dalam bentuk perundang-undangan maupun peraturan atau keputusan menteri. Dalam beberapa literatur dapat dijumpai, bahwa sejalan dengan perkembangan dan perubahan bentuk pesantren, Menteri Agama RI mengeluarkan peraturan nomor 3 tahun 1979, yang mengklasifikasikan pondok pesantren sebagai berikut:

- a) Pondok Pesantren tipe A, yaitu dimana para santri belajar dan bertempat tinggal di Asrama lingkungan pondok pesantren dengan pengajaran yang berlangsung secara tradisional (sistem *wetonan* atau *sorogan*).
- b) Pondok Pesantren tipe B, yaitu yang menyelenggarakan pengajaran secara klasikal dan pengajaran oleh Kyai bersifat aplikasi, diberikan pada waktu-waktu tertentu. Santri tinggal di asrama lingkungan pondok pesantren.
- c) Pondok Pesantren tipe C, yaitu pondok pesantren hanya merupakan asrama sedangkan para santrinya belajar di luar (di madrasah atau sekolah umum lainnya), Kyai hanya mengawas dan sebagai pembina para santri tersebut.
- d) Pondok Pesantren tipe D, yaitu yang menyelenggarakan sistem pondok pesantren dan sekaligus sistem sekolah atau madrasah

Tentunya kebijakan atau Peraturan Pemerintah terhadap pesantren bukan merupakan kebijakan balas budi pemerintah kepada pesantren. Tetapi juga bukan

suatu keharusan melainkan sebagai sikap, respon, dan upaya menghargai perkembangan pesantren. Sebab pesantren sejak awal lembaga pendidikan yang tumbuh dan dibesarkan secara mandiri. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan swasta yang sangat mandiri yang merupakan lembaga pendidikan berbasis masyarakat⁹² Lebih dari itu, langkah ini diambil karena pemerintah menyadari, bahwa perubahan dan perkembangan pondok pesantren tidak hanya terbatas pada empat tipe saja, tapi bisa lebih dari itu. Hal ini dikarenakan pesantren mempunyai sistem tersendiri yang bisa dikembangkan oleh Kyai sebagai pemimpinnya. Kyai mempunyai otoritas penuh dalam membentuk pesantren menjadi seperti kehendaknya. Ibarat pepatah mengatakan bahwa ikan tetap tawar walau berada atau hidup di air yang asin.

Uniknya dengan semua perubahan tersebut pesantren sama sekali tidak tercabut dari akar budayanya secara umum. Pesantren tetap memiliki fungsi sebagai; (1) Lembaga pendidikan yang melakukan transformasi ilmu-ilmu agama (*tafaqqahu fi al-din*) dan penanaman (*internalisasi*) nilai-nilai Islam (*Islamic values*) (2) Lembaga keagamaan yang melakukan kontrol sosial (*social control*), dan (3) lembaga keagamaan yang melakukan rekayasa sosial (*social engineering*)⁹³

Perkembangan selanjutnya, populasi pesantren semakin bertambah dari tahun ke tahun, baik pondok pesantren tipe salafiyah maupun khalafiyah yang kini tersebar di penjuru tanah air. Pertumbuhan ini sejatinya menjadi mitra konstruktif bagi pemerintah dalam membangun peradaban bangsa. Jangan sebaliknya dunia pesantren dalam kurun dan momen tertentu dicurigai sebagai lembaga yang menyebarkan paham radikal, keras, melawan pemerintah, tidak mendukung NKRI atau anti

⁹² Prof. Dr. H. Ramayulis, op.cit, h.165

⁹³ Lihat Ramayulis, *Analisis Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia* (A Zaki Press, Padang, 2008) hal.57

pancasila serta tuduhan lain yang sangat tidak sesuai dengan karakteristik visi-misi pesantren sesungguhnya. Banyak tokoh pesantren termasuk Kyai, santri atau para pejuang pesantren yang diinterogasi bahkan di penjara. Anehnya, pihak keamanan dalam bertindak tidak didukung oleh data dan bukti yang kuat dan terkesan amatiran dalam bertugas.

Sebaiknya, bahkan merupakan suatu keharusan bagi pemerintah untuk tidak bertindak refresif terhadap komunitas pesantren yang sejak awal berkomitmen membangun bangsa ini yang dibuktikan selalu menjadi kelompok garda terdepan ketika bangsa ini mendapat ancaman dari luar atau dalam, baik dari sisi ideologi, hukum, ekonomi, pendidikan, politik sampai bahaya laten komunis. Posisi pesantren yang domotori oleh para Kyai bersama santri dan masyarakat sampai sekarang belum tergantikan perannya dalam membela negara. Dengan bahasa sosiologi pesantren merupakan kekuatan yang mengandung magnet sangat kuat daya tarik dalam gerakannya. Banyak pihak luar yang tidak senang melihat terjalinnya hubungan baik umat Islam terutama yang berbasis pesantren dengan pemerintah sehingga dihembuskan angin kebencian yang jika tidak dianalisa secara cerdas, cermat dan komprehensif akan menghancurkan keberadaan bangsa ini. Dampak serius jangka panjang jika timbul pemikiran di masyarakat pesantren sudah beralih fungsi, maka tidak mustahil negara ini akan kehilangan ruh dan pengaruh kehadiran kyia sebagai orang yang dapat dipercayai oleh masyarakat (*pranata sosial*). Banyak program pemerintah tidak direspon masyarakat walau disampaikan oleh pejabat, tetapi jika disuarakan melalui Kyai pasti masyarakat tidak menolak (*sami'na wa ato'na*)

Kekuatan Kyai atau ulama itu berakar pada (1) kredibilitas moral, (2) kemampuan mempertahankan pranata sosial yang diinginkan⁹⁴

Perkembangan pesantren yang cepat disikapi serius oleh pemerintah dengan memposisikan pesantren sejajar dengan lembaga pendidikan lain, bukannya tanpa resiko. Dampak tersebut umpamanya, timbulnya pergeseran nilai sosial atau keagamaan yang akan dihadapi dunia pesantren. Otoritas pemerintah tersebut dengan langkah kongkritnya mendorong segera melembagakan pesantren secara khusus. Sehingga keluarlah surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 18 tahun 1975 tentang susunan organisasi dan tata kerja Departemen Agama yang kemudian diubah dan disempurnakan dengan keputusan Menteri Agama RI nomor 1 tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen Agama. Saat ini, dalam struktur kelembagaan di Kementerian Agama sudah dibentuk Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di bawah kordinasi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

Sekali lagi, kebijakan yang diambil pemerintah tentu saja positif bagi para santri menghadapi persaingan di lapangan kerja atau ketika santri akan melanjutkan belajar ke Universitas karena tidak ada lagi dikotomi kelulusan. Tetapi pada sisi lain, animo masyarakat masuk ke pesantren menjadi berkurang, karena masih terdapat masyarakat yang berpikir adanya perbedaan bagi lulusan pesantren dengan sekolah umum ketika bekerja atau menitik karier, bahkan terus mengalami kemunduran yang berakibat pada pengkaderan Kyai mengalami penurunan atau bisa jadi tidak

⁹⁴ Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial*, (LP3M , Jakarta, 1987) hal.169- Penerjemah Umar Basalim dan Andy Muarly Sunwara

berjalan (*stagnasi*) tentu saja ini suatu kerugian bagi pesantren. Santri semakin merosot jumlahnya, karena mereka lebih memilih Aliyah, Tsanawiyah, SMP atau SMA. Mereka tinggal di kompleks pesantren, namun tidak mempelajari kitab kuning sebagai ciri khas santri sekaligus representatif dan persyaratan seorang santri sebelum menjadi Kyai. Peran Pemerintah sebagai pembuat kebijakan harus mempertimbangkan secara mendalam sistem pendidikan pesantren sebagai unsur pendidikan di Indonesia dalam rangka mendukung dan memberdayakan Sumber daya manusia bangsa melalui pendidikan.⁹⁵ Secara obyektif kita tidak menafikan bahwa kebijakan Pemerintah terhadap pesantren terdapat juga positifnya. Namun pada implementasinya seperti memakan buah simalakama, dimakan atau tidak tetap beresiko. Seperti perkembangan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang menghasilkan Kyai dan kemahiran membaca dan memahami kitab kuning akan terhambat. Kemampuan membaca kitab kuning memang bukan cuma domainnya pesantren. Namun jika dari lembaga lain hasilnya tidak berkualifikasi Kyai seperti wibawa, kealiman, karismatik, paranata sosial, suprarasional dll. yang melekat pada diri Kyai lulusan murni pesantren, maka mereka tetap akan terseleksi dalam masyarakat karena dianggap kemampuan tetap saja dibawah kemampuan santri.

Harus diakui beberapa pesantren moderen melahirkan banyak orang ahli membaca kitab kuning, IAIN juga banyak melantik sarjana yang ahli membaca kitab kuning (*bahkan juga kitab putih*). Tetapi mereka ini kebanyakan, atau mungkin seluruhnya, bukan berkualifikasi Kyai. Wibawa mereka terhadap masyarakat tidak besar, jauh dibawah Kyai, sebabnya ialah karena sumber wibawa mereka terletak

⁹⁵ Saidna Zulfiqar Bin Tahir, *The Attitude of Santri and Ustadz Toward Multilingual Education at Pesantren*, International Journal of Language and Linguistics, 2015 Vol.3(4) pp 210-216

hanya pada keilmuan mereka (*membaca kitab kuning*), sedangkan Kyai karismatik memerlukan “modal” lain seperti yang telah disebut diatas⁹⁶

Pada sisi lain, perkembangan pesantren juga disebabkan oleh ketidak-mampuan pelajar untuk melanjutkan sekolah dikarenakan beberapa alasan, termasuk biaya, sementara pesantren tidak terlalu ketat soal biaya. Data yang diterima baik dari kantor Dinas Pendidikan, Departemen Agama serta Pemerintahan Daerah yakni sebagian besar anak putus sekolah, tamatan sekolah dasar dan madrasah Ibtidaiyah, mereka tidak melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, namun mereka tersebar di pondok pesantren dalam jumlah yang relatif banyak. Kondisi pondok pesantren yang demikian akhirnya direspon oleh pemerintah. Sehingga lahirlah kesepakatan bersama antara departemen Agama dan Departemen Pendidikan dengan nomor 1/U/KB/2000 dan MA/86/2000 tentang pedoman pelaksanaan pondok pesantren Salafiyah sebagai pola pendidikan dasar. Secara eskplisit, untuk operasionalnya, setahun kemudian terbit surat keputusan Direktur Jendral Kelembagaan Agama Islam, nomor E/239/2001 tentang panduan teknis penyelenggaraan program wajib belajar pendidikan dasar pada pondok pesantren Salafiyah.

Pada perkembangan berikutnya, Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin menyebut, saat ini pesantren telah memasuki fase yang paling menggembirakan dalam sejarah perkembangannya. Hal ini ditandai dengan telah dimasukkannya

⁹⁶ Saya mengajak Kyai pesantren untuk memikirkan krisis santri dan krisis Kyai ini. Membuka sekolah tentunya tidak jelek. Tetapi dapatkah diusahakan tidak mengurangi jumlah santri mondok dan santri kalong ? Dapatkah Kyai merancang agar melahirkan Kyai muda lebih banyak? Seandainya kekuatan suprarasional itu dapat diberikan oleh Kyai kepada santri senoir, dan santri itu sudah mampu membaca kitab kuning, agaknya tidak sulit lagi santri itu kembali ke kampung halamannya dan seterusnya tidak akan terlalu sulit ia menempatkan dirinya sebagai Kyai beneran. Lihat Ahmad Tafsir dalam *Ilmu pendidikan Dalam Perspektif Islam*, 2011 hal. 199

pesantren dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang kemudian dikukuhkan secara nyata dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan. Pada pasal 30 ayat 1 sampai ayat 4 disebutkan, bahwa pendidikan keagamaan, pondok pesantren termasuk bagian dari sistem pendidikan Nasional. Terbitnya Undang-Undang ini menjadi bagian penting dalam proses transformasi pendidikan pesantren dalam sistem ketatanegaraan republik Indonesia, untuk menjadi lebih maju dan berkembang. Pasalnya, UU tersebut telah menghapus diskriminasi terhadap pendidikan keagamaan yang berlangsung selama ini. Konkretnya, pendidikan Diniyah dan pesantren telah diakui sebagai bentuk pendidikan keagamaan (pasal 30 ayat 4). Dengan demikian, beberapa kalangan meyakini nasib lembaga pendidikan yang *genuine* dan tertua di Indonesia ini bakal menjadi "lebih baik". Sehingga, kecenderungan aparat birokrasi pendidikan meminggirkan pesantren dari arus utama tidak sah lagi diteruskan.

Pada saat yang sama, dengan persyaratan tertentu, alumni pendidikan Diniyah dan pesantren akan mendapatkan perlakuan dan pengakuan yang sama dengan alumni pendidikan umum setelah terbitnya Peraturan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 2014 tentang Satuan Pendidikan Persamaan (*Muadalah*) pada Pondok Pesantren. Artinya, kesinambungan pendidikan dan kiprah sosial-politik-kemasyarakatan alumni pesantren tidak akan terhalang hanya karena yang bersangkutan tidak pernah mengenyam pendidikan umum atau memiliki ijazah "pendidikan formal". Menurut Prof. Dr. Nursyam, M. Si, terbitnya PMA tentang Muadalah ini adalah berkah tersendiri bagi pesantren.

Walau demikian pemerintah sebagai penyelenggara negara bertanggungjawab penuh terhadap pelayanan pendidikan bagi setiap warganya seperti yang diamanahkan oleh Undang-Undang dasar 45. Artinya tidak bisa menyerahkan kewajiban itu kepada pihak swasta atau masyarakat dengan modal kebijakan saja. Secara fisik misalnya pemerintah harus mempunyai target berapa banyak pesantren yang dibantu dalam penyediaan gedung dengan ragam kebutuhannya sebagai sarana dan prasarana proses belajar-mengajar. Pada bentuk finansial misalnya tidak boleh terjadi diskriminatif bantuan biaya operasional sekolah (*BOS*) hanya dibagikan kepada siswa-siswi sekolah formal dari Sekolah Dasar sampai Sekolah Menengah Atas saja atau Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah. Harapan ini sangat realistis untuk diberlakukan pemerintah kepada pesantren baik dari aspek per-undang undangan atau aspek maju bersama sebagai warga negara termasuk aspek historis pesantren yang begitu besar perannya dalam membangun ekonomi, pendidikan, budaya, politik, hukum da'wah dan penanaman karakter terhadap bangsa ini. Lembaga tersebut telah memberikan kontribusi penting dalam penyelenggaraan Pendidikan Nasional⁹⁷. Pemerintah memang belum mampu melakukan kewajibannya memberikan layanan pendidikan secara baik kepada warganya sehingga beban itu ditanggung oleh pihak swasta (*masyarakat*) termasuk pesantren. Namun demikian

⁹⁷ Menilik proses perubahan yang terjadi di pesantren, tampak bahwa hingga dewasa ini, lembaga tersebut telah memberi kontribusi penting dalam penyelenggaraan Pendidikan Nasional. Keberadaan Pesantren sebagai lembaga pendidikan, baik yang masih mempertahankan sistem pendidikan tradisional maupun yang sudah mengalami perubahan, memiliki pengaruh yang besar dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Dari waktu ke waktu, pesantren semakin tumbuh dan berkembang kuantitas maupun kualitasnya. Dengan melakukan inovasi pendidikan, pesantren semakin kompetitif. Meskipun melakukan berbagai inovasi pendidikan, sampai saat ini pendidikan pesantren tidak kehilangan karakteristiknya yang unik, yang membedakan dirinya dengan model pendidikan umum yang diformulasikan dalam bentuk sekolahan. Lihat H. Ramayulis dalam Sejarah Pendidikan Islam, hal 380

pada wilayah yang menjadi otoritas penuh pemerintah seperti pemberian dana bantuan apapun bentuknya yang diatur oleh Undang-Undang hendaknya dilakukan secara benar dan tepat sasaran, jangan tebang pilih. Sebab pada dasarnya semua kebijakan yang diambil pemerintah untuk kebaikan, kemajuan dan kesejahteraan rakyatnya yang bersumber dari uang rakyat. Sejatinya harus dikembalikan atau disalurkan ulang untuk membangun rakyat. Janganlah setiap kebijakan yang diambil pemerintah menjadi bumerang yang menimbulkan resistensi sosial masyarakat berkepanjangan karena oleh masyarakat dirasakan tidak adil. Dengan kata lain setiap kebijakan pendidikan yang dikeluarkan pemerintah tidak ada motif lain kecuali untuk kepentingan bangsa dan negara.

B. TOTAL QUALITY MANAGEMENT INTELEKTUAL SANTRI

1. Total Quality Management Ilmu Pengetahuan (*kognitif*)

Peran serta pesantren dalam mencerdaskan anak bangsa sudah tidak diragukan lagi, bahkan menjadi pelopor dari sejumlah lembaga pendidikan yang pernah ada di tanah air tercinta ini. Sejarah mencatat bahwa perkembangan pendidikan Nasional berangkat dari pengalaman pesantren yang sangat luar biasa membina dan mengembangkan masyarakat. Dengan kemandiriannya, pesantren terus mengembangkan potensi santri dalam mempertajam kemampuan dan sekaligus mensosialisasikan ilmu pengetahuan (*kognitif*) di masyarakat. Langkah tersebut membuktikan bahwa pesantren dengan para santri terus melakukan pencerehan

keilmuan kepada bangsa sesuai dengan kompetensi ilmu pengetahuan yang mereka peroleh dalam pondok pesantren.

Kata santri, berasal dari perkataan *Sastri* yang berasal dari bahasa Sanskerta yang artinya melek huruf⁹⁸ Pendapat lain mengatakan bahwa kata *Santri* berasal dari bahasa India secara umum dapat diartikan buku-buku suci, buku-buku agama atau buku tentang ilmu pengetahuan agama. Kedua mengatakan Santri berasal dari bahasa Jawa yaitu *Cantrik* yang berarti seorang yang selalu mengikuti guru kemana guru pergi⁹⁹ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikatakan bahwa Kata *Santri* mempunyai arti pertama orang yang mendalami pengajiannya di agama Islam dengan pergi berguru ke tempat yang jauh seperti pesantren. Kedua orang yang beribadat dengan sungguh-sungguh : orang soleh¹⁰⁰

Pada awal abad 20 santri merupakan komunitas pedagang yang sangat mempengaruhi perdagangan di Indonesia seperti sebagai pengusaha kretek dan batik sukses, dan mampu bersaing dengan etnis Cina yang sangat mendominasi perdagangan di Indonesia, bahkan menjadi broker tingkat dunia terutama di daerah Kudus. Tetapi sayang terdapat kelompok Santri tidak mendapat respon yang baik, mereka menempatkan diri sebagai kelompok yang berorientasi hanya pada kehidupan akhirat. Namun banyak juga Santri yang kontra pada kolonialisme Belanda dan Jepang dengan membina lembaga-lembaga tradisional untuk menguatkan eksistensi Santri sebagai aktifis pendidikan. Kelompok ini berada di bawah suatu pimpinan yang biasa disebut Kyai, atau Ajengan di daerah Sunda. Sedangkan lembaga pendidikan yang mereka miliki disebut pesantren¹⁰¹

⁹⁸ Nurkhalis Majid, *Bilik-bilik Pesantren*, (Mizan, Jakarta, 1988 cet.II) hal.35

⁹⁹ Zamakhsari Dofhier, *Tradisi Pesantren*, op cit, h.45

¹⁰⁰ WJS Poerdaminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta, PN Balai Pustaka, 1976) h.870

¹⁰¹ Bachtiar Effendi, *Nilai-nilai Kaum Santri* (P3M, Jakarta, 1985) h.49.

Sistem nilai yang melekat pada komunitas Santri sangat berbeda dengan lainnya karena memang mempunyai watak dan karakter tersendiri. Mereka memandang hidup di dunia sebagai lahan berbuat kebajikan yang bermuara pada kata ibadah, tetapi tidak berpandangan kehidupan dunia harus dilupakan atau ditinggalkan. Namun sebaliknya mereka sangat bersemangat mencari dunia dengan mencari dunia secara optimal, karena ibadah tidak lantas meninggalkan aktivitas formal yang bersifat material. Banyak diantara mereka yang sukses menjadi pedagang. Pada sisi lain kecintaan kepada Kyai dan Alim-ulama dengan ilmu pengetahuannya begitu melekat dengan mengaji secara berlama-lama tanpa rasa sungkan dan berat karena keihlasan, sebagai bukti kecintaan mereka dengan ilmu pengetahuan agama. Dengan demikian, kaum Santri secara esensial lahir dari pemahaman mereka terhadap doktrin Islam dengan dimensi kehidupan yang serba ibadah. Apapun yang mereka lakukan seperti dalam berpolitik, kegiatan social, berbisnis dst; walaupun harus diakui ada Santeri yang telah mengalami pergeseran nilai karena berbagai pengaruh. Bahkan hingga taraf –taraf tertentu sikap sebagian kaum Santri yang mereka tampilkan mengesankan menyimpang (*distorted*) dari doktrin Islam itu sendiri¹⁰²

Pembangunan bangsa merupakan tanggungjawab semua individu yang menjadi warga negara, termasuk pendidikan yang dikelola oleh pesantren. Oleh karena itu perkembangan dan kemajuan pesantren harus terus didorong untuk meningkatkan kualitas Santri. Hal ini bukan saja menjadi tanggungjawab internal pengurus pesantren, tetapi pemerintah dan masyarakat luas bertanggungjawab

¹⁰² ibid ,h.54

mengembangkan dan meningkatkannya. Pesantren sudah sejak lama menjadi puast pembentukan karakter, watak, penanaman cinta tanah air dan peradaban bangsa, disamping mencerdaskan anak bangsa yang berbasis keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dan akhlakul karimah. Tidak sampai disitu, pesantren yang didirikan, dibesarkan dan eksis di tengah masyarakat berdasarkan dan inisiatif masyarakat yang sudah mendapat legitimasi pemerintah melalui Undang-Undang Pendidikan Nasional sebagai berikut ;

Ketentuan mengenai hak dan kewajiban masyarakat pada pasal 8 menegaskan bahwa masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan, sedangkan dalam pasal 9 dijelaskan bahwa masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan.¹⁰³

Terobosan ini dinilai merupakan sikap sangat strategis dalam membangun masyarakat, daerah bahkan bangsa dan negara. Semakin kedepan semua bangsa di dunia ini tidak terkecuali Indonesia akan mengalami perubahan yang sangat besar terutama menghadapi dekadensi moral baik yang berhubungan dengan status sosial, ekonomi, budaya, politik sampai dunia pendidikan. Hal ini disebabkan karena ukuran hidup manusia tidak lagi dilandasi oleh nilai-nilai luhur moral agama, etika dan sopan santun, sehingga tindakan yang diambil manusia dalam hidupnya cuma menuruti nafsu yang menyebabkan terjadinya krisis moral. Disamping itu perkembangan teknologi informasi (*IT*) sangat cepat merambah dan mempengaruhi manusia, pada akhirnya sering terjadi tindak kriminal yang meresahkan masyarakat. Penyalahgunaan jabatan dan kedudukan seperti maraknya korupsi yang dilakukan pejabat negara, semakin hari terus bermunculan. Tindakan dan pelecehan

¹⁰³ *Undang undang Sistem Pendidikan Nasional 2003*, (Pustaka Widyatama.2004) h.5

asosial, atau praktek-praktek irrasional dan penyalahgunaan obat terlarang. Semua itu terakumulasi sebagai gaya hidup (*life style*) yang disebabkan oleh kemajuan perkembangan teknologi dan mampu merubah pola pikir manusia sehingga tindakannya bertentangan dengan norma hidup dan tuntunan agama.

Dalam kondisi demikian, tidak sedikit pesantren yang melakukan tindakan pendidikan berbasis masyarakat tersebut baik secara institusi ataupun perorangan, melakukan penanganan penyembuhan penyakit masyarakat melalui dakwah atau dalam bentuk pengobatan perbaikan mental atau karakter dari aspek keagamaan. Langkah dan peran ini mendapat respon positif masyarakat, bahkan pemerintah memberikan apresiasi karna hasil dan manfaatnya begitu dirasakan. Salah satu bentuknya memasukkan pondok pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan Nasional yang dikuatkan dalam Undang-undang Sisdiknas 2003 pasal 55 Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat¹⁰⁴.

Dengan demikian, terbukti bahwa kiprah pesantren berkontribusi besar terhadap perkembangan pendidikan Nasional sampai saat ini. Sudah sepantasnyalah dan wajar jika pemerintah memberikan posisi istimewa dan terus mengevaluasi terhadap pesantren yang jumlahnya ribuan agar terus mendapat perhatian penuh pemerintah.

¹⁰⁴ibid, h.73

Tujuan pendidikan Nasional sebagaimana tercantum dalam pasal 4 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (*UUSPN*) adalah bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Dipertegas pula dalam UU Sisdiknas No.20 tahun 2003 pasal 3 dijelaskan bahwa pembangunan pendidikan tidak boleh didominasi oleh ilmu tertentu, tetapi harus seimbang antara ilmu umum dengan ilmu agama, sehingga selaras dan seimbang, karena keduanya saling membutuhkan (*bersinergi*)

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan agar berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.¹⁰⁵

Artinya bangsa kita sangat memperhatikan hasil atau out put pendidikan kita bukan saja mengharapkan manusia yang pandai, cerdas atau keilmuan yang mumpuni (*science*). Tetapi juga kematangan dan keberhasilan nilai rohani dan keagamaan harus dikuasai secara baik (*mental-spiritual*) sehingga terjadi perpaduan yang harmonis, saling mengisi dan alat kontrol atau sebagai filter jika terjadi pelanggaran dua nilai tersebut, terutama pada hal yang prinsip yang dapat merusak pribadinya terlebih karena adanya erosi lingkungan. Seperti yang telah dikemukakan diatas, bahwa pesantren berdiri di garda terdepan ketika di republik ini terjadi kegaduhan, baik politik, ekonomi atau sosial kemasyarakatan. Karakter atau nilai tersebut sudah menjadi bagian proses pendidikan bagi para Santri di lingkungan

¹⁰⁵ *ibid.* h.26

pesantren. Dengan kata lain pesantren sudah lama atau lebih dahulu mengimplementasikan nilai-nilai karakter. Dengan Undang-Undang RI, mestinya semakin terbuka peluang pesantren untuk terus bertahan dan berkontribusi mengembangkan pendidikan keagamaan yang formal maupun non formal. Dengan demikian, pesantren lebih mampu melahirkan lulusan yang cerdas, kreatif, mandiri, inovatif, memiliki kemampuan dan kecakapan hidup profesional, agamis, serta menjunjung tinggi nilai moralitas. Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sudah mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya bahkan pada bidang tertentu mereka lebih unggul. Banyak santri yang berhasil mengikuti lomba tingkat nasional bahkan Internasional dalam bidang ilmu terapan. Sehingga pesantren tidak perlu takut, minder atau merasa kolot serta merasa terbelakang. Semua itu tidak terbukti bahkan kontra dengan kondisi pesantren yang sebenarnya, karena keduanya mempunyai tujuan yang sama yaitu mencerdaskan anak bangsa. Mastuhu dalam penelitiannya menggambarkan terdapat delapan prinsip yang berlaku dalam pesantren

Pertama, memiliki kebijaksanaan menurut ajaran Islam, kedua; memiliki kebebasan yang dipimpin, ketiga; berkemampuan mengatur diri sendiri, keempat; memiliki rasa kebersamaan yang tinggi, kelima; menghormati orang tua dan guru, keenam; cinta kepada ilmu pengetahuan, ketujuh; mandiri dan kedelapan; kesederhanaan¹⁰⁶

Tokoh pesantren Abdurrahman Wahid dalam tulisannya mengatakan bahwa pesantren telah berkembang menjadi salah satu dari sangat sedikit lembaga pendidikan terkemuka yang secara aktif terlibat dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan kaum miskin di Indonesia¹⁰⁷

¹⁰⁶ Mastuhu, *Dinamika Kehidupan pesantren*, (INIS., Jakarta 1994), h.23

¹⁰⁷ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi*, (LKIS , Jogjakarta, 2007), Cet.II, h.24

Sikap ini bukan karena pada umumnya pesantren berada di pedesaan sehingga mudah dan rajin berkomunikasi dengan orang desa lalu membantu mereka. Tetapi lebih dari itu, karena orang pesantren rasa solidaritas dan kecintaannya kepada lingkungan dan hidup berdampingan sangat besar. Artinya sejak awal, komunitas pesantren sudah lama berpartisipasi membantu pemerintah mencerdaskan bangsa, dalam bentuk ilmu praktis, dan telah banyak masyarakat terbantu dengan pemberian ilmu ketrampilan dari pondok pesantren yang akhirnya mereka gunakan untuk modal berusaha.

Kenyataan ini membuktikan bahwa pesantren telah lama dan terlebih dahulu berada di tengah masyarakat sebelum pemerintah dengan sekolah negrinya berdiri. Pesantren telah membuka jalan bagi daerah yang sebelumnya terisolasi menjadi daerah terbuka dan dikunjungi kerana lembaga pendidikan ini beberapa pesantren bahkan telah mendapat penghargaan kalpataru sebagai bukti bahwa pesantren berkontribusi bagi pelestarian lingkungan hidup¹⁰⁸

Tentu saja menciptakan lingkungan yang bersih memerlukan ilmu pengetahuan, dengan beberapa ilmu ketrampilan (*vokasi*) yang mampu menarik masyarakat sehingga mereka dengan penuh kesadaran tentang kebersihan yang selanjutnya diikuti oleh komunitas lainnya. Pesantren dalam perjalanan selanjutnya banyak menghasilkan santri yang mampu menjadi pengusaha, ahli politik, ahli hukum termasuk ekonom sampai tokoh masyarakat. Kesemuanya itu terjadi karena memang komunitas pesantren adalah orang yang dinamis, suka menyebarkan ilmu pengetahuan terutama ilmu agama. Pesantren sangat menyikapi perkembangan yang terjadi di lingkungannya dan responsif, terbuka dan inklusif. Lembaga pendidikan ini tidak eksklusif, namun tetap menjaga keaslian dan eksistensinya

¹⁰⁸ Burhanudin Jajat, *Mencetak Muslim Modern*, (Jakarta, Raja Grafindo, 2006), h. 14

dengan ciri khas pesantren dan mempertahankan nilai-nilai yang ada dalam bentuk ilmu pengetahuan dengan berinteraksi antar komunitas pesantren, yang sarat dengan ajaran Islam.

Dapat di saksikan, bahwa saat ini banyak sekali jumlah pesantren yang telah membuka sekolah umum atau sekolah kejuruan seperti SMA, SMK dengan tetap mempertahankan tradisi yang ada. Berkaitan dengan itu, Steenbrink menyebut fenomena keterbukaan pesantren sebagai penolakan teoritis terhadap adanya perkembangan antara ilmu agama dan ilmu umum¹⁰⁹. Integrasi ilmu umum dengan ilmu agama sudah lama terjadi dan digalakkan oleh para pendiri pesantren di republik ini seperti yang dilakukan oleh Muhammadiyah sebagai organisasi pembaharuan. Di kalangan Nahdliyyin yang dikenal sebagai organisasi tipikal dengan simbol-simbol tradisional juga mempunyai semangat keterbukaan seperti kaum modernis menginginkan adanya Kyai intelek yang dapat mengangkat pamor pesantren. Harapan tersebut menjadi kenyataan bahwa banyak pesantren atau sekolah kaum santri membuka sekolah umum, atau pesantren yang menerapkan kurikulum Nasional (*kurnas*). Gambaran dan contoh keberadaan di pesantren ditengah bermunculannya bermacam sekolah, baik yang dikelola swasta atau yang dimotori oleh pemerintah termasuk sekolah yang berangkat dari organisasi Islam atau yang berafiliasi dengan ormas tertentu.

Kesemuanya mempunyai tujuan yang sama yaitu ikut mencerdaskan bangsa sebagai kontribusinya kepada bangsa Indonesia. Namun demikian, secara historis

¹⁰⁹ Karel A. Steenbrink, op cit. h.25

pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan yang menjadi perintis (*pionir*) bahkan menjadi inspirator atau mediator lembaga pendidikan lainnya. Pesantren telah memperkenalkan bentuk multikultural (keadaan kurikulum pesantren) sehingga sejak awal para santri telah mengenal adanya keragaman dan perbedaan yang menyimpulkan bahwa dunia pesantren telah mengenal dan mempraktekan pendidikan multikultural yang menghargai prinsip-prinsip demokrasi, kesetaraan dan keadilan dalam kehidupan¹¹⁰. Dalam pesantren tertentu kajian terhadap perbedaan pendapat ulama didiskusikan dengan terbuka dan saling menghormati tanpa melihat status, namun suasana cair ahlakul karimah tetap terjaga. Fenomena ini menggambarkan bahkan membuktikan pesantren bukan saja berkontribusi peningkatan umat dalam memahami agama, tetapi juga mengajari masyarakat bagaimana hidup ditengah perbedaan yang multi suku, agama dan budaya agar tetap hidup harmonis dan berdampingan satu sama lain.

Banyak negara luar yang belajar dan melakukan penelitian dari Indonesia sebagai negara besar muslim dengan kehidupan beragamanya begitu baik, tidak terjadi konflik bahkan memberikan keleluasaan, kenyamanan dan kebebasan kepada minoritas. Terdapat tiga kompetensi pokok yang diajarkan kepada santri yaitu ilmu pengetahuan (*kognitif*) sikap hidup (*attitude*) dan pembelajaran (*instructional*). Semua unsur tersebut berjalan dengan baik dalam interaksi pergaulan antar santri, dengan senior, khususnya dengan Kyai, bila bertemu mereka mencium tangan Kyai, itu melambangkan ketaatan murid, dan menghormati guru sebagai salah satu bentuk penghormatan dan ta'zim Santri. Para Kyai adalah figure yang mempunyai ilmu

¹¹⁰ Abdullah Ali, *Pendidikan Islam Kultural di Pesantren*, (Pustaka Pelajar, Jogjakarta, 2011), h.56

pengetahuan, tempat bertanya, bijaksana, dan lain sebagainya. Jadi dalam pendidikan pesantren, bertujuan untuk terbentuknya manusia yang memiliki dua kecerdasan yakni kecerdasan intelektual dan emosional sekaligus pembentukan karakter manusia yang baik seperti, disiplin, ketaqwaan, jujur, bertanggungjawab, amanah, mandiri, cerdas, kreatif, trampil, mandiri, berkepribadian, beretos kerja tinggi. Dengan demikian kondisi dan gapaian ini sangat sesuai dan sejalan dengan tujuan pendidikan Nasional.

Pesantren dalam sejarahnya merupakan basis perjuangan umat Islam dalam mengajarkan agama kepada masyarakat, menanamkan nasionalisme, sekaligus berkontribusi besar seperti berjuang selama tiga dekade, melawan penjajah merebut kemerdekaan dari penjajah. Pesantren telah menanamkan bibit pendidikan kepada generasi bangsa terutama masyarakat pedesaan tentang kemandirian, kewirausahaan, kemajuan ilmu pengetahuan agama dan umum, sebagai pembentukan karakter. Semakin beralasan jika pesantren merupakan lembaga pendidikan yang paling dominan dan terbesar memberikan kontribusi terhadap sistem pendidikan Nasional kepada masyarakat, baik formal ataupun nonformal sejak negara ini dalam masa penjajahan sampai dengan saat ini bahkan seterusnya tanpa diketahui kapan berakhir.

2. Total Quality Management Karakter Santri (*Afektif*)

Di negara berkembang termasuk Indonesia ukuran keberhasilan pendidikan di lihat dari pesat tidaknya pembangunan, disamping ada atau tidaknya kemakmuran

hidup rakyatnya. Jadi ukuran yang dilihat menitik beratkan pada sisi finansial dan fisik saja, padahal bukan itu target utamanya. Karena itulah, ukuran yang benar keberhasilan (*otu put*) dari sebuah pendidikan adalah sejauhmana seorang siswa atau santri sebagai alumni pesantren mampu mengaplikasikan ilmu pengetahuan untuk pembangunan manusia secara utuh (*jasmani-rohani*). Kemajuan teknologi yang cepat akan mempengaruhi pola pikir manusia, seperti terjadinya pergeseran nilai kehidupan diantaranya persaingan hidup yang semakin ketat, status sosial yang sangat jauh berbeda pendidikan, tuntutan hidup yang besar dan berat, persaingan yang semakin sengit, ketat, kompetitif. Tidak jarang akibat persaingan tersebut sering kali menimbulkan kericuhan dan permusuhan yang dapat menimbulkan ketegangan sosial antar etnis, ras, suku dan agama (*sara*). Terkadang langkah yang diambil oleh para pemerhati sosial, pakar kejiwaan bahkan pendidikan mengambil secara instan tanpa memperhatikan ,aspek agama, lingkungan, budaya. Padahal ketiga aspek tersebut memberikan kontribusi besar dalam membentuk karakter manusia, Karenanya tidak tepat, jika untuk mempelajari karakter bangsa Indonesia melakukan study ke negara yang tidak sama dengan budaya bangsa kita. Hal ini terjadi, karena mereka hanya mengukur pada keberhasilan dan kesuksesan hidup secara materi. Padahal ada faktor yang lebih penting dan sangat mendasar dalam menentukan interaksi sosial yaitu karakter khas Indonesia yang relegius, agamis berbudaya, berahlak mulia. Para pemimpin bangsa ini sudah melakukan langkah antisipatif agar generasi ke depan lebih baik karakternya melalui penggalakan pendidikan keagamaan sejak dini. Hal ini ditandaskan pada UU Sisdiknas No.20 Th 2003 sebagai berikut :

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian,kecerdasan,ahlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara¹¹¹ Pada Bab II pasal 3 diperjelas bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang maha Esa, berakhlaq mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri,dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab¹¹²

Pendidikan karakter secara harfiah dapat diartikan mengubah atau membentuk watak, perilaku, perangai, tabiat, dan kepribadian seseorang sesuai dengan kriteria yang ditentukan¹¹³. Dapat dipahami bahwa karakter dapat dibentuk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan manusia.Tetapi pembentukan tersebut akan berhasil jika dilakukan secara benar, teratur, sistematis dan terencana secara formal seperti melalui pendidikan. Semetara itu, secara esensial pendidikan karakter merupakan upaya untuk membantu perkembangan jiwa anak-anak baik lahir maupun batin, dan sifat kodratnya menuju ke arah peradaban manusia¹¹⁴.

Dalam dunia pendidikan, termasuk di Indonesia sangat dikenal istilah *Taksonomi Bloom* bahkan lebih terkenal dari Taksonomi Gagne dan Merill. Dalam teori ini Taksonomi Bloom terdapat enam unsur yang sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan berhasil tidaknya seorang guru dalam berinteraksi dengan para siswanya ketika menyampaikan materi di kelas dari tingkat intelektual yang rendah

¹¹¹ Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Tahun 2003, Bab I pasal 1h.2

¹¹² ibid

¹¹³ Abuddin Nata, op cit, 168

¹¹⁴ Ibid,h.168

kepada tingkat yang komprehensif dengan tingkatan yang berurutan dan saling mempengaruhi satu sama lainnya khususnya dalam mengukur tingkat karakter siswa dengan ranah afektifnya.

Keenam level ini bersifat hierarkis, tingkat level yang tertinggi dapat dicapai melalui level sebelumnya, masing-masing level diurut secara prosedural, apabila level terbawah dikuasai maka dilanjutkan pada level berikutnya yaitu 1) Ciri-ciri murid, 2) Estimasi ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan, 3) rumusan tujuan pembelajaran, 4) memilih strategi dan metode yang relevan, 5) proses belajar mengajar dan 6) evaluasi sebelumnya ada Pre-test¹¹⁵

Disini pendidikan dilakukan secara berjenjang dan bersifat progresif sehingga terlihat hasil yang akan dicapai. Jadi tujuan instruksional diklasifikasikan menjadi tiga kawasan yang menitikberatkan pada pengembangan tujuan pembelajaran baik secara umum atau khusus. Tujuan tersebut untuk mengetahui perkembangan keberhasilan siswa dalam menerima pembelajaran, karena setiap kawasan membahas materi yang berbeda baik aspek kognitif, afektif atau psikomotorik. Kawasan kognitif dan afektif adalah dua dari tiga kawasan tujuan instruksional yang memiliki klasifikasi atau rincian yang paling terperinci, sehingga seolah-olah merupakan suatu system tersendiri¹¹⁶

Dalam sisi lain, tokoh Bloom dan Krathwohl mengutarakan dalam teorinya adanya prinsip-prinsip dasar dalam mengajar. Pendapat dua tokoh Taksonomi Bloom tersebut sangat berpengaruh besar terhadap tokoh lain sehingga melahirkan taksonomi lainnya.

¹¹⁵ Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, Op cit, hal.118-119

¹¹⁶ Ibid h.119

Bloom dan Krathwohl telah memberikan banyak inspirasi kepada banyak orang yang melahirkan taksonomi lain. Prinsip-prinsip dasar yang digunakan oleh dua orang ini adalah, yaitu: a) Prinsip metodologis yakni perbedaan – perbedaan yang besar telah merefleksi kepada cara-cara guru mengajar. b) Prinsip Psikologis yakni taksonomi hendaknya konsisten dengan fenomena kejiwaan yang ada sekarang c) Prinsip Logis yakni taksonomi hendaknya dikembangkan secara logis dan konsisten dan terakhir d) Prinsip Tujuan yakni tingkatan-tingkatan tujuan tidak selaras dengan tingkatan-tingkatan nilai-nilai. Tiap tiap jenis tujuan pendidikan hendaknya menggambarkan corak yang netral¹¹⁷

Dengan demikian, maka dapat dipahami bahwa secara kognitif dan afektif siswa akan mengalami tingkatan kesulitan dalam menjalani proses pembelajaran. Seperti siswa lebih mudah mengingat fakta ketimbang membuat kesimpulan atau memberi pertimbangan lebih sulit dari pada menghafal. Pada awalnya, tahun 1956 mereka tidak memasukkan ranah psikomotorik karena sedikit kegunaannya, akhirnya tahun 1966 tokoh lain yakni Simpson melengkapi domain psikomotorik. Penambahan ini sangat logis bahkan ada kesan cuma penundaan saja, sebab ketiga domain tersebut merupakan satu kesatuan bulat, tidak dapat dipecah-pecah yang ada pada manusia sebagai subyek pendidikan.

Secara garis besar, Bloom bersama kawan-kawan merumuskan tujuan-tujuan pendidikan pada tiga tingkatan a) Kategori tingkah laku yang masih verbal b) Perluasan kategori menjadi sederatan tujuan dan c) Tingkah laku kongkrit yang terdiri dari tugas-tugas (*task*) dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai ujian dan butir-butir soal. Ada tiga ranah atau domain besar yang terletak pada tingkatan ke-2 yang selanjutnya disebut *taksonomi* yaitu a) Ranah kognitif (*cognitive domain*) b) Ranah afektif (*affective domain*) c) Ranah Psikomotorik (*psychomotor domain*)¹¹⁸

Ranah kognitif, Bloom mengatakan adanya tingkatan ranah yang tersusun secara berurutan (*hierarki*) yang bersifat linear. Tetapi tokoh lain diantaranya

¹¹⁷ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Bumi Aksara, Jakarta, 2013) h 129

¹¹⁸ *ibid*, h.130

Madaus dan kawan-kawan mengatakan tidak semua ranah-ranah tersebut berurutan secara linear.

Pemerintah sekarang melalui Kementerian Pendidikan merubah arah kebijakan pendidikannya dari pendalaman pengetahuan (*kognitif*) dan ketrampilan (psikomotorik) menjadi penanaman pendidikan karakter (*afektif*), karena disadari bahwa tidak cukup manusia cuma pintar ilmu pengetahuan dan ketrampilan hidup tetapi jiwa kering dari nilai-nilai akhlaq, adab, moral dan etika. Krisis ini bukan saja melanda negara berkembang seperti Indonesia tetapi negara-negara maju seperti Amerika dan benua Eropah. Wacana pendidikan karakter mulai ramai dibicarakan pada dua dekade belakangan ini setelah mereka menghadapi krisis moral dan kemanusiaan, berbagai aspek kehidupan yang telah melanda mereka. Bahkan di Kanada, komunitas muslim memberikan Nilai-nilai keIslaman kepada siswanya sejak dini sebagai upaya penguatan karakter yang beridentitas sebagai muslim.

Penguatan identitas dan budaya Islam siswa merupakan komponen penting dalam program pendidikan agama di sekolah. Program ini membantu siswa untuk meningkatkan dan mempertahankan identitas dan harga diri mereka dalam mempraktikkan Islam terutama di masyarakat Barat. Program ini menanamkan nilai-nilai kepada anak-anak tentang Islam. Dan mereka memberikan pemahaman tentang nilai-nilai semacam itu yang akan membantu mereka berdamai dengan identitas mereka sebagai muslim. Tujuan pendidikan Islam di sekolah muslim Kanada termasuk mempromosikan ajaran Islam dan nilai, menjaga identitas dan warisan Islam dan mendorong pandangan dan pemahaman dunia Islam¹¹⁹

Langkah ini diambil untuk pembentukan karakter dan pembentukan manusia yang memiliki moral kemanusiaan baik, demokratis, disiplin, toleran,

¹¹⁹ Faisal Mohamad Ali, Carley Bagley, *Islamic Education in a multicultural Society: The Case of a Muslim School in Canada*, Canadian International Journal of Education 2015, 38:4.

mengedepankan kerjasama, dan menyelesaikan masalah dengan musyawarah. Pembentukan karakter yang terbaik bagi seorang manusia harus dimulai dari pendidikan¹²⁰

Dalam konteks Indonesia, Pembangunan karakter (*character building*) telah disuarakan dan menjadi jati diri bangsa sejak negara ini berdiri, dimana presiden pertama RI Ir. Soekarno mengemukakan gagasan tentang pentingnya pembentukan karakter bangsa seperti penghargaan atas kemerdekaan, kedaulatan dan kepercayaan pada kekuatan sendiri (*berdikari*). Langkah Presiden pertama RI, tersebut lebih dahulu para pimpinan organisasi Islam besar misalnya Muhammadiyah menanamkan ideologi kuat kepada umatnya bahwa peradaban manusia dalam IPTEK tidak dapat dibendung karena terus mengalir deras. Untuk menyikapi ini perlu adanya penanaman karakter yang kuat bagi setiap manusia sebagai khalifah, dalam membangun dan

¹²⁰ Para ahli pendidikan pada umumnya sepakat bahwa karakter seseorang dapat diubah atau dibentuk melalui kegiatan pendidikan. Pendidikan yang baik akan menyebabkan karakter seseorang menjadi baik, dan pendidikan yang buruk akan menyebabkan karakter seseorang akan menjadi buruk. Kesimpulan ini didasarkan pada fakta bahwa terdapat bangsa-bangsa di dunia ini yang karakternya baik dan karakternya buruk disebabkan karena pendidikan yang mereka terima, baik di rumah, di sekolah, dan di masyarakat: lingkungan, pengalaman, teman pergaulan dan lain sebagainya. Sejarah mencatat bahwa Nabi Muhammad SAW tercatat sebagai Nabi yang sukses dalam membina dan mengubah karakter bangsa Arab yang sebelumnya dikenal sebagai (*komonitas-pen*) yang suka bertikai, berjudi, meminum khamar, berbuat zina, mempraktikkan riba, memperbudak manusia, mengurangi timbangan, bahkan membunuh bayi perempuan. Mereka itu di dalam Al Qur'an disebut sebagai yang dalam keadaan tersesat (*fi dholalim mubin*), berbuat kerusakan di muka bumi (*fasadun fi al ardl*), bertengkar (*a'daan*), dan berada di tepi jurang api neraka (*ala safa khufraatin min an-naar*). Karakter masyarakat yang demikian itu kemudian berubah menjadi karakter yang bersaudara, tolong menolong, kasih sayang, simpati, empati, sebagaimana yang diperlihatkan orang Anshar terhadap kaum Muhajirin. Allah SWT berfirman yang artinya "Dan orang-orang yang telah menempati Madinah dan telah beriman (*Anshar*) sebelum (*kedatangan*) mereka (*Muhajirin*), mereka mencintai orang yang berhijrah kepada mereka, dan mereka tiada menaruh keinginan dalam hati mereka terhadap apa-apa yang diberikan kepada mereka (*orang Muhajirin*); dan mereka mengutamakan (*orang-orang Muhajirin*) atas diri mereka sendiri, sekalipun mereka dalam kesusahan. Dan siapa yang dipelihara dari kekikiran dirinya, mereka itulah orang-orang yang beruntung (Q.S. Al-Hasyr:9) Lihat Abuddin Nata dalam *Inovasi Pendidikan Islam* 2016, hal.168

memakmurkan dunia sebagai bentuk tanggungjawab manusia dalam menjalankan amanah Allah SWT. Fungsi dan misi manusia dalam hidupnya di dunia ialah, manusia sebagai hamba Allah SWT dan khalifah (*pengganti*) Nya yang bertugas mengatur dan membangun dunia serta menciptakan dan memelihara keamanan dan ketertiban untuk kemakmuran¹²¹ .

Jika tidak, bisa jadi kemajuan ilmu pengetahuan yang diperoleh manusia akan menjadi bumerang yang akan menghancurkan mereka sendiri, jauh dari asas hidup Islami yakni beribadah kepada Allah SWT; Hidup yang berasaskan Islam tidak bisa lain kecuali menimbulkan kesadaran dan pendirian, bahwa cita-cita/tujuan yang akan dicapai dalam hidupnya di dunia ini, ialah terwujudnya tata kehidupan masyarakat yang baik guna beribadah kepada Allah SWT.¹²² Pembentukan karakter memang bersifat kontekstual, dan berubah sesuai dengan kebutuhan. Tetapi bukan berarti mengorbankan nilai-nilai (*value*) kebenaran baik yang bersumber dari agama atau budaya baik bangsa kita. Namun begitu secara umum karakter biasanya membentuk perilaku yang menghubungkan perilaku manusia dengan Penciptanya, dalam bahasa agama dikenal dengan hubungan dengan Allah SWT (*hablum min Allah*) hubungan dengan manusia (*hablum min nas*) dengan diri sendiri (*hablum min nafsi*) dan lingkungan sekitar. Inilah yang dikenal dalam dunia tasawuf disebut sebagai Insan Kamil. Yang menurut al-Jili¹²³ wakil Tuhan yang sebenarnya adalah Insan Kamil

¹²¹ Drs.H.Mustofa Kamal Pasha,B.Ed, at all, *Muhammadiyah sebagai Gerakan Islam*,(Yogyakarta,LPPI,2002) hal.292

¹²² Ibid,h.292

¹²³ Nama lengkapnya Abdul Karim ibn Ibrahim ibn Abdul Karim ibn Khalifah ibn Ahmad ibn Mahmud al-Jili.Ia mendapat gelar Qutb ad-Din, suatu gelar tertinggi dalam tasawuf. Namanya disebut

(*manusia sempurna*) yakni manusia yang mengaplikasikan Nur Nabi Muhammad dalam kehidupannya. Kesempurnaan Insan Kamil tidak lain ialah karena ia merupakan identifikasi dari hakikat Nabi Muhammad. Memang, Insan Kamil mempunyai tingkatan karena tidak sama kedudukannya. Seperti juga terjadi pada tingkat ketaqwaan seorang muslim, atau pada tingkat Wali, dan juga terjadi pada tingkat para Rasul.

Al-Jili membagi Insan Kamil atas tiga tingkatan. Tingkat pertama; disebut al- bidayah (*tingkat permulaan*). Pada tingkat ini Insan Kamil mulai dapat merealisasikan asma dan sifat-sifat Tuhan pada dirinya. Tingkat kedua; *attawassuth*. Pada tingkat ini Insan Kamil sebagai orbit kehalusan sifat kemanusiaan yang terkait dengan realitas kasih Tuhan al-Haqaiq ar-Rahmанийyah¹²⁴. Sementara itu, pengetahuan yang dimiliki oleh Insan Kamil pada tingkat ini juga telah meningkat dari pengetahuan biasa, karena sebagian dari hal-hal gaib telah dibukakan Tuhan kepadanya. Tingkat ketiga ialah al-khitam (*terakhir*). Pada tingkat ini Insan Kamil telah mampu merealisasikan citra Tuhan secara utuh. Disamping itu, ia pun telah dapat mengetahui rincian dari rahasia penciptaan takdir. Dengan demikian, pada diri insan kamil sering terjadi hal-hal yang luar biasa¹²⁵

Manusia yang telah mempunyai karakter baik, apalagi sudah masuk pada tingkat insan kamil pasti tidak melakukan sesuatu yang merugikan lingkungannya apapun bentuknya. Tetapi sebaliknya selalu bersikap dan berkata berdasarkan nilai-nilai agama, hukum, tata krama, budaya dan adat istiadat yang positif.

al-Jili karena ia lahir di Jilan suatu wilayah di Persia. Ada juga yang berpendapat, seperti Goldziher, bahwa "Jil" adalah suatu desa dalam distrik Bagdad yang dihuni oleh imigran asal Jilan dan sekitarnya. Menurut Yunasril Ali, di distrik ini agaknya al-Jili dilahirkan. Lihat Dr.H.Cecep Alba, MA, Tasawuf dan Tarekat, (Bandung, Rosda Karya, 2014) hal. 89

¹²⁴ Al-Haqaiq ar-Rahmанийyah adalah manifestasi zat Tuhan pada martabat yang ke empat, dimana Tuhan dengan "nafas kasihNya" memberikan wujud bagi asma dan sifat-sifatNya yaitu fenomena alam semesta (lihat Yunasril Ali, *Manusia Citra Ilahi Pengembangan Konsep Insan Kamil Ibnu Arabi oleh al-Jili*, (Jakarta, Paramadina, 1977) hal. 90 lihat juga Al Gazali, Abu Hamid. 1343 *H.Ihya Ulum ad Din*, Kairo, al Bab al-Halabi

¹²⁵ Dr.H.Cecep Alba, MA, of cit, h. 91 lihat juga Al-Jili, al-Insan Kamil, juz II, hal. 71

Karakter dibentuk dengan dilandasi penghayatan positif terhadap nilai tertentu terhadap pribadi atau orang lain termasuk dalam hidup berbangsa dan bernegara, khususnya nilai-nilai universal Islam seperti toleransi (*tasamuh*) muyawarah (*syura*) gotong royong (*ta'awun*) kejujuran (*amanah*) dan sebagainya. Dalam literatur Islam terutama pada konteks tasawuf semua itu masuk pada bingkai pembicaraan akhlak yang menurut imam al-Jurjani akhlak adalah bangunan jiwa, yang bersumber darinya perilaku spontan tanpa didahului pemikiran, berupa perilaku baik (*ahlakul mahmudah*) ataupun perilaku buruk (*ahlakul mazmumah*)¹²⁶ Artinya akhlak adalah kekuatan yang berada dalam jiwa seseorang untuk melakukan hal yang terpuji atau sebaliknya tanpa ada intervensi pihak luar. Walaupun demikian manusia yang mempunyai karakter baik, pasti, akal pikiran dan hati yang jernih selalu mendorong dirinya untuk mengerjakan hal-hal positif, terpuji dan mengedepankan kepentingan orang banyak ketimbang pribadinya. Sikap inilah yang telah dicontohkan oleh Rasulullah SAW dan diikuti oleh para sahabat. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam kehidupan para santri sehari-hari di lingkungan pesantren. Memang antara sikap baik dan tercela selalu tarik ulur, seorang yang berbudi luhur sudah pasti memenangkan pertarungan tersebut, dan sebaliknya manusia yang tercela, akan kalah bahkan cenderung mengalah sehingga sikap hidupnya diwarnai oleh hal yang negatif dan cenderung merugikan orang lain. Jadi hal sikap ini bisa diusahakan oleh manusia¹²⁷. Dalam pondok pesantren para santri diajari hidup disiplin, bertanggungjawab,

¹²⁶ Al Syarif Ali ibn Muhammad al-Jurjani, *Kitab al-Ta'rifat*, (Dar al Kutub al Ilmiyah, Beirut, 1988) cet. III, h. 101

¹²⁷ Abu al Hasan Ali ibn Muhammad ibn Habib al Mawardi, *Tashil al Nazhar wa Ta'jil al Zhafri fi Akhlak al Muluk wa Siyasah al Muluk* (ed. Ridwan al Sayyid, Dar al Ulum al Arabiyah, 1987, h. 101)

amanah, jujur, mandiri dengan tidak melihat latar belakang social santri.Semua dalam aturan pondok ataupun kebijakan yang sama.Hasil didikan ini diharapkan mereka tidak menjadi manusia yang bergantung pada orang lain, tetapi hidup dengan warna dan kemampuan sendiri, tetapi tetap didasari oleh akhlakul karimah.

Bangsa Indonesia dikenal sebagai sebuah negara mayoritas muslim yang memiliki kesantunan dan tinggi rasa ketimurannya. Namun belakangan ini terutama memasuki tahun dua ribuan banyak peristiwa yang menghantarkan keterpurukan moral,sosial budaya,ekonomi,politik, hukum termasuk pendidikan. Dampak dari itu, semua adalah munculnya ketidakpercayaan dunia luar terhadap bangsa besar Indonesia. Sebagai bangsa berbudaya, bukan dunia luar saja ikut terkejut melihat berbagai peristiwa yang terjadi,tetapi mayoritas anak bangsa ini juga dibuat seakan tidak yakin jika ini dapat terjadi di republik tercinta. Berbagai peristiwa tersebut membuat para pakar sosial dan pendidikan, mengeluarkan statement dan analisisnya, satu diantara yang sangat mendesak adalah bahwa bangsa ini harus membangun pendidikan yang berorientasi pada pendidikan karakter yang dibangun dari Sekolah Dasar sampai Sekolah Menengah.

Berbagai keterpurukan bangsa Indoensia menunjukkan keterpurukan dalam bidang karakter.Oleh karena itu,merupakan langkah yang positif ketika pemerintah (*Mendikbud*) merevitalisasi pendidikan karakter dalam seluruh jenis dan jenjang pendidikan.Melihat pendidikan karakter, kita berharap bangsa ini menjadi bangsa yang bermartabat, dan masyarakatnya memiliki nilai tambah (*added value*) dan nilai jual yang bisa ditawarkan kepada orang lain dan bangsa lain di dunia, sehingga kita bersaing,bersanding, bahkan bertanding dengan bangsa-bangsa lain dalam percaturan global¹²⁸

¹²⁸ Mansur Muslich, *Pendidikan Karakter Menjawab Tantangan Krisis Multidimensial* (Jakarta, Bumi Aksara cetakan ke I, 2011) hal.18 Lihat juga Abuddin Nata *Inovasi Pendidikan Islam* hal.173

Pendidikan karakter yang dilakukan di pesantren bertujuan membentuk akhlak manusia untuk lebih baik lagi, dan Pendidikan karakter tersebut dilakukan secara berproses sehingga terbentuk perilaku positif. Dilakukan secara komprehensif dan berkesinambungan. Pendidikan karakter sangat berbeda dengan pendidikan moral yang hanya mengajarkan dan menyampaikan benar atau salah, karenanya nilai moral sering sangat artifisial, normatif dan kurang bersinggungan dengan ranah afektif dan psikomotorik siswa. Pendidikan karakter mempunyai tingkatan yang lebih tinggi dari pendidikan moral, karena bukan saja mengenalkan mana yang baik dan yang salah, melainkan menanamkan kebiasaan tentang yang baik sehingga siswa dididik menjadi paham, mampu merasakan, dan mau melakukan hal yang baik tersebut, karena tabiatnya dirangsang oleh otak.

Kita menyadari bahwa pendidikan karakter sangat penting, karena akan mempengaruhi banyak sektor kehidupan seseorang secara individu, dan akan mewarnai kehidupan secara komunitas. Keduanya saling terkait dan masing-masing membawa resiko. Oleh karena itu bangsa ini membutuhkan warga yang memiliki karakter baik, diantaranya cinta tanah air, kejujuran, kasih sayang, cinta damai, toleransi, musyawarah, kepedulian, tanggungjawab, rendah hati, kesabaran, kepedulian serta sikap hidup lainnya. Langkah strategis membangun karakter bangsa adalah melalui pendidikan. Warga negara yang rasa nasionalisnya tinggilah yang mempunyai karakter membela, membangun dan menjaga negara dalam banyak kesempatan. Mereka siap bersaing di tengah globalisasi, dan pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang menjadi garda terdepan, yang pada saatnya menghasilkan warga negara yang berkarakter kuat. Ungkapan ini bukanlah sekedar

slogan atau promosi yang tidak argumentatif. Sejarah mencatat bahwa pesantren dengan komunitas yang lahir dan dibesarkan di tengah masyarakat selalu hadir dalam membela negara baik pada masa penjajahan, pasca kemerdekaan, masa orde lama, orde baru, masa reformasi dan memasuki pasca reformasi. Perjuangan tersebut boleh dikatakan tidak pernah berhenti sampai sekarang, mereka terus membangun kemajuan pendidikan bangsanya melalui ribuan pesantren yang tersebar luas.

Keberhasilan pesantren dalam membangun karakter bangsa sebagai salah satu khasanah kekayaan budaya dan pendidikan di Indonesia bisa dijadikan model pendidikan karakter bangsa¹²⁹. Dalam pesantren mempunyai jiwa dan falsafah yang ditampilkan kepada anak didiknya. Jiwa dan falsafah inilah yang akan menjamin kelangsungan sebuah lembaga pendidikan bahkan menjadi motor penggerakannya menuju kemajuan di masa depan. Panca jiwa (*istilah moto Darunnajah dalam membangun karakter santri*) tersebut :Diantara karakter yang perlu dibangun, antara lain:

- a. Keikhlasan
- b. Kesederhanaan
- c. Kemandirian
- d. Ukhuwah Islamiyah dan
- e. Kebebasan dalam menentukan lapangan perjuangan dan kehidupan.

¹²⁹ KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, *Era Pesantren Dalam Pendidikan Karakter Bangsa*, (Ponorogo, tt, 2006) h. 1-3

Kelimitya menjadi landasan ideal bagi semua gerak langkah pesantren. Transformasi nilai-nilai pendidikan pesantren sepanjang masa terus berlangsung, bahkan mampu menyatukan langkah dalam satu barisan. Tidak terjadi saling menjegal, tarik menarik semua berjalan beriringan dalam satu kepentingan dan tujuan serta orientasi yang sama. Dasarnya adalah keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, kesungguhan, perjuangan dan pengorbanan akan tanggungjawab untuk meraih ridha Allah SWT; apa yang mereka lakukan pada dasarnya bentuk tanggungjawab dalam berinteraksi sosial di tengah masyarakat. Pesantren merupakan sebuah wilayah yang memiliki budayanya tersendiri, sebagai subkultur di tengah kultur Nusantara lainnya. Proses interaksi dan afiliasi di pesantren berbeda dengan lingkungan non pesantren. Pesantren memiliki cara tersendiri dalam melaksanakan pembelajaran dan menanamkan jiwa agamis dan Nasionalis pada santri¹³⁰. Pesantren membentuk karakter para santrinya menjadi manusia yang mempunyai pendirian kuat, teguh pada keputusan, berdedikasi tinggi, tetapi toleran yang didasari ahlakul karimah sehingga dalam menentukan sikap kehidupannya selalu didasari tanggungjawab kuat. Semua bentuk langkah dan keputusannya tidak didominasi oleh nafsu pribadi tetapi berorientasi untuk kepentingan bersama.

3. Total Quality Management Life Skill Santri (*Psikomotorik*)

Pesantren dengan tampilan ciri dan kekhsannya mampu memberikan warna pendidikan yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Termasuk memberikan berbagai jenis pendidikan keterampilan (*psikomotorik*) tanpa melupakan

¹³⁰ Lanny Octavia ctc, *Pendidikan Karakter Berbasis Tradisi Pesantren*, (Rumah Kitab, Jakarta, 2014) h.188

pendidikan utamanya yaitu kajian konten pendidikan agama yang bersumber pada berbagai macam kitab kuning yang bermuara pada penanaman rohani sebagai implemenatsi hubungan manusia dengan Allah SWT. Kemudian harus terjalin pula hubungan antar manusia (*hablun min Allah dan hablun min Nas*)

Sebelum seseorang menjadi sesuatu, pertama ia harus menjadi seorang muslim. Karena beriman kepada Allah SWT yang membuat perbedaan menjadi bermanfaat. Pengakuan seorang hamba kepada Allah SWT sebagai Tuhan mereka disebut oleh Sayyed Qutb sebagai sebuah kontrak, perjanjian antara Tuhan adalah dasar bagi semua berhak interaksi vertikal antara seseorang dengan Tuhannya dan interaksi horizontal antara orang dengan sesama makhluk¹³¹

Ini membuktikan bahwa posisi pesantren di tengah masyarakat dapat beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat melalui pemikiran visioner, yang dibuktikan dengan membuka pendidikan life skill sebagai bentuk penanaman nilai psikomotorik bagi para santriwan dan santriwati . Kegiatan dengan memberikan berbagai kegiatan ketrampilan seperti memasak, menjahit, menyulam, membuat kue, kuliner dll bagi para santri wanita. Sementara bagi santri laki-laki terdiri dari keterampilan peternakan lele, peternakan angsa, dan keterampilan mengolah kayu, pertanian, tambak, kepemimpinan, organisasi, teknologi, menulis, tulis indah (*khut-kaligrafi Islam*) kursus komputer dengan berbagai aplikasinya serta ketrampilan lain yang dapat menjadi bekal ketika terjun di masyarakat.

Malik Fajar seorang tokoh pendidikan nasional sekaligus birokrat memberikan pengertian pendidikan kecakapan (*life skill*) sebagai kecakapan yang

¹³¹ A, Muhammad, *From Teknologi to Ideologi Assessing up to Method and Theological Thought of Sayyid Qutb*, Bandung, Red Rena, tt,h.26

dibutuhkan untuk bekerja selain kecakapan dalam bidang akademik¹³². Sementara team Broad Based Education Depdiknas pendidikan ketrampilan adalah kecakapan yang dimiliki oleh seorang agar berani dan mau menghadapi segala persoalan kehidupan dengan aktif dan pro aktif sehingga dapat menyelesaikannya¹³³.

Secara historis kelahirannya, pesantren merupakan institusi keagamaan yang tidak mungkin dilepaskan dari masyarakat, karena lahir dan besar di masyarakat, bahkan maju dan tidaknya pesantren berpengaruh besar terhadap sikap, respon, kepedulian dan perhatian mereka khususnya masyarakat pedesaan. Dengan kata lain pesantren tumbuh dan berkembang dari dan untuk masyarakat dengan memposisikan dirinya sebagai bagian masyarakat dalam pengertian yang transformatif. Jadi substansinya, pendidikan pesantren pada dasarnya merupakan pendidikan yang penuh dengan nuansa transformasi social yang sasaran utamanya para remaja sebagai penerus kepemimpinan bangsa. Keberadaan pesantren dengan kelebihan dan kekurangannya meletakkan berbagai macam tujuan dan keinginan agar terjadi perubahan di masyarakat dalam kerangka pengabdian sosial yang pada mulanya ditekankan kepada pembentukan moral keagamaan dan kemudian dikembangkan kepada pengembangan yang lebih sistematis dan terpadu sesuai dengan perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat. Ahmad Zade dalam studinya menyimpulkan bahwa mengajarkan kecakapan hidup memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan kompetensi sosial dan meningkatkan hubungan interpersonal

¹³² Jamal Ma'mur Asmani, *Sekolah Life Skill, Lulus siap Kerja* (Yogyakarta, Diva Pers, 2009) hal.30

¹³³ Broad Based Education Depdiknas, *Kecakapan Hidup Melalui Pendekatan Pendidikan Berbasis luas* (Surabaya Intelektual Club-SIC bersama LPM Universitas Negeri Surabaya (UNSEA), 2002), hal.7

pada remaja dan efektif dalam meningkatkan pemahaman diri terhadap remaja¹³⁴. Studi Tattle menunjukkan bahwa mengajarkan kecakapan hidup bagi remaja mengarah pada peningkatan kemampuan komunikasi dan peningkatan kepercayaan diri mereka¹³⁵

Sementara itu, peran pesantren dalam konteks pengembangan masyarakat lebih merupakan manifestasi dari nilai-nilai yang dianut pesantren itu sendiri. Perubahan signifikan tersebut dirasakan setelah memasuki era reformasi, termasuk dalam manajemen organisasi kepemimpinan pesantren tidak lagi terpusat kepada sosok seorang Kyai, tetapi sudah bersipat kolektif dengan penerapan Total Quality Management. Kontribusi pesantren semakin dirasakan dan dibutuhkan masyarakat karena terus memberikan andil dalam melakukan pendidikan bangsa. Pada penyelenggaraan pendidikan formalnya telah memasukkan kurikulum Nasional, maka pesantren menjadi salah satu sub sistem pendidikan Nasional. Pesantren dapat mengembangkan dirinya untuk mencukupi kebutuhan komunitasnya sesuai dengan potensi yang dimiliki, termasuk pengembangan ekonomi pesantren dalam rangka kemandirian lembaga pesantren. Ada pesantren yang mengembangkan pengelolaan pertanian, peternakan, agrobisnis, wirausaha yang dikelola santri, memproduksi kebutuhan konsumsi masyarakat sekitar, dan lain-lain. Terobosan langkah ini sebenarnya jauh lebih maju (*progresif ackting*) dibandingkan kecendrungan

¹³⁴ Ahmad Zade, *Investigation Effectiveness Training Problem-Solving Skill on Same Personality Characteristics of Teenagers in Circadian Care Under The Social Welfare*, Unpublished, 1995. h.28, Lihat juga Masuomen Abdi, Rosol Daududi, *Invesigeting The Relationship between Life Skill and Academic Achievement of High School Students*, h.67

¹³⁵ Totle J, Campbell, Heider N, David TM, *Positive Adolescent Life Skill Training for High-Risk teen: Result of Group Intervention Study Health Care*, 2006, 20 (3) pp 181-191

pemerintah dalam memberikan pendidikan ketrampilan hidup pada sekolah-sekolah umum. Dapat dilihat fenomena berikut ini :

Tujuan pendidikan ketrampilan hidup yang diselenggarakan melalui pendidikan publik bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap warga belajar dibidang pekerjaan, usaha tertentu sesuai dengan bakat dan minat mereka, sehingga mereka memiliki bekal kemampuan untuk bekerja mandiri atau berusaha meningkatkan kualitas hidup. Dengan demikian peserta didik diharapkan untuk 1) memiliki ketrampilan, pengetahuan dan sikap yang diperlukan untuk memasuki dunia kerja, baik bekerja mandiri (*wirausaha*) dan atau bekerja dalam produk layanan perusahaan dengan menghasilkan yang semakin baik untuk memenuhi kebutuhan 2) memiliki motivasi dan etos kerja yang tinggi dan bisa menghasilkan kerja yang unggul dan mampu bersaing di pasar global 3) Telah meningkatkan kesadaran dan pentingnya pendidikan bagi diri mereka dan anggota keluarga mereka 4) Memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan guna menunjukkan pendidikan keadilan di semua lapisan masyarakat¹³⁶

Konsekuensinya, pada Pesantren modern, peran Kyai mulai agak tergantikan oleh mudir, ataupun santri senior yang mempunyai kompetensi yang memadai, sehingga secara kelembagaan peran Kyai lebih bersifat sebagai penasihat saja. Kondisi ini sudah terjadi dalam pesantren yang telah menerapkan manajemen modern dengan struktur organisasi sekolah permanen. Jadi pengelolaan pesantren tidak lagi pada pigur seorang Kyai, tetapi sudah bersifat kolektif . Dengan demikian, kegiatan pesantren sudah sangat beragam dan terprogram dan tidak lagi terfokus pada kegiatan belajar saja (*kognitif*) tetapi sudah memikirkan masa depan santri yang disadari tidak semua santri ketika keluar dari pondok menjadi tokoh agama. Manajemen pesantren telah menempuh langkah kongkrit guna menjaga mutu dan kualitas pesantren dengan memberikan pendidikan ketrampilan (*psikomotorik*)

¹³⁶ Dr.H.Yapandi,Mpd, *Life Skill Based in Nation Building Value Tauhidullah*, Internationla Journal of Education and Practice Vol 6 (12), 2015,h.4

dengan harapan bekal ilmu ketrampilan hidup ini bisa dimanfaatkan mereka ketika terjun di masyarakat.

Pengembangan dan pemberdayaan ekonomi, pesantren, semakin eksis di masyarakat, peran pesantren dalam pengembangan ekonomi semakin signifikan, semakin diperhitungkan dan lebih berkembang mengingat dasar hukum yang berkenaan pengembangan ekonomi umat, dapat masuk dalam katagori pendidikan life skill seperti yang tercantum dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan Nasional, pasal 15 dan 18. Pada pasal 15 disebutkan bahwa jenis pendidikan mencakup pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan dan termasuk di dalamnya pendidikan kecakapan hidup.

Dengan dasar tersebut, maka pesantren memiliki kepentingan untuk mengembangkan pembelajaran berorientasi pada kecakapan hidup, dan dipertegas lagi dengan PP No.19 tahun 2005. Pada pasal 13 ayat (3) bahwasannya pendidikan life skill sebagaimana yang dimaksud dalam ayat-ayat sebelumnya, bahwa dalam setiap kelompok mata pelajaran, hendaklah diintegrasikan dengan aspek-aspek life skill pada setiap muatan pembahasannya, sehingga pesantren diharapkan mampu mengakomodir pelajaran yang dimiliki dengan pendidikan kecakapan hidup dalam bentuk pengintegrasian semua mata pelajaran. Model kombinasi ini disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan pesantren.

Pendidikan ketrampilan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan bakat (*talenta*) santri yakni pendidikan life skill di pesantren, dilakukan untuk menuju pada kemandirian pesantren. Hal ini dapat diamati dari segi pengelolaan, manajemen,

maupun kegiatan yang bersifat ekstra seperti pelajaran menjahit, berternak, bercocok tanam dan lain sebagainya. Apabila kita maknai lebih dalam, berbagai kegiatan di atas dapat memberikan nilai pendidikan plus yaitu pendidikan life skill bagi santri. Kemandirian pesantren sesungguhnya dapat menunjang proses pembangunan Nasional yaitu untuk melahirkan peserta didik yang memiliki kemampuan akademik dan keterampilan/ kecakapan hidup (*life skill*) melalui pemberian muatan, untuk bekal hidup di masyarakat yang diwujudkan secara formal dalam system pendidikan vokasi atau melalui pembekalan yang bersifat nonformal melalui program jejaring kemitraan antara lembaga penyelenggara pendidikan dan dunia usaha. Oleh karena, pendidikan pesantren harus memiliki strategi jitu dalam upaya meningkatkan dan memantapkan kualitasnya, agar mampu bersaing di era globalisasi dengan melahirkan manusia-manusia berbudaya saing tangguh dan tinggi¹³⁷.

Maka keilmuan mereka akan teruji ketika mulai terjun di masyarakat seberapa jauh manfaat kompetensi keilmuannya. Dengan begitu, diyakini akan tingginya kemampuan alumni pesantren untuk bersaing di era pasar bebas yang semakin kompetitif. Dalam konteks pendidikan keagamaan, pesantren merupakan lembaga pendidikan asli (*indigenous*) Indonesia, sejatinya telah melakukan

¹³⁷ Pada awal tahun 2000 muncul arus perubahan paradigmatis, orientasi dan kebijakan pendidikan yang amat mendasar, yang kemudian melahirkan kebijakan pendidikan berorientasi kecakapan hidup (*Life skill*) dengan pendekatan pendidikan berbasis luas (*broad based education*). Secara teoritis perubahan paradigma, orientasi dan perspektif pendidikan kecakapan hidup ini bukanlah yang dilandasi oleh pragmatisme sesaat, akan tetapi lebih merupakan upaya *reinventing scholl* -penemuan kembali jati dirisekolah yang mesti dilakukan di dunia pendidikan. Oleh karena, itu pemerintah melalui Departemen pendidikan Nasional 2002 mulai mengimplementasi pendidikan berorientasi kecakapan hidup (*life skill*) pada semua jenis, jenjang dan satuan pendidikan baik didalam-luar sekolah. Lihat Dr. Mukhamad Ilyasin, M.Pd dan Nanik Nurhayati, M.Pd Manajemen Pendidikan Islam, op.cit h.270

pembaharuan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikannya Pertanyaanya adalah lembaga pendidikan Islam yaitu pesantren yang merupakan salah satu bagian dari penanggung jawab penyelenggara pendidikan di Indoensia, bagaimana kiprahnya? Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan Islam di Indoensia merupakan salah satu variasi dari konfigurasi sistem pendidikan nasional. Akan tetapi, pada kenyataannya pendidikan Islam tidak memiliki kesempatan yang luas untuk bersaing dalam membangun umat yang besar ini. Terasa janggal dan lucu, dalam komunitas masyarakat muslim terbesar. Pendidikan Islam tidak mendapat kesempatan untuk bersaing dalam membangun umat yang besar ini. Selain itu, paradigma birokrasi tentang pendidikan Islam selama ini didominasi pendekatan sektoral dan bukan pendekatan fungsional, sebab pendidikan Islam tidak dianggap bagian dari sektor pendidikan lantaran urusannya tidak dibawah Departemen pendidikan Nasional. Abdul Aziz, Perlu Peraturan Pemerintah tentang Desentralisasi Madrasah, dalam harian umum kompas, edisi 18 Maret 2004. Akan tetapi departemen Agama sebagai penanggungjawab lembaga pendidikan Islam termasuk madrasah dan pesantren sudah menaruh perhatian lebih terhadap perkembangan pendidikan Islam dalam banyak bentuk bantuan, walau tetap masih tidak sebanding dengan sekolah yang berada dibawah Diknas

Sebenarnya peningkatan ketrampilan hidup terus disosialisasikan, diperkenalkan dan digalakkan di pesantren sudah sejak lama, memperoleh perhatian baik dari pemerintah pusat, daerah, sampai pada tingkat Kota Madya. Semua pondok pesantren diarahkan memiliki koperasi atau membuat tempat usaha yang dikelola santri sebagai dasar adanya kegiatan berbasis life skill maupun sebagai wujud peran serta pesantren dalam pengelolaan sentara ekonomi dan pengelolaan keuangan. Diharapkan perputaran dapat berkembang dan dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk kepentingan santri dan sekaligus lembaga pendidikan. Dalam

perkembangannya, saat ini, banyak pesantren yang bermitra bisnis dengan berbagai jenis kegiatan usaha diantaranya dengan koperasi daerah, bank, pengusaha kuliner, perparkiran, percetakan, antar jemput sekolah dll. Prestasi ini menunjukkan bahwa santri bukan saja menguasai ilmu pengetahuan agama, tetapi mereka juga punya jiwa entrepreneurship dan pandai berbisnis. Dengan kata lain seorang santri harus mampu mengembangkan bakat (*talenta*) secara komprehensif untuk menghadapi kehidupan yang semakin kompetitif, pergeseran nilai sosial, perkembangan teknologi dan arus informasi sesuai perkembangan zaman. Kehidupan sosial, perkembangan teknologi informasi dan media telah membuat kehidupan manusia moderen berubah menjadi kondisi yang canggih ,namun membingungkan dan canggih sehingga perlu penyesuaian terhadap komdisi dan memerlukan pengetahuan tentang bagaimana menghadapi masalah¹³⁸.

Sementara badan dunia Unicef juga mengomentari dengan menyatakan bahwa kecakapan hidup dikatakan pada sekelompok besar ketrampilan psikologis, sosial dan interpersonal yang dapat membantu orang membuat keputusan berdasarkan informasi, berkemonikasi secara efektif dan mengembangkan ketrampilan dan manajemen pribadi mereka sendiri dan memiliki kehidupan produktif yang sehat¹³⁹

Langkah ini diambil oleh pengurus pondok pesantren ,bukan saja menyadari adanya persaingan global, dimana manusia dituntut untuk menguasai ketrampilan hidup yang prima dan dapat menjual ide. Ilmu pengetahuan saja tidak cukup, sebab disadari bahwa para santriwan dan santriwati lulusan pesantren tidak semuanya

¹³⁸ Masoumen Abdi, Rasol Daududi, *Investigating The Relationship Between Life Skill and Academic Achievement of High Scholl Students, International Journal of Applied Environmental and Biological Science*, 2015 Vol 5 (3) pp 51-74

¹³⁹ Unicef, *Wihch Skill is Life Skill* www. Life skill Base Education 2003.p. 6

memiliki kecakapan dan kemampuan menjadi Kyai, tokoh agama ketika terjun di masyarakat. Berdasarkan pemikiran itu, pendidikan life skill memberi nilai strategis bagi pesantren dalam mengembangkan kegiatan kemandirian perekonomian pesantren dan santri. Program ini memang belum berhasil secara maksimal, bila dibandingkan dengan jumlah pondok pesantren yang jumlahnya puluhan ribu di republik ini. Masih banyak kendala yang ditemukan di lapangan. Satu diantaranya, karena tidak ditangani secara khusus dan profesional. Pesantren dalam menyelenggarakan pendidikan ketrampilan lebih banyak diarahkan pada kemandirian, tetapi ada juga pendidikan life skill itu diarahkan pada pembentukan karakter santri. Namun dalam pengelolaan life skillnya sendiri belum dapat diketahui seperti apa, sehingga perlu dievaluasi secara komprehensif, sebenarnya apa saja yang sudah dilakukan pesantren terkait dengan adanya program life skill.

Pesantren yang selama ini dikenal sebagai lembaga pendidikan keagamaan, dalam perkembangannya ternyata mampu mengfungsikan pondok pesantren pada konten lain. Seperti menyelenggarakan pendidikan keterampilan dimana para santrinya dibimbing dan dididik untuk memiliki skill dan keterampilan atau kecakapan hidup termasuk kearifan lokal. Adanya program keterampilan di berbagai pesantren merupakan refleksi dari realitas objektif. Pengembangan ekonomi pesantren biasanya dilakukan dengan tetap memperhatikan basis sosial ekonomi masyarakat sekitar pesantren. Disamping itu merupakan bentuk kreatifitas pesantren dalam berinovasi entrepreneurship yang didasari oleh nilai-nilai agama sebagai pembekalan terhadap santri-santri sebelum terjun di masyarakat.

Oleh karena itu Penyelenggaraan pendidikan life skill di pesantren perlu mendapat perhatian serius para stake holder yang dimotori kementerian agama, seperti memberikan bimbingan, arahan yang berhubungan program life skill berupa panduan atau kurikulum yang bertalian dengan program keterampilan sehingga ada grafik peningkatan. Seperti mendatangkan tenaga ahli (*expert*) guna lebih memperdalam pendidikan life skill. Termasuk pembentukan jaringan memasarkan hasil produksi dari pesantren. Pesantren dengan segala kelebihan dan kekurangannya, perlu diapresiasi dan didukung keberadaannya, karena kiprahnya bagi masyarakat sangatlah penting sehingga pesantren tetap mampu menjadi agen pembaharuan, terutama dalam memberikan pendidikan tentang kecakapan hidup (*life skill*) bagi santri-santrinya.

Kedepan Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan keIslaman mengemban tugas yang berat, terlebih di era teknologi yang maju terutama yang berhubungan dengan arus informasi dengan konten yang beragam, akan sulit dihindari. Sebagai lembaga pendidikan yang mengkaji nilai-nilai keagamaan, pondok pesantren bukan hanya dituntut mentransfer keilmuan Islam tetapi lebih dari itu yakni transfer nilai-nilai keIslaman yang kontekstual dan bersifat normatif, pragmatis dan progresif karena sudah merupakan bagian dari tuntutan zaman dan kebutuhan masyarakat. Bukan menjadi rahasia lagi, bahwa di era globalisasi sekarang ini, masih banyak pondok pesantren yang sistem pendidikannya tetap menerapkan model lama. Teori ilmu keIslaman dari berbagai kitab seolah merupakan kebenaran yang dogmatis, tidak perlu analisis. Pendidikan keterampilan (*psikomotorik*) hidup untuk para santri, baik putra dan putri sangat penting dalam rangka menyiapkan mereka

untuk mandiri di tengah kehidupan masyarakat yang penuh persaingan . Jika para santri hanya memperoleh teori saja, maka dikhawatirkan kualitas sumber daya manusianya tidak mampu menghadapi tantangan global.

Di antara indikasi kegagalan pelaksanaan pendidikan, termasuk pendidikan Islam di Indonesia salah satunya ialah pengelolaan pendidikan masa Orde Baru yang memberikan penekanan berlebihan pada dimensi kognitif dan mengabaikan dimensi-dimensi lain, sehingga melahirkan manusia Indonesia yang berkepribadian belah (*split personality*), anak didik merasa terisolasi dari lingkungan fisik dan sosialnya. Dengan demikian pondok pesantren perlu menata rangkaian pendidikan yang memperhatikan berbagai dimensi untuk bekal hidup semua santri di masyarakat.¹⁴⁰

Jadi menurut hemat penulis, bahwa pendidikan ketrampilan (*psikomotorik*) Santri merupakan suatu keharusan bagi setiap pesantren sehingga para santri memiliki bekal ketika sudah menjadi anggota masyarakat, lebih-lebih ketika menghadapi perkembangan zaman yang semakin mengglobal. Kedepan, pendidikan Islam di pesantren, harus secara terus menerus meningkatkan mutu yang menitik beratkan pada pendidikan ketrampilan dengan banyak belajar dari berbagai pihak. Rasulullah SAW. pernah mewajibkan mencari ilmu pengetahuan walau ke negeri Cina¹⁴¹. Penguasaan ilmu pengetahuan saja tidak cukup karena persaingan hidup yang

¹⁴⁰ Soebahar Abd.Halim, *Matriks Pendidikan Islam*, (Pustaka Marwa, Yogyakarta, 2009), h.43

¹⁴¹ Rasulullah SAW, yang hidup pada abad ke-6/7 Masehi, dalam hadisnya memerintahkan kepada pengikutnya menuntut ilmu kenegri Cina (*uthlub al-ilm walau bi al-shien*) .Rasulallah SAW tahu bahwa diantara bangsa-bangsa di dunia yang maju saat itu adalah cina.Cina tercatat sebagai negara pertama yang dapat menghasilkan kertas.Mereka telah berhasil membuat kertas pada abad ke-2Masehi,diikuti oleh Jepang pada abad ke-6 Masehi, dan Islam pada abad ke-8 Masehi di Samarkand.Dengan adanya kertas, dapat mendorong berbagai sektor lainnya yang mendukung kertas, seperti perbukuan, percetakan, pendidikan, dan masih banyak lagi.Mulai akhir abad ke-20, Cina mulai bangkit sebagai dragon yang akan menyaingi Amerika, Jepang, India, dan lainnya.Cina saat ini, memebrikan perhatian besar terhadap pengembangan pendidikan (*home industri berbasis ketrampila -pen*) yang bermutu dan berdaya saing tinggi.Pertumbuhan ekonomi mereka yang terjadi melalui pengembangan sektor bisnis dalam bidang produk pakaian, alat rumah tangga, alat elektronik, kendaraan bermotor, dan berbagai peralatan kerja lainnya sangat maju dan pesat dan

semakin kompetitif. Dengan kata lain dunia pesantren harus punya terobosan baru dan berani mengembangkan pendidikan ketrampilan (*life Skill*), dan akan lebih baik jika ada bekerjasama dengan dunia industri.

Bahwa sistem pendidikan pesantren harus selalu melakukan upaya rekonstruksi pemahaman tentang ajaran-ajaran Islam agar tetap relevan dan survive. Hal senada juga disampaikan oleh Abd. A'la bahwa pesantren harus mencari solusi yang benar-benar mencerahkan sehingga dapat menumbuhkan kembangkan kaum santri yang memiliki wawasan luas yang tidak gamang menatap globalisasi dan sekaligus tidak kehilangan identitas dan jati dirinya pada satu sisi, dan dapat mengantarkan masyarakat menjadi komunitas yang menyadari tentang persoalan yang dihadapi dan mampu mengatasi dengan penuh kemandirian dan keadaban di sisi lain¹⁴².

Dengan demikian, para alumni pesantren setelah kembali dan terjun di masyarakat akan dapat menjadi manusia unggul, tidak saja penguasaan ilmu agama, tetapi juga mempunyai kecakapan hidup (*aspek intelektual psikomotorik santri*) yang memadai, sehingga dapat hidup mandiri dan dapat memberi kontribusi ekonomi untuk masyarakat.

Pesantren memiliki tugas pokok untuk mewujudkan manusia dan masyarakat muslim Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT.¹⁴³ Dengan demikian pesantren menjadi mercu suar yang mampu membaca perkembangan zaman secara cerdas. Tentu saja, dengan tidak meninggalkan tugas utama yaitu melahirkan para

menggeser berbagai produk Amerika, Jepang, Korea dan sebagainya, mengingat harganya lebih murah. Dengan menerapkan manajemen yang berbasis pada pengelola kompleks, menyebabkan orang-orang Cina memiliki etos dan semangat kerja yang tinggi. Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta, Rajawali Pers, 2009) hal.9 Lihat juga Alma Whiteley, *Mengelola Bisnis dalam Konteks Budaya Cina*, (terj) Ruhan Tagar, dari judul asli *Manajemen Education in the Chinese Setting*, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2004) Cet. I

¹⁴² Babun Suharto, *Dari Pesantren Untuk Umat, Reinventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*, (Imtiyaz, Surabaya 2011,) cet. I, h.54

¹⁴³ *ibid*, h. 56

ulama serta mampu mengelola alam untuk kepentingan dan kesejahteraan hidup manusia itu sendiri. Adanya kualitas keIslaman, keimanan, keilmuan dan akhlak, para santri diharapkan mampu membangun dirinya dan masyarakat sekelilingnya. Mereka diharapkan mampu memposisikan fungsi ulama dan mampu mengoptimalkan sumber daya manusia. Pengakuan terhadap fungsi keulamaan mereka biasanya secara perlahan tapi pasti, pengakuan datang dari masyarakat. Selain itu, lulusan pesantren diharapkan dapat menghadirkan manusia muslim mandiri yang mempunyai swakarsa dan swadaya kapan dan dimana saja mereka berada.

Dengan memberi bekal pendidikan keterampilan hidup atau life skill, pesantren, itu biasanya dengan pesantren “plus”, yakni sebuah lembaga pendidikan Islam yang menyiapkan santri terampil (*siap bekerja*) sekaligus memiliki integritas ilmu dan moral yang bisa dipertanggungjawabkan. Konsep tersebut banyak diterapkan oleh pesantren-pesantren besar. Penyelenggaraan pesantren “plus” merupakan langkah rasional dan antisipatif.

Bahwa ada dua misi yang harus menjadi pemikiran mendasar bagi pondok pesantren. Pertama; bagaimana menyuguhkan kembali pesan moral yang diembannya kepada masyarakat abad ini begitu rupa sehingga tetap relevan dan memiliki daya tarik. Kedua; masalah yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan modern, yaitu bagaimana menguasai sesuatu yang kini berada di tangan orang lain (*Barat*).¹⁴⁴

Terhadap misi yang ke dua ini BJ. Habibie menyampaikan gagasannya agar pesantren mengapresiasi dan menanamkan bibit-bibit keahlian (*life skill*) dalam bidang sains-teknologi. Hal ini merupakan harapan yang sangat besar agar pesantren

¹⁴⁴ Nurcholis Majid, *Islam kerakyatan dan Keindonesiaan*, (Paramadina, Jakarta,1996), h.43

mampu mencetak ulama yang intelektual amaliyah dan ulama yang ilmiah. Untuk keperluan dan harapan tersebut, telah diupayakan bantuan melaksanakan pendidikan keterampilan hidup di antaranya melalui Broad Based Education (*Pendidikan Berbasis Masyarakat Luas*).

Implementasi pendidikan keterampilan hidup (life skill) melalui pendekatan Broad Based Education (*BBE*) internal pesantren diharapkan dapat meningkatkan kualitas lulusan para santri . Karena, pendidikan keterampilan hidup (*life skill*) mengajarkan para santri untuk hidup mandiri dan lebih berperan konkret di masyarakat dengan berbekal berbagai macam keterampilan yang dimilikinya. Namun, sejatinya setiap pondok pesantren harus memiliki ciri khas sendiri dalam mengembangkan pendidikan keterampilan hidup tersebut (*ketrampilan unggulan*). Data yang diperoleh Litbang Pusat di Kemenag, terdapat pondok pesantren yang mengajarkan keterampilan hidup bukan untuk kepentingan santri, tapi untuk kepentingan lembaga. Namun persoalannya, yaitu penerapan pendidikan keterampilan itu tidak mampu dipertanggungjawabkan secara managerial, karena tujuan santri pada umumnya untuk mengabdikan dirinya pada pondok pesantren. Implementasi yang diterapkan seperti itu, maka Pesantren dapat tampil dengan pola sendiri, dengan kerjasama, dan kombinasi, yang mengacu pada kebijakan dari pengelola pondok. Biasanya kerjasama yang diterapkan yaitu dengan alumni pondok, misalnya mengelola ternak, pertanian, ada juga kerjasama yang dilakukan dengan dinas atau instansi-instansi tertentu. Jenis keterampilan yang dilaksanakan antara lain agribisnis atau pertanian, peternakan, perikanan, jahit menjahit, pengelasan, koperasi,

pelatihan melalui kerjasama dengan dinas-dinas tertentu, oleh karena itu santri berhidmat serta hormat secara penuh kepada kyai dan nyai pondok pesantren.

Seorang akademisi Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Nurhattati Fuad menyatakan, bahwa bingkai besar pada pendidikan keterampilan hidup melalui BBE yaitu pendekatan yang berbasis masyarakat. Dia melanjutkan, pondok pesantren yang menerapkan pendidikan keterampilan hidup dalam dunia pendidikan setara dengan program Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Keterampilan-keterampilan tersebut disebut sebagai keterampilan budaya, yang tujuannya menggambarkan dan menjelaskan pengelolaan pondok pesantren yang berbasis masyarakat. Berguru pada filosofi ketika Allah SWT. memberikan mu'jizat kepada para RasulNya selalu *relevan dan up to date* dengan permasalahan manusia pada masanya, maka demikianlah seharusnya pesantren membekali dirinya dalam proses pengembangannya¹⁴⁵

Program tersebut jelas bisa mendidik dan mengajarkan santri untuk hidup mandiri dengan mengajarkan keterampilan hidup yang nantinya dapat diterapkan saat hidup di masyarakat. Sehingga, lulusan pondok pesantren tidak hanya mampu berceramah dan mengaji, namun memiliki keterampilan yang dapat menunjang kehidupannya. Namun kelemahannya, adalah, pada umumnya kesempatan kerja di Indonesia mengklasifikasikan lulusan dari mana, bukan memiliki kemampuan apa, tidak seperti di negara-negara maju, yang mengklasifikasikan calon tenaga kerja dengan keterampilan yang dimilikinya. Sekarang pemerintah sudah waktunya

¹⁴⁵ Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, op cit, h.271

merekrut tenaga kerja ditinjau dari sudut ketrampilan, keahlian dan profesionalisme, bukan pada ijazah dan lulusan Negeri atau Swasta sehingga daya saing mereka semakin kompetitif. Untunglah para lulusan pondok pesantren memiliki jiwa entrepreneurship atau kewirausahaan yang mapan karena sudah terlatih sejak di pondok.

Banyak dijumpai lulusan pondok pesantren menjadi pengusaha sukses bahkan mampu mempekerjakan tenaga kerja dari lulusan sekolah umum seperti Sekolah Menengah, Sekolah Kejuruan atau mahasiswa yang menekuni masalah vokasi. Realita ini menjadi jawaban bahwa implementasi Total Quality Management dalam pesantren bertujuan mengantarkan dan membentuk para santri menjadi manusia yang mempunyai kemampuan ganda yakni pengetahuan agama tetapi juga ketrampilan hidupnya sangat menjanjikan, jiwa wirausahanya mampu membaca dan menganalisa kepentingan pasar selain disertai sifat jujur, amanah, sabar dan akhlakul karimah. Semua itu memosisikan pondok pesantren menjadi Lembaga Pendidikan favorite di kalangan masyarakat menengah ke atas karena pembelajarannya memadukan antara ilmu agama dengan ilmu umum, duniawi dan ukhrawi.

4. Implementasi Total Quality Management Berbagai Kecerdasan Santri

Sejalan dengan perkembangan dunia yang semakin cepat dan tingkat peradaban manusia yang seakan tidak bisa terbendung lagi, maka salah satu akibatnya persaingan hidup diantara mereka semakin dahsyat. Hal ini terjadi bukan saja dalam

dunia teknologi, ekonomi, politik, budaya tetapi juga dalam dunia pendidikan termasuk juga pondok pesantren.

Menurut Kowlowski, di era persaingan ketat ini pendidikan berkualitas menjadi perhatian utama, Tekanan dan permintaan akan pendidikan berkualitas semakin meningkat. Semua pokok terkait dalam pendidikan secara aktif memperhitungkan Total Quality Manajemen di bidang pendidikan karena diyakini bahwa pendidikan berkualitas adalah salah satu blok pembangunan ekonomi fundamental¹⁴⁶

Di era ini perebutan pasar dalam dunia pendidikan tidak kalah serunya dengan dunia bisnis, mereka saling berlomba merebut simpati masyarakat guna memperoleh peserta didik yang ditargetkan. Langkah yang mereka ambil diantaranya adalah mengedepankan kualitas dan fokus pada pelanggan dengan perbaikan secara terus menerus. Dalam menjalankan manajerialnya pengelolaan lembaga pendidikan seperti proses belajar mengajar, pembelajaran, kurikulum, sumber daya manusia, pendidik, tenaga kependidikan, sarana prasarana, harus sesuai dengan perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat. Kaitannya dalam peningkatan kualitas tersebut, saat ini pesantren sudah mulai melakukan pendekatan bahkan sudah mulai berkembang dalam proses manajerial penerapan Total Quality Manajemen (TQM).

Total Quality Manajemen (TQM) dapat digunakan untuk menggambarkan dua gagasan yang agak berbeda tetapi saling berkaitan. Pertama, adalah filsafat perbaikan terus menerus. Kedua, adalah arti yang saling berkaitan menggunakan TQM untuk menggambarkan alat dan teknik, seperti brainstorming dan analisis lapangan, dimana digunakan untuk meletakkan perbaikan kualitas kedalam tindakan. Total Quality Manajemen (TQM) baik dalam konteks pikiran ataupun aktivitas praktis-merupakan sikap dari pikiran dan metode perbaikan terus menerus¹⁴⁷

¹⁴⁶ Abu Saleh Md.Sohel-Uz-Zaman, Umana Anjalin, *Implementing Total Quality Manajemen in Education: Compatibility and Challenges*, Open International Journal of Social Sciences, Vol.4 pp 207-217

¹⁴⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Kogan Page Limited, London, 1993), H.35

Istilah Total Quality Management lazim digunakan dalam dunia industri barang atau industri jasa. Namun belakangan ini banyak dunia pendidikan yang menerapkan manajerialnya menggunakan Total Quality Management. Alasannya adalah bahwa dunia pendidikan termasuk industri tetapi bergerak dibidang jasa, bahkan lebih dituntut untuk menjaga dan terus meningkatkan kualitas produksinya (*alumni*) sebagai pemegang dan penentu kebijakan ketika mereka bekerja. Dalam hal ini merupakan analisis terhadap pendekatan manajerial untuk menemukan kualitas *out put* pendidikan pondok pesantren. Dalam konteks manajemen kualitas, *quality* itu adalah *goodness of product*, biasanya produk yang bagus akan berimplikasi pada harga ¹⁴⁸

Untuk mengarah pada terus mempertahankan mutu dalam dunia pendidikan khususnya pesantren, maka diperlukan langkah-langkah implementasi Total Quality Manajemen sebagaimana yang diungkapkan oleh Edward Sallis, berikut ini

1. Kepemimpinan dan komitmen terhadap kualitas harus datang dari atas
2. Menyenangkan kustomer
3. Menunjuk fasilitator berkualitas
4. Membentuk kelompok pengarah yang berkualitas
5. Mengangkat koordinator
6. Mengadakan seminar manajemen senior
7. Menganalisis dan mendiagnosis situasi terkini
8. Menggunakan model di tempat lain yang telah berkembang
9. Menempatkan konsultan eksternal
10. Memulai traning staf tentang kualitas
11. Mengomonikasikan esensi kualitas
12. Menerapkan media dan teknik kualitas melalui pengembangan kelompok kerja secara efektif

¹⁴⁸ Dr. Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati, op cit, h.288

13. Mengevaluasi program secara reguler¹⁴⁹

Seorang pemimpin senior harus terus melakukan inisiatif peningkatan kualitas, jika perlu harus bertangan besi. Pemimpin pesantren dituntut menunjukkan komitmen membangun kebersamaan sebagai bentuk usaha meningkatkan kualitas. Keberhasilan ini baru dirasakan oleh para pemakai jasa pendidikan (*kostumer*) jika adanya kerja keras secara kontinu dengan terus mengevaluasi kinerja dan kepuasan pelanggan. Kebutuhan kustomer ditentukan oleh pencarian secara reguler pandangan mereka¹⁵⁰. Seperti dengan cara memfokuskan kelompok, kuesioner, kelompok penasihat atau melakukan pembicaraan informal. Artinya mutu yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan santri.

Tentu saja pada setiap pekerjaan harus ada laporan secara langsung dari seorang fasilitator kepada kyai, sebagai pemegang otoritas pesantren sesuai dengan system yang ada pada kepemimpinan kolektif. Fasilitator bekerja sebagai bagian bentuk pertanggungjawaban dan publikasi pengembangan program yang berkualitas. Namun demikian semua laporan yang disampaikan hendaknya dijadikan acuan dan bahan evaluasi oleh semua unsur yang terlibat dalam organisasi termasuk perwakilan dari sosok Kyai. Pekerjaan ini sebaiknya dilakukan oleh kelompok pengarah yang

¹⁴⁹ Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati opcit, 333-337. Total Quality Manajemen di bidang pendidikan muncul pada tahun 1988 di Mt SMA Edgcombe di Sitka, Alaska saat David Langford guru teknologi sekolah/koordinator, menerapkan konsep kualitas total di kelasnya. TQM telah menjadi semakin populer di bidang pendidikan, sebagaimana telah dibuktikan oleh kebanyakan buku dan artikel journal sejak Th.1990. TQM telah menyebar kedalam arus utama Organisasi Pendidikan. Lihat Total Quality Manajemen in Education: An Analysis, Iftikhaar Ahmad Wani, etc, International Journal of Humanities and Social Invention Vol.3 (6) 2014 pp 71-78

¹⁵⁰ Ibid, 228

berkwalitas. Jika perlu, pesantren harus menggunakan jasa konsultan pendidikan agar semua gagasan atau inisiator terbentuk dalam satu konsep sebagai acuan pekerjaan pesantren dengan tujuan terpusat bermuara pada perbaikan mutu pendidikan pesantren. Oleh karena itu, agar pekerjaan penting ini bisa berhasil maksimal dan konsep-konsepnya didasari dari pemikiran Total Quality Management terimplementasi memang dibutuhkan kehadiran seorang tenaga ahli internal sebagai koordinator profesional yang sekaligus menjadi motivator dan inspirator dan sekaligus adviser dalam upaya pengembangan pesantren. Artinya koordinator tersebut menjadi konsultan dalam pengembangan pesantren¹⁵¹

Konsep yang ditawarkan oleh pimpinan hendaknya jangan dilandasi oleh pemikiran atau ide pribadi yang bersifat subyektif, tetapi diterbitkan oleh hasil kajian dan analisa komprehensif. Seperti mengadakan seminar atau pelatihan manajemen pendidikan bagi manager senior sebagai komitmennya terhadap proses kemajuan pesantren yang lebih baik terutama pelayanan terhadap para santri harus selalu menjadi fokus pimpinan khususnya tentang filsafat dan metode pengembangan, meningkatkan sumber daya manusia yang bertolak dari konsep Total Quality Management.

Konsep Total Quality Management memutuskan perhatian pada upaya penggerakan dan pemberdayaan sumber daya manusia (*human resouces empowering and motivating*), sedang kepuasan pelanggan merupakan focus dari Total Quality Management. Filosofi ini menyebabkan beberapa implikasi yang sangat besar dalam pelaksanaan system manajemen dibandingkan dengan sisem manajemen konvensional. Kepuasan pelanggan yang dinyatakan dalam Total Quality Management merupakan kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal, sehingga penentuan visi dan tujuan

¹⁵¹ ibid, 334

harus selalu melibatkan pelanggan, sehingga organisasi yang akan menerapkan total quality management harus mendefinisikan terlebih dahulu siapa yang termasuk dalam pelanggannya yang kebutuhan dan harapannya harus selalu diidentifikasi.¹⁵²

Hal ini penting untuk membangun tujuan organisasi secara menyeluruh sehingga unsur yang terlibat dalam pengelolaan pesantren lebih fokus dalam menjalankan konsep yang menjadi kebijakan pimpinan sebagai manajer senior yang sarat dengan pengalaman dapat mengintegrasikan secara maksimal. Konsep ini harus menjadi perhatian maksimal bagi semua unsur yang terlibat dalam pesantren untuk meningkatkan daya saing di masa mendatang. Pengelolaan pendidikan untuk meningkatkan mutu harus dilakukan oleh semua unsur Lembaga, dimulai sejak dini yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa mendatang. Pengelolaan yang dilakukan secara profesional bertujuan untuk menghasilkan manajemen mutu maksimal. Indikatornya adalah proses pembelajaran berjalan baik berdasarkan administrasi yang benar, kurikulum, tenaga pendidikan, sarana prasarana dan lain-lain untuk menuju menghasilkan lulusan santri yang prima, baik ilmu baik agamanya maupun ilmu umum. Semua itu memang memerlukan proses panjang lebih-lebih dalam menerapkan konsep manajemen modern seperti yang ditawarkan Total Quality Management. Salah satunya adalah harus ada langkah cerdas dengan cara menganalisa dan mendiagnosa dengan menggunakan analisis SWOT. Hal Ini penting

¹⁵² ibid, 306

karena memberikan arah dari proses secara keseluruhan pada manajemen pesantren¹⁵³

Khusus terkait dengan masalah yang terdapat di pesantren Darunnajah, pengelola harus secara simultan dan terus menerus melakukan perbaikan sesuai dengan konsep Total Quality management kepada santri sebagai pelanggan utama baik, pendidik, tenaga kependidikan, kurikulum sarana dan prasarana peluang atau ancaman sehingga dapat menghasikan konsep perencanaan yang lebih maksimal yang kelak dijadikan acuan ke depan.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi suatu organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threats*) Proses pengambilan keputusan dan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis factor-faktor strategis organisasi dalam kondisi yang ada saat ini yang disebut dengan analisis situasi¹⁵⁴

Sehubungan dengan penelitian Disertasi ini, maka akan nampak kelemahan , kekuatan, peluang , dan tantangan pesantren Darunnajah ke depan dengan cara mengambil strategi yang tepat dan cepat untuk mengatasi situasi dan problematika terkini sehingga semua persoalan yang menyangkut mutu akademik, pendidik, tenaga kependidikan, sarpras, kurikulum serta unsur TQM lainnya termasuk pelayanan pesantren yang belum maksimal segera diambil langkah strategis untuk perbaikan kualitas. Semua pola arah kebijakan pesantren harus disampaikan kepada

¹⁵³ ibid, 335.

¹⁵⁴ David, Fred R. *Management Strategi* , Edisi 10 (Salemba Empat, Jakarta, 2006) hal.136

institusi agar jelas kemana mereka harus melangkah, sehingga kehadiran Total Quality Management semakin dapat dirasakan.

Contoh Analisa Swot

Strenghts (kekuatan)	Weaknesses (kelemhan)	Oppourtunities (Peluang)	Threats (Ancaman)
1. Mempunyai prestasi akademik dan extra kuriluler yang baik seperti juara LCC,dan Olympiade Matematika sejabodetabek,Lomba karya Ilmiah	1. Belum maksimal melibatkan orang lain yang mempunyai kemampuan mengelola pendidikan pesantren terutama dari alumni dan praktisi pendidikan	1.Mengembangkan Fasilitas olah raga, Laboratorium dan pendidikan vokasi yang lebih moderen sebagai daya tarik calon santri dan peningkatan prestasi santri	1.Jika tidak mampu mempertahankan prestasi pesantern baik secara akademik, extra kurikuler dan life skill santri dampaknya akan mengurangi minat dan kepercayaan masyarakat
2. Juara Atletik tingkat Nasional Pospenas cabang Atletik,lari,termasuk Juara robot penguasaan bahasa Arab dan Inggeris	2. Tidak mempunyai sarana untuk siswa menjadi wirausahawan atau bengkel ketrampilan	2.Modal untuk bersaing positif dengan sekolah lain dengan raihan prestasi baik di bidang akademik dan non akademik	2.Jika tidak lagi memperhatikan aspirasi wali santrri, alumni dan masyarakat berdampak mengurangi simpati masyarakat
3. Lingkungan sekolah yang religi, Interaksi dan pergaulan siswa yang islami seperti melakukan Sholat Dhuha,Tadarus Al Qur'an,Kajian Kitab Kuning (Salafi) serta	3.Belum memiliki kolega atau jalinan kerjasama dengan dunia usaha atau	3.Mencari Donatur internal/external untuk mengembangkan sekolah, memperluas sentra ekonomi baik	3.Jika tidak melakukan inovasi di bidang akademik dan penigkatan SDM kependidikan, merespon potensi

<p>penggunaan Bahasa Intermasioanl terutama Arab dan inggeris, muhadoroh dan lomba kemampuan ilmu pengetahuan disamping selalu lulus 100% UAN</p>	<p>instansi terkait untuk menampung tenaga kerja terutama dalam pengalaman praktek</p>	<p>barang atau jasa, Pendidikan Tinggi atau membuka bengkel vokasi dan ketrampilan</p>	<p>alumni, perkembangan IT, pelayanan administrasi akademik, sarana prasarana pondok pesantren,maka perlahan akan mengurangi simpatisan steakholder,calon santri,alumni.</p>
<p>4.Mendapat dukungan dari masyarakat dan Alumni baik dalam bentuk moril atau finansial, simpatisan pendidikan, tokoh nasional, dan kerjasama yang baik dengan luar negri terutama dalam pendidikan tinggi atau pertukaran pelajar</p>	<p>4.Tidak memiliki kurikulum vokasi sebagai bekal ketrampilan siswa,</p>	<p>4.Membangun gedung serba guna yang mendatangkan income sekolah,konsultan agama, sarana olah raga, kantin megah dan aula yang refresentatif</p>	<p>4.Jika tidak sensitif terhadap perkembangan zaman, kebutuhan santri,penataan organisasi, tidak merangkap tugas tenaga pendidikan dan kependidikan,maka akan kalah bersaing dengan Lembaga Penidikan Islam lainnya</p>
<p>5.Mempunyai insprastrukur dan aset yayasan yang baik seperti gedung,tanah, potensi alumni, aneka bidang usaha, kerjasama luar dan dalam negri.</p>	<p>5.Belum optimal dalam mengelola kekayaan lembaga pendidikan pondok baik berupa jasa atau sumber daya manusia</p>	<p>5.Meningkatkan SDM tenaga kependidikan dan layananan administrasi secara online,peningkatan pelayanan koperasi baik barang dagangan, buku pelajaran, pakaian dan jumlah karyawan</p>	<p>5.Jika tidak membangun hubungan baik dengan santri, wali santri, masyarakat sekitar, tenaga pengajar dan karyawan, pemeliharaan gedung, akses parkir, kantin bersih dan murah, termasuk ruang tunggu wali santri yang nyaman,sehingga mereka merasa</p>

			nyaman berada di Darunnajah
--	--	--	-----------------------------

Melalui system perencanaan dan perumusan strategi yang baik, maka sangat memungkinkan organisasi sekolah Islam seperti pesantren, dapat melakukan pengamatan terhadap sesuatu yang sedang marak (*trend*) untuk dibicarakan dalam dunia pendidikan. Tentu saja hal tersebut dilakukan setelah melakukan pengamatan seksama, secara komprehensif, berkesinambungan, dilanjutkan dengan monitoring lapangan, bahkan sampai mengadakan penelitian dengan memanfaatkan jasa responden. Perubahan lingkungan masyarakat dan lingkungan pesantren semuanya akan mempengaruhi dan berdampak pada organisasi dan kinerja para pengelola pondok yang bermuara pada bagus atau tidaknya prestasi santri setelah menyelesaikan pendidikannya di pondok pesantren. Dengan cara pengamatan seperti ini, hasilnya akan digunakan sebagai dasar untuk melakukan SWOT analysis. Hasil analisis Swot inilah yang nantinya akan digunakan untuk melakukan langkah pesantren ke depan dan harus menjadi pertimbangan pengurus dengan menyesuaikan dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi pada dunia pendidikan sesuai dengan tuntutan masyarakat. Dengan kata lain hasil analisis Swot inilah nantinya yang akan dijadikan dasar dan basic dalam menyusun rencana tindakan (*action plan*) untuk direalisasikan. Strategi ini akan membentuk pola tindakan yang digunakan

oleh organisasi untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi dalam mewujudkan kondisi masa depan organisasi¹⁵⁵

Dalam mengelola pendidikan dimasa kini sudah jauh berubah jika dibandingkan dengan era tujuh puluh tahunan lalu. Masa itu pendidikan dikelola masih berorientasi pada perjuangan murni, yang dalam bahasa agama disebut da'wah. Penyebab utamanya adalah perubahan zaman, perkembangan ilmu pengetahuan, serta perubahan teknologi, pola dan gaya hidup serta berpikir manusia mengalami perubahan drastis. Kini pendidikan dikelola tidak berbeda dengan mengelola perusahaan, artinya dari aspek manajemen hampir sama persis termasuk penerapan Total Quality Management sudah mejadi model dalam dunia pendidikan, kerena memang banyak kesamaannya terutama dalam melayani pelanggan seperti santri dalam pesantren. Segmen ini harus menjadi perhatian penuh para pengelola pesantren dengan cara memenuhi segala kebutuhan para santri yang belum terpenuhi, karena mereka merupakan ujung tombak dalam meningkatkan perekrutan calon santri (*market share*) dan simpati masyarakat. Mereka tidak hanya memastikan bahwa pelanggan menerima sebuah respons, tetapi akan menentukan, jika sebuah produk atau jasa baru yang dibuat telah diperbaiki berdasarkan saran/keluhan yang ada¹⁵⁶. Pesantren harus peka dan cerdas membaca kebutuhan santri dalam melayani pendidikan dengan terus belajar dari perkembangan dan dinamika yang terjadi dalam dunia pesantren sehingga santri memperoleh pelayanan terbaik yang selalu bersinergi

¹⁵⁵ Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scopecard*, UPP AMP YKPN, Jogjakarta, 2005) hal.46

¹⁵⁶ David A. Aaker, *Manajemen Pemasaran Strategis*, Salemba Empat, Jakarta, 2013) hal.46

dengan ilmu pengetahuan yang mereka tempuh baik agama atau umum keduanya tidak bisa dipisahkan

Total Quality Management digunakan dalam pengaturan akademik yang memberikan panduan di institusi pendidikan agar dapat terus berkembang melalui seluruh proses pendidikan. Intervensi Total Quality Management harus terjadi dalam proses pendidikan dengan melibatkan semua bagian siswa, orang tua, pimpinan, sistem, pemangku kepentingan dan hubungan dianggap sebagai bagian dari proses pendidikan¹⁵⁷

Semua itu merupakan perbaikan internal pesantren. Namun Manajer yang visioner tidak boleh berhenti, tetapi terus melakukan inovasi dengan mengadakan pencarian model dari luar dalam bentuk study banding misalnya. Baik tentang tenaga pengajar, karyawan, kurikulum, metode, laboratorium, life skill santri serta pelatihan gaya kepemimpinan. Semua dapat diadopsi ke dalam sistem manajemen pesantren sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Jika mengacu pada perusahaan industri masih ada lagi yakni menempatkan konsultan eksternal. Langkah ini memang belum lazim dalam dunia pesantren di samping konsultasi model ini membutuhkan dana besar. Tetapi ada langkah, seperti melakukan kerjasama antara pesantren dengan perusahaan industri untuk memperoleh informasi sebagai alternatif dalam memberikan arahan atau pertimbangan. Misalnya mereka dapat memberikan pertimbangan dan petunjuk tim manajemen senior kepada pesantren. Selanjutnya mengadakan pelatihan kepada pengurus pesantren sesuai dengan fungsi organisasinya. Trayners eksternal yang telah memenuhi syarat dan expert pada bidangnya, dapat melakukan peningkatan kesadaran audit formal, penilaian dan evaluasi pendidikan dalam aktifitas pondok pesantren.

¹⁵⁷ Khadijah Mohammad, Bashayen Ali Alotile, Azizah Abdul Aziz, *Total Quality Manajemen in Higher Education in Saudi*, Internasional Journal of computer Application Vol.135 (4) 2016, p.4

Perluasan keberadaan komponen pesantren merupakan pekerjaan yang tidak dapat ditawar lagi, karena posisi ini sangat menentukan dalam peningkatan kinerja menjaga mutu pesantren. Hal ini menjadi langkah pasti dan keharusan karena dianggap mempunyai nilai strategis pesantren dalam pengembangan budaya organisasi yang tertuju pada kualitas pendidikan, disamping pertimbangan langkah awal implementasi Total Quality Manjement (TQM) dalam dunia pesantren. Komponen pesantren harus memiliki pengetahuan yang merata dan menyeluruh (*komprehensif*) dan holistik secara kelompok kerja (*team work*). Seperti metode evaluasi, pemecahan masalah (*problem solving*). Hal ini harus diantisipasi oleh pimpinan bersama stafnya melalui penguatan visi-misi dan nilai-nilai seperti rantai, komponen saling membutuhkan yang tidak akan dapat bekerja maksimal tanpa adanya koordinasi. Karena itu melakukan training staf tentang kualitas adalah merupakan keniscayaan untuk menanamkan dan menegakkan nilai-nilai normatif organisasi pesantren.

Metode yang berhasil harus diukur dari relevansi dan kegunaan dari Total Quality Manajemen. Namun tidak hanya itu saja, perlu terkomunikasikan secara efektif dalam komponen pesantren khususnya antara Kyai sebagai pemegang kebijakan kunci pesantren (*top leader*) dan santri sebagai pelanggan (*costumer*). Kedua komponen ini sejatinya saling menjaga keseimbangan, tidak bersebrangan sehingga kualitas pesantren tidak terganggu. Pengembangan komponen pesantren perlu dibuat secara jelas. Ada beberapa alternatif dari banyak alternatif, tetapi pertimbangan yang lebih efektif seperti mengkomunikasikan esensi kualitas harus menjadi prioritas untuk mencapai tujuan pesantren yang unggul.

Keberadaan Pesantren pada zaman teknologi informasi seperti saat ini suka atau tidak suka harus berhadapan dan ikut memainkannya. Kebutuhan ini memang seperti pisau bermata dua, dilematis, tetapi banyak sisi positif untuk menyukseskan peningkatan kualitas pendidikan. Disamping itu, untuk menyeleksi sarana yang sesuai untuk mengontrol pendidikan yang selalu fokus pada perbaikan institusi. Dengan kata lain proses implementasi Total Quality Management dapat berlangsung, jangan sampai terjadi kegagalan. Oleh karena itu harus cerdas dalam mengambil keputusan, sebab Total Quality Management itu sendiri memiliki banyak arti. Pengetahuan isu-isu mutu pendidikan agar dapat menjadi kontrol dalam team work pesantren yang bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan pesantren sebagai nilai jual pesantren.

Isu Total Quality Manajemen harus ditangani di institusi pendidikan, terutama terkait dengan produktivitas dan pembiayaan. Mereka mengadopsi Total Quality Manajemen di bidang pendidikan memilih perspektif yang berbeda mengenai pendekatan ini. Beberapa melihat Total Quality Manajemen sebagai sistem manajemen dengan kepuasan pelanggan atau siswa sebagai elemen penting. Yang lain melihat Total Quality Manajemen sebagai filosofi yang mendorong perubahan dalam suatu organisasi atau institusi pendidikan¹⁵⁸

Rencana yang telah ada dan menjadi keputusan kolektif pimpinan pesantren yang terimplementasi dalam Total Quality Management tentu tidak maksimal, ada bagian yang keluar dari substansi Total Quality Manajemen, maka perlu adanya evaluasi secara reguler atau berkala agar tetap menjadi bagian integral dari program pesantren. Peran Kyai sebagai orang yang sangat mempengaruhi keberadaan pesantren harus menangani evaluasi ini secara jernih, arif dan penuh pertimbangan

¹⁵⁸ Iftikhaar Ahmad Wani, Hakim Khaled Mehraj, *Total Quality Manajemen in Education: An Analysis*, International Journal of Humanities and Social Invention Vol.3 (6) pp 71-78

melalui media forum musyawarah dengan komponen lain. Jadi monitoring evaluasi program secara reguler merupakan langkah produktif pesantren yang akan menghasilkan kualitas dalam dunia pesantren dalam rangka melayani pelanggan setiap saat. Inti dari Total Quality Management dalam pesantren adalah usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki mutu pelayanan dan out put pesantren. Fokusnya semakin diarahakan ke pelanggan pesantren¹⁵⁹. Jadi kualitas atau mutu menjadi isu sentral pesantren. Walau kesempatan berusaha sudah ditentukan, mampu alangkah baiknya bila pimpinan pesantren juga mempertimbangkan kemungkinan datangnya ancaman atau hambatan terhadap jalannya pesantren.¹⁶⁰ Dalam Bahasa pesantren walau pengelolaan pesantren sudah mengalami masa terbaiknya, seyogyanya mereka yang terlibat dalam organisasi tidak boleh lengah dan berpuas diri dengan cara mengamati persoalan karena ancaman dan hambatan terus mengintai.

Kualitas dalam kehidupan sehari-hari, baik datang dari produsen dan konsumen atau sebaliknya dalam konteks pendidikan pesantren dengan masyarakat, sering diartikan banyak orang dengan mutu, yang padanan bahasa inggerisnya disebut quality, artinya *goodness or worth*. Secara definitif istilah mutu, dapat diartikan sebagai kebaikan atau nilai. Istilah ini penulis katakan biasanya terjadi dalam dunia ekonomi karena berkaitan dengan karakteristik produknya yang dirasakan oleh pelanggan atau pemakainya. Dengan demikian terjadi juga dalam

¹⁵⁹ Rendhal S. Schuler, Susan E. Jacksen, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke 21* (Jakarta, Erlanga, 1997) hal. 133.

¹⁶⁰ Sukanto Reksohadji Prodjo, *Manajemen Strategi*, (BPFE, Jogjakarta, 1987) hal. 10

masayarakat pendidikan, untuk mengetahui bermutu atau tidaknya sebuah pesantren, adalah masyakarat sebagai pengguna jasa pelayanan lembaga pendidikan Islam tertua di Republik ini. Tentu saja sebagai organisasi lembaga pendidikan yang telah mendapat respon baik masyarakat terus melakukan peningkatan mutu seperti melakukan penataan dalam proses dan perbaikan secara terencana dan berkseinambungan sehingga memperoleh hasil yang bermutu. Semua itu akan medatangkan nilai lebih dan simpati masyarakat.

Bila suatu organisasi tidak memenuhi kriteria itu secara baik, maka meskipun organisasi punya harga atau nilai baik, stakeholders cenderung akan menarik dukungannya. Itu sebabnya organisasi mengadakan usaha ‘Reinvention, reengineering , dan Total Quality Management, demi menghadapi tantangan tersebut, terutama dari stakeholders inti, yaitu pelanggan ¹⁶¹.

Setiap orang atau organisasi memahami mutu memang beragam, tetapi secara standar ada ukuran yang sama yaitu adanya kesamaan bagi pemakai jasa (*customer*) yaitu adanya pertemuan kepuasan antara produsen dengan konsumen setiap saat. Mutu secara esensial digunakan untuk menunjukkan kepada suatu ukuran penilaian suatu jasa (*service*)¹⁶². W. Edward Deming salah seorang pioner teori kepuasan menyatakan bahwa kepuasan selalu berubah.¹⁶³. Namun demikian, definisi kualitas yang diterima secara umum mencakup elemen-elemen berikut : 1) mempertemukan

¹⁶¹ Iksan, *Management Strategis Dalam Kompetisi Pasar Global*, (Gaung Persada, 2009) hal.81

¹⁶² Aan Komariah dan Cepi Tiratna, *Visionary Leadership : Menuju Sekolah Efektif*, (Bumi Aksara, Jakarta, 2005), h.9

¹⁶³ Nama lengkapnya adalah Wiliam Edward Deming, lahir 14 Oktober 1900, di Sioux city, Lowe, As . tahun 1928 Ia memperoleh gelar Doktor (Ph.D) Selama studynya , Ia berkenalan dengan Walter A. Shewhart, bapak Statistical Quality Control (SQC) dan mendalami statistik. Sejak itu Ia memperdalam pemahamannya tentang mutu dan Total Quality Manajement (TQM) diantara karya Deming yang terkenal adalah buku “Out The Crisis (1996) dan “ A Sistem of Profound Knowledge (1998) yang berisi tentang pokok-pokok filosofi mutu dan manajemen mutu terpadu (MMT)

harapan pelanggan (*customer*) 2) menyangkut aspek produk, servis, orang, proses, dan lingkungan, dan 3) Kriteria yang selalu berkembang yang berarti bahwa produk sekarang termasuk berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak lagi berkualitas¹⁶⁴.

Dalam konteks dunia pesantren, maka mutu merupakan kesesuaian atau kesamaan antara pengguna jasa pesantren yaitu wali santri yang sangat beragam dalam memberikan gambaran eksistensi pesantren baik sebagai pengemban Islamic values, social control dan social engineering dengan outcome pesantren. Dengan kata lain, wali murid merasakan mutu pelayanan suatu pesantren tidaklah sama, tetapi beragam dengan melihat dari sisi mana mereka menilai. Namun begitu akan bertemu kesamaan kepuasan semua wali murid terhadap servis pesantren pada titik akumulasinya yaitu semua wali murid dan para santri itu sendiri merasakan kepuasan dengan mutu pelayanan yang semakin berkualitas. Prinsipnya adanya komitmen yang terus dibangun oleh setiap pesantren untuk mempertahankan mutu dan kualitas dalam berinteraksi melayani masyarakat sebagai pengguna jasa. Para pioner kualitas Barat diantaranya Philip Crosby, Edward Deming dan Joseph Juran sebagaimana dikutip Edward Sallis, mereka berkata antara lain dalam bukunya tentang Total Quality Management

Diantaranya adalah *pertama* kualitas merupakan kunci keberhasilan program yang berhasil. Kurang perhatian terhadap kualitas akan mengakibatkan kegagalan dalam jangka panjang. *Kedua*, perbaikan-perbaikan kualitas menuntut komitmen manajemen sepenuhnya untuk dapat berhasil. Komitmen kepada kualitas harus terus menerus. *Ketiga* perbaikan kualitas adalah kerja keras. Tidak ada jalan pintas atau perbaikan cepat. Menuntut perbaikan budaya bagi

¹⁶⁴ Mukhamad Ilyasin, Dr dan Nanik Nurhayati Op Cit, 289 dalam David L. Goetsch dan Stanley, B Davis, Quality Manajemen : *Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and service*, (Prentice Hall, Inc, New Jersey, 2000) h.47

organisasi keseluruhan. *Keempat*, perbaikan kualitas menuntut banyak pelatihan. *Kelima*, perbaikan kualitas menuntut keterlibatan semua karyawan secara aktif, komitmen mutlak dari manajer senior¹⁶⁵

Kelima unsur tersebut merupakan harga yang tidak dapat ditawar lagi bagi pengelola lembaga pendidikan, khususnya pesantren sebagai representatif lembaga pendidikan Islam yang banyak menjadi perhatian masyarakat karena sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia. Dengan demikian mengelola pesantren tidak bisa lagi dengan tampilan pelayanan seadanya, statis, pasrah atau ketergantungan kepada seorang Kyai. Tetapi harus dikelola secara profesional menggunakan manajemen modern dalam setiap langkah dengan menempatkan orang-orang yang mempunyai kemampuan tinggi dan kompetensi yang baik dalam bidangnya. Adanya saling berpartisipasi dalam menjalankan tugas sehingga pengawasan (*controlling*) bukan datang dari kyai saja sebagai pengendali pesantren, tetapi adanya team work untuk mencapai tujuan bersama. Pelayanan yang baik kepada masyarakat dapat dikatakan sebagai produk yang berhasil apabila penggunaannya (*wali murid dan santri*) merasa terlayani dengan puas bahkan harus melebihi harapan masyarakat, jadi pelayanan tersebut selalu harus berorientasi kepada kepuasan masyarakat sebagai pemakai jasa pesantren yang pertama. Apabila kata mutu digabungkan dengan kata pendidikan, berarti menunjuk kepada kualitas produk yang dihasilkan lembaga pendidikan termasuk pesantren. Dapat diidentifikasi dari banyak santri yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, serta lulusannya relevan dengan tujuan¹⁶⁶. Pendidikan yang bermutu dapat diukur dari sejauh mana para

¹⁶⁵ Edward Sallis, op cit, h. 25

¹⁶⁶ Ann Komariah dan Cepi Tiratna, op cit h.8

lulusannya mengukir prestasi ketika beradaptasi di masyarakat, adakah nilai lebih ketika mereka berinteraksi dengan banyak komunitas, atau adakah perubahan positif baik secara kelembagaan atau pribadi dengan berbekal ilmu pengetahuan yang pernah mereka geluti dalam lembaga pendidikan tersebut. Prestasi di atas dapat terealisasi di lapangan apabila proses pembelajarannya terdapat keterlibatan secara kolektif semua unsur baik yang berkaitan dengan akademik, manajemen, sarpras maupun sumber daya manusia.

Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan, mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu¹⁶⁷

Dalam bahasa perusahaan Pengertian kualitas atau mutu yakni hasil produksi harus memenuhi standar pelanggan atau pemakainya (*user*) jika terabaikan, maka pelanggan akan beralih ke produsen lain dan meninggalkannya. Prinsip ini juga berlaku dalam dunia pendidikan termasuk pesantren. Mereka harus terus berjuang meningkatkan dan memenuhi standar tertinggi dengan mutu pelayanan sempurna, artinya harus berobsesi tidak ada lagi yang bisa menyainginya paling tidak mempertahankan kualitas yang selama ini sudah mendapat respon positif. Memang dalam dunia pendidikan konsep absolut ini elastis, karena belum banyak pesantren yang dapat menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik karena akan berimplikasi pada pembayaran. Sementara dalam konsep relatif, kualitas berarti

¹⁶⁷ B.Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Rineka Cipta, Jakarta, 2004), h.210

memenuhi spesifikasi yang disepakati asalkan tujuan tercapai. Nurkholis mengutip dari Edward Sallis yang mengatakan bahwa kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan¹⁶⁸. Dalam dunia bisnis dikenal pameo pelanggan atau pembeli (*buyer*) adalah raja, artinya dalam konteks pendidikan yang memutuskan pesantren itu bermutu, bukanlah pengakuan (*claim*) dari pengelola, tetapi datang dari masyarakat sebagai pelanggan. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas itu ditentukan oleh pelanggan. Kepuasan pelanggan harus dipenuhi dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketetapan waktu¹⁶⁹. Oleh karena itu, di awal tulisan ini penulis berkata pihak pengelola harus jeli dan cerdas membaca tuntutan atau selera masyarakat sebagai pelanggannya.

Pelanggan dalam pendidikan terdiri atas dua aspek yaitu internal dan eksternal. Masuk kelompok eksternal primer (*para siswa*) seperti menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional atau internasional, mempunyai ketrampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan dan menjadi warga negara yang bertanggungjawab¹⁷⁰. Sementara pelanggan internalnya (*kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah*) berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapat imbalan finansial, sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreativitasnya¹⁷¹.

¹⁶⁸ Nurkholis, op cit h.68

¹⁶⁹ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*, (Jogjakarta, Andi, 2009) h. 4

¹⁷⁰ Nurkholis, op cit, 71

¹⁷¹ *ibid*

Bagi pesantren, mereka harus mengacu pada tujuan awal yaitu pada dua misi out put utamanya yaitu *pertama* terciptanya ulama' yang dapat mengayomi, membimbing dan menuntun masyarakat dengan memperhatikan fenomena kehidupan mereka atas dasar tuntunan Al Qur'an dan Hadis sebagai pedoman hidup utama orang Islam. *Kedua*; terbentuknya masyarakat yang mempunyai ketrampilan hidup (*live skill*) multi talenta yang mampu bersaing dalam dunia kerja sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi (*ITC*). Disini pesantren dituntut melakukan pengembangan elaborasi kurikulum secara simultan dalam pembelajarannya (*design kurikulum*) seperti terjadi pengintegralan keilmuan yaitu ilmu agama dengan ilmu umum. Sebagai konsekuensi logis pelayanan mutu kepada masyarakat, maka merupakan keharusan secara akselerasi membutuhkan rekonstruksi atau bahkan dekonstruksi terhadap sistem yang ada. Pesantren tidak boleh apriori atau menutup diri terhadap perkembangan zaman khususnya perkembangan ilmu pengetahuan, karena tidak semua santri akan menjadi ulama, mereka datang mempunyai bakat dan berangkat dari status sosial yang berbeda, walaupun dalam kajian khazanah klasik yang dikenal kitab kuning banyak memuat tentang kedokteran, astronomi, ekonomi, bahkan politik juga terkaji tetap menjadi kajian utama.

Langkah ini dapat terealisasi jika dalam struktur organisasi pesantren berani tampil beda. Artinya kyai sebagai tokoh sentral tidak lagi sebagai pengambil keputusan menentukan (*decition maker*) termasuk dalam pembuatan kurikulum, tetapi diputuskan oleh bagian akademik yang memahami dan loyal dengan kompetensinya. Hal ini sebagai bentuk menjaga kepuasan pelanggan. Namun begitu

tetap sebelumnya dikonsultasikan kepada kyai sebagai pemegang otoritas, kemudian diputuskan dalam rapat sebagai keputusan kolektif.

Dengan menempatkan pelanggan pesantren sebagai fokus utama, maka struktur organisasi akan menjadi piramida terbalik. Artinya adalah biasanya susunan organisasi berbentuk kerucut. Kyai ada di bagian atas, menyusul pembantu Kyai sebagai pimpinan tengah, ustadz/ustadzah dan karyawan pendukung. Dalam *Total Quality Management (TQM)* bentuk kerucut itu harus terbalik. Justru pucuk pimpinan (*Kyai*) berada dibawah, yang memberikan implikasi ia harus menjadi pelayan bagi pemimpin yang ada di level menengah. Begitupun pimpinan menengah harus melayani ustadz/ustadzah, dan ustadz/ustadzah harus melayani kebutuhan santrinya¹⁷²

Dengan begitu, kontribusi karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai yang menentukan arah dan keberhasilan organisasi. Karena itu, pimpinan terus melakukan peningkatan kemampuan pengetahuan karyawan dan memberi kesempatan dalam pengambilan keputusan atau perancangan organisasi ke depan termasuk cara-cara pengambilan keputusan tidak lagi didasari oleh *perasaan (feeling)* tetapi harus didasari oleh kenyataan *data*. Kenyataan ini masih sering terjadi pada pesantren yang struktur organisasinya cuma melibatkan keluarga atau orang kepercayaan, akibatnya kerap kali menimbulkan kerugian dan pesantren susah berkembang. Dengan menggunakan data, penerapan manajemen semakin baik bekerja dan mudah dalam mengambil keputusan pada situasi tertentu. Data dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi¹⁷³. Pengamatan penulis bahwa data dapat memprediksi hasil setiap persoalan yang telah diputuskan dengan berbagai tindakan yang dilakukan sesuai kebutuhan organisasi. Organisasi yang

¹⁷² Mukhammad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, Op cit, 300

¹⁷³ *ibid*, h.301

visioner selalu melakukan perbaikan yang berkesinambungan sebagai evaluasi umum terhadap semua personal yang terlibat dengan menggunakan konsep Siklus PDCA (*Plan-Do-Check – Act*) yang terdiri atas langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh¹⁷⁴. Teori ini dipelopori oleh Deming, lingkaran ini menggambarkan proses yang selalu terjadi dalam setiap kegiatan atau kinerja yang bermutu.

Dalam pendidikan berasrama, khususnya pondok pesantren sejatinya perbaikan untuk pengembangan lembaga dilakukan secara terus menerus, komitmen peningkatan kualitas tanpa berhenti dan fokus pada pelanggan.

Pendalaman Total Quality Manajemen mengintegrasikan tiga aspek mendasar yaitu keterlibatan dan perbaikan terus menerus. Komitmen dalam arti untuk mengambil janji untuk tidak berakhir pada peningkatan kualitas dan layanan kepada pelanggan, keterlibatan berarti keterlibatan semua anggota team dalam mencapai tujuan bersama yaitu dari atas ke bawah, bekerja pada satu unit untuk hasil dan pemikiran yang lebih baik¹⁷⁵

Dalam konsep Total Quality Management diperlukan kesadaran untuk bekerja dalam team yang kuat seperti layaknya dalam sepak bola, tidak ada yang lebih penting semuanya berperan. Untuk mengetahui tingkat kelayakan kinerja itu semua maka evaluasi merupakan keharusan dalam manajemen modern sebagai kontrol kinerja sejauh mana sistem organisasi berjalan. Dengan demikian kelemahan dan kekuatan dapat diketahui guna dilakukan upaya perbaikan. Penilaian terhadap kelayakan dan kinerja yang dilakukan secara terprogram, akan menambah mutu

¹⁷⁴ Ibid, h.301

¹⁷⁵ Faisal Talib, *An Overview of Total Quality Manajemen: Understanding ...* International Journal of Advanced Quality Manajemen, 2013 Vol.1 (1) pp 1-20

manajemen pesantren. Dalam manajemen mutu sesuai dengan fungsi manajemen yang dilakukan oleh pimpinan pesantren, diarahkan untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat, baik secara internal, eksternal yang primer atau sekunder. Semua itu dilaksanakan agar penyelenggara pendidikan dapat memberi jaminan kepada penyelenggaranya bahwa pendidikan yang diselenggarakan adalah pendidikan yang bermutu.

Pada dasarnya manajemen mutu, mampu menginspirasi penyelenggaranya pada semua lini aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan. Mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian hingga kepemimpinan yang menentukan kebijakan mutu, tujuan, dan tanggungjawab serta implementasinya melalui alat manajemen. Oleh sebab itu, memposisikan masyarakat sebagai fokus utama, dan pesantren sebagai pelayan. Inilah yang dikenal organisasi piramida terbalik, dimana santri sebagai puncaknya, bukan sebaliknya. Untuk meningkatkan pelayanan, seyogyanya dunia pesantren harus berani merubah struktur organisasinya. Konsekuensinya adalah puncak pimpinan (*kyai*) berada di bawah yang memberikan implikasi bahwa *kyai* harus menjadi pelayan bagi pimpinan yang ada di level menengah terutama kebutuhan pembelajaran santrinya¹⁷⁶. Dalam konteks pendidikan, penerapan *Total Quality Management* dilakukan sebagai upaya peningkatan kualitas pendidikan¹⁷⁷. Konsekuensi logisnya adalah pondok pesantren yang ingin terus eksis pada porosnya dan terus mendapat respon positif dari masyarakat, terus melakukan inovasi organisasi secara berkala walaupun terkadang

¹⁷⁶ *ibid*, 304

¹⁷⁷ *ibid* h.306

harus berhadapan dengan budaya kepemimpinan yang sudah turun temurun mengkrystal dalam pesantren, padahal dari konsep kompetensi dan sumber daya manusia sudah kurang relevan dipertahankan, akhirnya banyak masyarakat menarik diri karena pelayanan yang tidak lagi profesional.

Konsep Total Quality Management lebih fokus perhatiannya pada upaya memaksimalkan pemberdayaan sumber daya manusia (*human resources empowering and motivation*), sementara pemuasan kepada wali murid santri fokus dari pelaksanaan Total Quality Management. Filosofi ini mendatangkan dampak pada beberapa implikasi yang sangat besar dalam pelaksanaan sistem manajemen dibandingkan dengan sistem manajemen konvensional. Kepuasan yang tertuju kepada masyarakat yang menggunakan jasa pesantren dalam memperoleh pendidikan bagi putra-putrinya baik internal atau eksternal, sehingga penentuan visi dan tujuan harus selalu melibatkan para wali murid dan santri itu sendiri yang dimotori oleh bagian pengembangan pondok pesantren. Sehingga sebuah organisasi yang hendak menerapkan Total Quality Management harus mendefinisikan terlebih dahulu siapa yang menjadi sasaran utama calon santri. Bagian promosi pondok pesantren harus jeli dan selalu membuat identifikasi agar harapan calon santri dapat terpenuhi. Dengan demikian, dalam kerangka pesantren indikator dari mutu pendidikan akan menjadi parameter keberhasilan proses pendidikan yang ada di pesantren, artinya kerangka dalam implementasi Total Quality Management di pesantren memberikan kepastian dalam manata sistem mutu pendidikan serta arah yang pasti.

Indikator yang dijadikan tolak ukur mutu pendidikan pesantren; 1) Hasil akhir pendidikan 2) Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran pendidikan suatu lembaga pendidikan

3) Proses pendidikan 4) Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan raw input (*siswa*) 5) Raw input dan lingkungan¹⁷⁸

Prestasi tersebut merupakan implementasi prinsip-prinsip manajemen dalam pendidikan, dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas pendidikan yang dapat dilihat dari prestasi atau efektivitas dan efisiensi. Aspek efektivitas dapat dilihat pada masukan yang merata, keluaran yang banyak dan bermutu tinggi; ilmu dan keluaran yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun, pendapatan pengeluaran lulusan memadai. Pesantren yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat, mereka dapat mengukur pada indikator hasil pendidikan yang tercermin pada prestasi yang dicapai oleh pesantren pada setiap kurun waktu tertentu seperti caturwulan, semester, setahun, lima tahunan dan seterusnya. Termasuk prestasi pada bidang seni Islami, suasana disiplin, keakraban, saling menghormati dan sebagainya yang tercermin dalam ahlakul karimah.

Indikator ini bukan saja terdapat pada yang terlihat (*in put, proses, out put, outcome*) namun terjadi juga pada indikator input seperti karakteristik guru, fasilitas, perlengkapan, materi pendidikan serta kapasitas manajemen. Indikator output seperti hasil perolehan peserta didik dan dinamika sistem sekolah, perubahan sikap, keadilan, prestasi belajar di sekolah yang lebih tinggi, pekerjaan dan pendapatan.¹⁷⁹

Lebih dari itu, lembaga pendidikan Islam seperti pesantren harus lebih meningkatkan mutu dengan berbagai input, seperti bahan ajar kognitif, afektif, dan

¹⁷⁸ Nur Hasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk Abad 21: Indikator Cara Pengukuran Dan Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan*, (PT Sindo, Jakarta, 1994) h.390

¹⁷⁹ Lebih detailnya lihat E.Mulyasa, op cit h.65

psikomotorik¹⁸⁰. Bersamaan dengan perkembangan masyarakat yang kian kompetitif, maka institusi pendidikan pesantren dituntut mampu memberikan atau menghasilkan lulusan yang berkualitas. Produk di institusi pendidikan pesantren utamanya berbentuk jasa¹⁸¹. Karena itu, jasa yang diberikan oleh institusi pendidikan Islam yaitu pesantren adalah pengajaran (*tuition*), penilaian atau pengujian (*assessment*) dan bimbingan (*guidance*) yang diberikan kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, sponsor dan lain-lain. Semua aspek tersebut difokuskan pada pelanggan atau *stakeholders* pesantren. Di awal tulisan ini, penulis sampaikan bahwa pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan yang berangkat dari kepedulian masyarakat, terhadap pendidikan bangsa ini, karena penjajah tidak memberikan layanan pendidikan kepada bangsa kita, kecuali orang tertentu yang mendukung penjajah. Dimotori oleh para pemuka agama yang disebut Kyai dan dibantu oleh tokoh masyarakat, mereka membangun pesantren sebagai wadah menuntut ilmu bagi orang Islam. Terkait dengan hal tersebut, satu dari tema-tema utama dari kebijakan utama

¹⁸⁰ Istilah kognitif (kognitif) berasal dari kata *cognition* yang pada dasarnya *knowing*, berarti mengetahui. Dalam perkembangan selanjutnya istilah kognitif menjadi populer sebagai salah satu domain ranah psikologi manusia yang meliputi setiap perilaku mental yang berhubungan dengan pemahaman, pertimbangan, pengolahan informasi, pemecahan masalah, kesengajaan dan keyakinan. Ranah kejiwaan yang berpusat di otak ini juga berhubungan dengan konasi (*kehendak*) dan afeksi (*perasaan*) yang berkaitan dengan ranah rasa. Muhibin Syah, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*, (Roda Perkasa, Bandung, 2002), h.66. Lihat juga Ullrich Neisser, *Cognition and Reality: Principle and Implications of Cognitive Psychology*, (Freeman and company, Sanpraisisco, 1976) dan JP Chaplin, *Kamus lengkap Psikologi*, (Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2006) h.12

¹⁸¹ Jasa adalah meliputi segenap kegiatan ekonomi yang menghasilkan out put (*keluaran*) berupa produk atau konstruksi (*hasil karya*) nonfisik, yang lazimnya dikonsumsi pada saat diproduksi dan memberi nilai tambah pada bentuk (*form*) seperti kepraktisan, kepantasan/kecocokan, kenyamanan, dan kesehatan, yang pada intinya menarik cita rasa pada pembeli pertama. Sementara dalam konteks penulisan ini, jasa pendidikan merupakan jasa yang bersifat kompleks karena bersifat padat karya dan padat modal. Artinya, dibutuhkan banyak tenaga kerja yang memiliki skill khusus dalam bidang pendidikan dan padat modal karena membutuhkan infrastruktur (*peralatan*) yang lengkap.

merupakan kebijakan pendidikan Nasional. Kontribusi pesantren terhadap pembangunan bangsa ini, melalui pendidikan sangat besar bahkan tidak terhenti seperti alir mengalir deras.

Dalam mutu pendidikan pesantren ada elemen-elemen yang bisa menjadi karakteristik dalam jasa pendidikan¹⁸² Kenyataan ini tidak terbantahkan karena masyarakat yang mengklaimnya, seperti para alumni yang berkiprah di banyak aspek kehidupan, memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat tanpa pamrih karena mengedepankan da'wah dan sosial, menjaga dengan setia keutuhan bangsa negara ini dari ancaman fisik, atau non fisik budaya luar, disamping membangun karakter bangsa sesuai tujuan para pejuang dan pahlawan yang berjuang untuk generasi sekarang. Bagi pesantren sebagai institusi dan lembaga pendidikan non profit yang dibesarkan masyarakat, perestasi besar ini harus terus mendapat respon dan pengawalan dari semua yang terlibat dalam pengelolaan pesantren terutama dari aspek manajemen.

Manajemen mutu terpadu (*TQM*) di lingkungan suatu organisasi non profit termasuk pendidikan tidak mungkin diwujudkan jika tidak didukung dengan tersedianya sumber-sumber untuk mewujudkan kualitas proses dan hasil yang akan dicapai. Di lingkungan yang organisasi kondisinya sehat, terdapat berbagai sumber kualitas yang dapat mendukung pengimplementasian *Total Quality Management* secara maksimal.¹⁸³

Dalam pesantren sumber yang sangat dipengaruhi adalah; *pertama*, pucuk pimpinan yaitu Kyai. *kedua*, adanya sistem informasi manajemen yang baik dan terpadu. *ketiga*, tersedia sumber daya manusia yang baik kompetensinya. *Keempat*,

¹⁸² Eri Rochyati, dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2006), h. 101

¹⁸³ Hadari Nawawi, *Manajemen strategi Organisasi Non Profit bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Jogjakarta, Gajah Mada University Pers, 2003), h. 134

adanya lingkungan dan kondisi kerja yang kolektif. *Kelima*, filsafat perbaikan kualitas secara berkesinambungan. Keberadaan panca sumber tersebut di atas selalu mendapat perhatian serius secara berkesinambungan yang dilakukan secara kolektif. Ekstrimnya, kesemua unsur tersebut saling berkoordinasi, saling mengontrol dan mengevaluasi sehingga akan terlihat adanya penyumbatan dan segera diperbaiki jika terdapat satu sistem siklus organisasi yang tidak berjalan. Perbaikan berkesinambungan atas kinerja organisasi secara menyeluruh hendaknya dijadikan sebagai sasaran tetap dari organisasi pesantren. Proses berkesinambungan adalah prinsip dasar dimana mutu menjadi pusatnya. Proses ini merupakan pelengkap yang menghidupkan prinsip orientasi dan prinsip fokus pada pelanggan¹⁸⁴. Upaya perbaikan organisasi secara terus menerus hendaknya menjadi misi kerja (*Azam*) yang tetap terpateri sebagai pendekatan bagi semua personal, dan merupakan bentuk dedikasi terhadap lembaga pendidikan (*student learning*). Ada tiga pendekatan yang digunakan untuk menjamin kualitas lembaga pendidikan yaitu 1) Pendekatan Akreditasi. 2) Pendekatan outcome assessment dan terakhir 3) pendekatan sistem terbuka¹⁸⁵. Untuk mencapai kualitas mutu pendidikan pesantren yang baik dan mampu melakukan kompetitif positif di tengah persaingan pendidikan yang semakin menggelombang, maka pengelolaan manajemen profesional secara meyakinkan keharusan bagi pesantren melakukan terobosan manajemen moderen dengan menerapkan Total Quality manajmenen yang ditawarkan oleh pakar mutu W.Edward Deming yang telah terbukti dapat membawa perubahan besar perekonomian Jepang

¹⁸⁴ Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati, op cit, h.317

¹⁸⁵ Ety Rocheati dkk, op cit, h.141

khususnya dalam bidang jasa industri (*manufacturing*). Pemikiran tersebut berjumlah 14 points manajemen seperti berikut ini;

1. Menciptakan sasaran yang konstan dalam mengarah ke perbaikan mutu barang dan jasa
2. Kita menerima filosofi baru. Kita tidak hidup lagi dalam jaman yang mau menerima keterlambatan, kesalahan, material yang cacat dan hasil kerja yang cacat.
3. Jangan tertegun pada inspeksi masal, Buatlah suatu bukti statistik yang mutu melekat di dalamnya.
4. Hentikan pemberian penghargaan kepada bisnis berdasarkan harga
5. Carilah masalah, tugas manajemen bekerja terus menerus dalam hal tersebut
6. Lembagakan metode penelitian di tempat kerja (*on the job training*)
7. Lembagakan metode moderen mengenai supervisi dari pekerja produksi.
8. Hilangkan rasa takut, dengan demikian maka setiap orang akan bekerja dengan efektif.
9. Hilangkan penghalang komunikasi antar bagian.
10. Hilangkan sasaran berupa angka, poster dan slogan yang ditujukan kepada karyawan yang menuntut mereka agar bekerja meningkatkan produktivitas tanpa memberi metodenya.
11. Hilangkan standar kerja yang menghasilkan kuota berupa angka-angka.
12. Hilangkan spanduk yang membuat persoalan bagi pekerja yang dibayar perjam dan hormati hak mereka, sehingga mereka merasa bangga atas karya mereka.
13. Lembagakan program pendidikan dan latihan
14. Ciptakan suatu struktur manajemen puncak yang akan mendorong setiap hari ke 13 program diatas.¹⁸⁶

Langkah-lagkah merupakan upaya konstruktif manajemen lembaga pendidikan Islam (*pesantren*) yang bertujuan menyenangkan, menjaga kepuasan pelanggan, dan menjaga mutu dengan adanya inovasi kreatif yang ditimbulkan dengan implemantasi Total Quality Manajemen. Beberapa literatur telah menyarankan agar implementasi Total Quality Manajemen yang tepat dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang lebih baik, selain itu, banyak pendidikan

¹⁸⁶ Drs.Amin Wijaya TunggalAk,MBA, *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta, Rineka Karya,1993)
Hal.45-46

telah menyelidiki gagasan bahwa Total Quality Manajemen memberikan pendekatan untuk memperbaiki kinerja¹⁸⁷

Dengan demikian implementasi Total Quality Manajemen dalam pondok pesantren bukan saja akan menghasilkan keberhasilan secara menyeluruh (*totality*), tetapi mampu membangkitkan budaya kerja semakin baik. Hal ini terjadi karena setiap orang yang terlibat dalam organisasi membutuhkan orang lain sebagai suatu sistem yang saling terkait (*bersinergi*) dan membutuhkan sebagai suatu kerja team.

Konsep sinergi menunjukkan bahwa kinerja dan produksi ditingkatkan dengan menggabungkan talenta dan pengalaman individu. Di kelas, tim guru-siswa setara dengan pekerja lini depan industri. Produksi hasil kerja mereka yang sukses bersama adalah pengembangan kemampuan, minat dan karakter siswa. Dalam satu hal, siswa tersebut adalah pelanggan guru, sebagai penerima layanan pendidikan yang diberikan untuk pertumbuhan dan peningkatan siswa. Dilihat dari cara ini guru dan sekolah adalah pemasok alat pembelajaran, lingkungan dan sistem pembelajaran yang efektif bagi siswa, yang merupakan pelanggan utama sekolah¹⁸⁸

Lembaga pendidikan dalam hal ini pesantren dituntut sebagai pemasok yang baik dengan kualitas guru serta alat pembelajaran lain harus mempunyai kemampuan kualifikasi terbaik karena akan sangat berpengaruh terhadap hasil serta kepuasan yang akan diperoleh santri sebagai pelanggan utamanya.

¹⁸⁷ A. Addae Korankye, *Total Quality Manajemen A Source of Competitive Advantage a Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana*, *International Journal of Asia Social Science* 2013 Vol.3 (6) pp 1293-1305

¹⁸⁸ Jayakumaran, Manoharan, *Total Quality Manajemen in Education*, *International Journal of Current Research*, 2011 Vol.3 (3) pp 149-153

C. TOTAL QUALITY MANAGEMENT PENDIDIKAN PESANTREN

1. Total Quality Management Pendidik

Kehadiran guru di lembaga pendidikan khususnya pendidikan formal mempunyai posisi yang sangat strategis dan sangat menentukan maju dan tidaknya suatu lembaga pendidikan termasuk pesantren, sampai kapanpun keberadaan SDM pendidik tidak akan tergantikan, walaupun perkembangan dan kemajuan teknologi dalam dunia pendidikan semakin maju. Dalam sejarah, Jepang yang sekarang menjadi pusat perdagangan dunia pernah mengalami kehancuran ekonomi, politik, teknologi, budaya dan hukum karena negaranya khususnya kota Nagasaki dan Hiroshima hancur luluh dijatuhi bom atom karena dibombardir oleh tentara sekutu. Kaisar mereka saat itu bertanya dan berkata masih adakah “Guru”.

Pertanyaan ini mengisyaratkan kepada rakyat Jepang mari kita berjuang lagi untuk mengembalikan kejayaan Jepang dengan terus belajar melalui bimbingan seorang guru, dengan waktu relative singkat bangsa Jepang telah menjadi raja dalam dunia ekonomi dengan membangun berbagai macam industri dengan berbagai macam produksi yang mereka keluarkan mulai industri ringan, menengah sampai kelas berat. Begitu urgennya kehadiran seorang guru dalam proses belajar mengajar. Para pakar mengatakan “Andaikata tidak ada kurikulum secara tertulis, tidak ada ruang kelas, dan prasarana belajar lainnya, tetapi masih ada guru, maka pendidikan masih dapat berjalan¹⁸⁹

¹⁸⁹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum*, (Remaja Rosda, Bandung, 1977) hal.89
lihat juga Abudin Nata Inovasi Pendidikan, hal.55

Majunya peradaban manusia dengan berbagai macam inovasinya menuntut manusia harus bergerak cepat karena persaingan hidup yang semakin kompetitif, kebutuhan dan gaya hidup yang trendy semakin menjadi ukuran sukses tidaknya seseorang dalam menjalani profesinya. Oleh karena itu pengetahuan seseorang sangat berperan dalam berhasil atau tidaknya bersaing untuk mendapatkan kehidupan yang lebih baik. Mereka lebih cepat meraih pengetahuan dengan menggunakan teknologi dan pengetahuan yang sangat mudah seiring dengan capatnya dunia ilmu pengetahuan yang semakin mengglobal. Dampak dari hal tersebut adalah bahwa peran guru tengah mengalami perubahan signifikan dan mendasar. Budaya global mampu mengarahkan manusia dengan kehidupan yang hedonistis, pragmatis, sekularis yang pada tahap akhirnya akan berdampak pada bergesernya fungsi guru, karena terjadi orientasi visi dan misi pemikiran manusia. Hal ini terjadi karena guru sebagai agen dan peyampai ilmu pengetahuan, sudah tergantikan oleh informasi teknologi terutama internet serta produk dunia maya lainnya.

Kekurangberdayaan guru di tengah terjadinya gejolak sosial di atas, terkadang membuat disorientasi pemikiran yang menempatkan guru pada dunia lain. Seperti jabatan guru yang profesional dan terhormat yang mengharapkan keberkahan hidup (*dalam Islam mengajar merupakan bagian dari jihad*), membangun umat menjadi manusia taqwa lahir serta batin. Semua itu menjadi indikator bahwa para guru memperoleh kedudukan semakin tinggi. Jabatan guru sekarang menjadi profesi rebutan, karena hidup jauh dari kesederhanaan dengan berbagai kepemilikan, tetapi tidak merubah gaya hidup mereka sebagai pendidik yang selalu bersehaja dan penuh keteladanan hidup. Walaupun demikian masih

banyak guru yang tidak profesional dalam menjakankan fungsinya sebagai pendidik.

Gambaran guru tersebut di atas bukan berarti telah terjadi disorientasi seorang guru sebagai penggerak perubahan sosial (*agent of social change*) hilang, sama sekali tidak. Tetapi sebaliknya diyakini bahwa masih banyak guru yang memiliki visi, dan misi membangun peradaban positif karena peran mereka sebagai ulil albab yang memadukan kekuatan jasmani dan rohani, zikir dan pikir, panggilan hati, tanggungjawab keilmuan disamping panggilan agama sebagai penyampai kebenaran yang dikategorikan jihad dalam. Memang yang sudah menyimpang perlu diluruskan kembali karena akan merusak citra dan peran guru yang sebenarnya. Dalam masyarakat Islam kedudukan seorang guru merupakan pekerjaan mulia karena sebagai ujung tombak dalam upaya menyebarkan dan mempertahankan ajaran Islam di masyarakat, sama seperti halnya para Da'i atau Mubaligh atau para Mujahid lain, yang membedakan adalah tempat dan status profesinya. Dengan demikian guru menyandang sebutan atau gelar yang mulia karena tugas sucinya harus terjaga terus, jika ada pembelokan tujuan maka segera harus dilakukan reorientasi dengan visi dan misi yang mulia. Namun demikian hendaknya pihak yayasan bagi sekolah swasta tetap harus menghargai serta mengapresiasi tenaga, waktu dan pemikiran yang telah di berikan oleh guru kepada sekolah dengan pemberian imbalan honorarium yang sesuai, pantas dan profesional. Karena Islam memerintahkan menghargai kerja dan jasa orang sesuai pengorbanan sebelum keringat kering dari badannya.

Dimanapun keberadaan kita, dalam suasana apapun manusia berinteraksi, dan berbudaya, keberadaan guru tetap diperlukan. Oleh karena itu, setiap Negara selalu membutuhkan kehadiran guru yang tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan dan Undang-Undang serta peraturan Negara bersangkutan. Disadari bahwa guru sebagai tenaga profesional yang bertugas meningkatkan mutu pendidikan di republik ini bermuara pada lahirnya sumber daya manusia Indonesia yang semakin berkualitas. Hal ini dilakukan pemerintah untuk mengantisipasi kehidupan yang semakin mengglobal dan kompetitif baik tingkat regional, nasional maupun internasional. Lahirnya Undang-Undang Sisdiknas, yang salah satu tujuannya adalah agar pelaksanaan pendidikan di Indonesia terencana, terarah dan berkesinambungan. Konsekwensinya melalui UU No.14 Tahun 2005 pasal 7 dan pasal 20 mengamanatkan bahwa setiap guru dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan kompetensi akademiknya melalui pengembangan diri secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni secara demokratis, menjunjung tinggi hak asasi manusia dan nilai keagamaan dengan tugas keprofesionalan .

Dengan demikian keberadaan guru dalam proses belajar-mengajar sangat menentukan, bahkan sukses dan tidaknya seorang peserta didik sangat dipengaruhi oleh keberadaan seorang guru. Dengan alasan itulah kompetensi dan kualitas keilmuan seorang pendidik harus prima disertai kemampuan pedagogik yang mumpuni. Guru memposisikan diri dengan peran sentralnya, untuk itu hal mutu pendidikan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pendidik. Guru

adalah faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah, karena guru merupakan sentral serta sumber kegiatan belajar mengajar¹⁹⁰

Dalam dunia pesantren seorang Kyai atau Ustadz merupakan sosok panutan bagi para santri, sebab bukan saja kedalaman ilmu pengetahuannya tetapi akhlaq, sikap dan perkaannya menjadi rujukan santri. Meraka sebagai Ulul albab, al-ulama, al-muzakki, ahl-adz-dzikir dan al-rosikhuna fi-al ilmi. Dengan demikian mereka mempunyai keseimbangan yang prima antara daya fikir dan nalar serta dzikir dan spiritual. Oleh karena itu mereka tidak berani menyalahgunakan ilmu yang mereka miliki karena para guru menyadari bahwa ilmu merupakan amanah Allah SWT yang harus dijaga kesuciannya, yang dalam Total Quality Management disebut komitmen. Profesi guru harus selalu sejalan dengan visi dan misinya sebagai bentuk tanggungjawab dalam menjalani kewajibannya secara terus menerus. Jadi seorang guru bukan hanya harus mempunyai dan mengembangkan kemampuan kognitif secara komprehensif, tetapi juga ranah afektifnya terus ditingkatkan sebagai bentuk ketaqwaan kepada Allah SWT. Dengan demikian dalam pandangan Islam seorang guru yang profesional bukan hanya mahir dan menguasai bidang ilmu yang diajarkannya, mendalam dan komprehensif, tetapi dengan ilmunya ia menuntun untuk senantiasa mengakui keagungan Allah SWT kemudian patuh dan tunduk kepadaNya¹⁹¹

¹⁹⁰ Zainal Aqib, *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*, Cendekia, Surabaya, 2002) hal.24. Lihat juga H. Veithzal Rivai dan Sylvia Murni dalam *Education Management*, hal.896.

¹⁹¹ Dalam berbagai sumber ilmu keguruan dijumpai penjelasan bahwa kompetensi profesional berkaitan dengan menguasai landasan pendidikan: mengenai tujuan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan Nasional ; mengenai fungsi sekolah dalam masyarakat, mengenai prinsip-prinsip psikologi

Sesuai dengan visi dan misinya pendidik tidak dapat tergantikan oleh siapapun walaupun sebagai alat atau fasilitator. karena kemajuan teknologi. tetapi mereka mempunyai misi keagamaan untuk membangun kekuatan rohani sebagai pemberi peringatan, pembimbing dan panutan dengan predikat ulul albabnya, kapan dan dimanapun mereka berada, khususnya dalam pesantren sebagai lembaga pengkaderan ajaran dan nilai-nilai ke-Islaman.

Kedepan, pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam berperan sentral mengembangkan dan mempertahankan nilai dan ajaran Islam khususnya di Indonesia, yang berperan sebagai benteng terakhir dalam membumikan syariat Islam dalam seluruh aspek kehidupan. Dengan alasan inilah para pakar pendidikan Islam khususnya dari kalangan pondok pesantren, selalu menyuarakan bahwa pesantren semakin berat mengalami persaingan, bahkan dapat tertinggal jika tidak cepat memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan terutama sumber daya manusia tenaga pengajar yakni para sarjana yang mempunyai kompetensi keilmuan yang dapat diandalkan kemampuannya. Dengan kata lain profesionalisme ustadz dan ustadzah sebagai pendidik sedang teruji dan menjadi sorotan masyarakat. Secara pribadi penulis memperhatikan dan mengamati, bahwa saat ini banyak pesantren yang

pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar; menguasai bahan pengajaran baik, bahan pengajaran kurikulum pendidikan dasar dan menengah, menguasai bahan pengayaan, menyusun program pengajaran; menetapkan tujuan pembelajaran, memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran, memiliki dan mengembangkan strategi belajar mengajar, memilih dan mengembangkan media pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, memilih dan memanfaatkan sumber belajar, melaksanakan program pembelajaran; menciptakan iklim belajar mengajar yang tepat, mengatur ruangan belajar, mengelola interaksi belajar mengajar, menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan. Lihat Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Remaja Rosda Karya, Bandung, 1997) hal.17-19. Lihat juga Ngalm Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis* (Remaja Rosda Karya, Bandung, 1995) hal. hal.19-20 dalam Abuddin Nata *Inovasi Pendidikan Islam* (Salemba Diniyah, Jakarta, 2016) hal.59

merekrut tenaga pengajar dari alumninya yang secara keilmuan dan pengalaman masih sangat hijau sehingga tidak sedikit santri yang tidak nyaman dan merasa tidak puas mengikuti pembelajaran, akhirnya keluar dan mencari pondok yang lebih menjanjikan karena kualitas tenaga pengajarnya benar-benar profesional. Sikap lain yang timbul dari para guru muda, terkadang memperlihatkan sikap otoriter, sarat dengan nilai komando dan tidak demokratis, sehingga hubungan guru dengan murid ada jarak yang semestinya tidak terjadi. Dalam dunia pendidikan modern guru sebagai pendamping peserta didik dengan suasana belajar yang demokratis, terbuka dan siap untuk berdiskusi. Karena, dalam konteks sekolah yang dapat diadopsi dalam konteks pesantren, guru adalah orang yang langsung berinteraksi dengan anak didik, memberikan keteladanan, motivasi, dan inspirasi untuk terus-menerus bersemangat dalam berkarya dan berpersatani¹⁹²

2. Total Quality Management Tenaga Kependidikan

Keberhasilan pengelolaan lembaga pendidikan termasuk pesantren tidak mungkin berhasil, sesuai dengan tujuan organisasi tanpa dibarengi dengan pengelolaan administrasi yang baik. Lembaga pendidikan dapat berjalan dengan efektif dan efisien ketika menghadapi, dan memecahkan masalah termasuk memberi semangat dan memotivasi bila terjadi masalah lain. Druker mengemukakan bahwa administrasi pekerjaan utama yang seringkali dilupakan adalah tenaga

¹⁹² Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan* (Diva Press, Yogyakarta, 2009) hal.58

kependidikan padahal ini merupakan organ yang sangat penting dalam tubuh organisasi¹⁹³. Kondisi ini menuntut kreatifitas pimpinan, posisinya sangat berperan sebagai pemicu dan penemu strategi, untuk mengklarifikasi persoalan secara obyektif dengan memonitor perkembangan. Kebijakan utamanya adalah mengalokasikan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi dan keahlian mereka sehingga akan mendatangkan hasil yang prima dalam menganalisa setiap persoalan yang dihadapinya. Administrasi adalah mekanisme yang menunjang untuk organisasi dengan berbagai tujuan. Pada akhirnya tujuan pendidikan sangat penting dalam pembelajaran administrasi dan memiliki dampak yang signifikan dalam struktur organisasi, gaya administrasi, dan procedural operasional.¹⁹⁴

Karena tata usaha, (*istilah lain dalam dunia perkantoran*) administrasi sekolah merupakan instrument dalam rangka merealisasikan tujuan, kebijakan, dan impian sebuah organisasi sekolah, maka terus diadakan perbaikan. Alasannya adalah bagian ini merupakan dapur yang berfungsi sebagai pusat pengelolaan segala kebutuhan yang berhubungan dengan proses administrasi sekolah, pelayanan akademik, tenaga pengajar, keuangan, absensi, surat menyurat sampai perencanaan kebutuhan rumah tangga. Semua kebutuhan lembaga pendidikan mulai perencanaan, penyusunan kepanitiaan dan penetapan besar-kecil anggaran sampai pengerjaannya, melalui mekanisme proses administrasi. Berangkat dari personalia lembaga pendidikan tersebut, disadari oleh setiap pengelola pendidikan merupakan

¹⁹³ Peter Druker F, *The Practice of Management*, (Harper &Brother Publishers, New York, 1978) dalam dan atau lihat juga Veithzal Rivai & Sylviana dalam Education Management, hal 323

¹⁹⁴ Veithzal Rivai & Sylviana Murni, Op cit hal.322

bagian integral yang tidak dapat dipisahkan dari segala aktivitas lembaga pendidikan. Oleh karena itu seiring dengan kemajuan teknologi sekarang pengelolaan administrasi sekolah membutuhkan sumber daya manusia yang trampil, cekatan, berpikir cepat dan tepat dalam mengambil keputusan sehingga kontribusinya dirasakan dapat segera terwujud dalam merealisasikan semua tujuan organisasi pendidikan Islam terutama pesantren. Dengan kata lain personalia atau tenaga kependidikan harus diisi oleh tenaga yang benar-benar mampu bekerja dengan menggunakan perangkat administrasi modern yang berbasis teknologi informasi.

Komponen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi manapun, tak terkecuali institusi atau lembaga pendidikan Islam merupakan komponen yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Begitu pentingnya posisi sumber daya manusia ini, maka melakukan pengelolaan terhadap komponen ini sangat penting pula. Manajemen tentang komponen sumber daya manusia ini dikenal dengan istilah manajemen personalia¹⁹⁵

Sekolah yang moderen bukan terlihat dari tampilan gedung mewah dengan sederet fasilitas yang dikelola serba moderen sehingga ada kesan kebanggaan ketika kita berada dan menjadi bagian sekolah tersebut. Tetapi yang menjadi sorotan masyarakat adalah baik dan tidaknya manajemen pelayanan administrasi sekolahnya. Hal ini menjadi ukuran, karena tenaga kependidikan merupakan garda terdepan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren secara efektif dan efisien. Pelayanan seperti ini benar-benar membutuhkan tenaga sumber daya manusia yang prima. Untuk merealisasikan harapan tersebut pihak pesantren dengan manajemen Total Quality Managemennya, terus melakukan peningkatan sumber

¹⁹⁵ Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, op cit, 88. Istilah personalia tenaga kependidikan sendiri bisa diartikan sebagai orang-orang yang melaksanakan suatu tugas untuk mencapai tujuan. Lebih detailnya lihat dalam B.Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*.

daya manusia tenaga kependidikan dengan mengadakan pelatihan, kursus, seminar bahkan tidak sedikit yang meningkatkan SDM dengan menempuh jalur pendidikan khusus melalui perkuliahan. Paradigma ini dilatarbelakangi oleh pemikiran bahwa pengelola administrasi merupakan komponen integral yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Argumentasinya, tanpa terkelolanya sistem informasi manajemen yang baik tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia (SDM) sebagai factor penting bagi keberhasilan suatu organisasi seperti lembaga pendidikan¹⁹⁶.

Dengan demikian menjaga mutu sumber daya manusia tenaga kependidikan tidak bisa dilakukan secara asal-asalan tanpa perencanaan yang matang, terprogram atau tidak menjadi prioritas utama dalam lembaga pendidikan terutama pesantren. Dalam Islam menempatkan pekerja tidak boleh dilakukan oleh orang yang bukan ahlinya, karena akan mengalami kehancuran dan kegagalan dikemudian hari, tetapi harus benar-benar diposisikan oleh tenaga trampil yang mempunyai keahlian pada bidangnya. Artinya Islam sangat profesional dalam mengelola manajemen sumber daya manusia

¹⁹⁶ Soekidjo Notoatmodjo mengatakan bahwa tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (tenaga kependidikan - karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktifitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu, Sumber daya manusia (karyawan- tenaga kependidikan) tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia (PT Rineka Cipta, Jakarta, 2003) hal.118. dalam Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati Op cit hal.89

3. Total Quality Management Kurikulum

Kehidupan manusia bergerak sangat dinamis karena dipengaruhi oleh peradaban yang cepat berkembang baik dari aspek ekonomi, politik, budaya, hukum, pendidikan, bahkan majunya teknologi informasi seperti TV, Radio, internet, surat kabar, majalah, telepon, hiburan, makanan, sampai pakaian. Semua persoalan global tersebut menjadi tantangan yang sangat mempengaruhi gaya, sikap dan budaya manusia. Dunia terus berubah menjadi kosmopolitan yang sukar terbendung bahkan terkadang bergerak lebih cepat dari prediksi dan persiapan manusia sebagai subyek kehidupan (*khalifah*). Oleh karena itu, solusi dan jawaban untuk menghadapi berbagai persoalan tersebut, harus dilakukan cuma dengan satu cara yaitu membumikan pendidikan, baik pendidikan umum atau agama. Keduanya merupakan modal besar yang tidak dapat tergantikan dalam membangun peradaban suatu bangsa. Pendidikan merupakan suatu wahana yang tidak terbantahkan untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam organisasi apapun untuk mencapai tujuan organisasi. Disadari bahwa pendidikan secara luas dipandang sebagai investasi dan aset bagi individu maupun masyarakat. Pendidikan merupakan kekuatan yang mampu merubah wajah kehidupan masyarakat.¹⁹⁷

Konsekuensi logisnya adalah setiap bangsa dituntut untuk melaksanakan dan memberikan pendidikan kepada rakyatnya secara optimal sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman dan tuntutan pasar, bahkan sekarang ini sekolah sudah menjadi ukuran masyarakat ketika memilih suatu lembaga pendidikan putra-putrinya

¹⁹⁷ Veithzal Rivai dan Sylvia Murni, op cit, h.191

termasuk pesantren. Jadi lembaga pendidikan yang diburu dan menjadi favorite masyarakat adalah sekolah yang mampu menghantarkan lulusannya dan berkompetisi dalam masyarakat global. Semua itu tidak diperoleh oleh peserta didik jika silabus atau kurikulum yang ditawarkan lembaga pendidikan khususnya pesantren tidak berbanding lurus dengan tuntutan masyarakat, dan santri sebagai pengguna jasanya. Dengan kata lain manajemen pembelajaran khususnya kurikulum merupakan unsur terpenting yang tidak boleh diremehkan, artinya harus menjadi prioritas utama karena kurikulum merupakan miniature yang akan menjadi mercusuar maju tidaknya institusi pendidikan. Manajemen pembelajaran dan kurikulum¹⁹⁸ yang harus selalu diremajakan (*up date*) sesuai perkembangan zaman, tuntutan masyarakat, kompetensi lulusan dan termasuk kebijakan pemerintah sebagai legislator pendidikan resmi di Republik ini. Kurikulum pendidikan Islam merupakan salah satu elemen penting dari pendidikan Islam yang berfungsi mengarahkan segala bentuk aktivitas pendidikan Islam¹⁹⁹. Memang terdapat lembaga pendidikan yang berpendapat bahwa kurikulum sebagai pelengkap, tidak substantive yang terpenting

¹⁹⁸ Dilihat dari segi etimologi-konvensionalistik, curriculum dalam bahasa Yunani kuno berasal dari kata curir, yang artinya pelari; dan curere yang artinya tempat berpacu. Curriculum diartikan jarak yang harus ditempuh oleh pelari. Dari makna yang terkandung berdasarkan kerangka tersebut kurikulum dalam pendidikan diartikan sebagai sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh atau diselesaikan anak didik untuk memperoleh ijazah, Nana Sudjana, *Pembina dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, (Sinar Baru Algenshido, Jakarta, 2005) Hal.4

¹⁹⁹ Pada kerangka ini pernyataan Crow and Crow bahwa kurikulum meliputi bagaimana cara mengembangkan peserta didik dari segi mental, fisik, emosional, social, spiritual, dan moral dengan melihat pengalaman –pengalaman sebelumnya yang diamanti dari proses belajar-mengajar, baik di dalam ruangan kelas atau outdoor. Crow and Crow, *Intoduction to Education (New Revised Edition)* (American Book Company, Amerika, 1960) hal.249. Dan pernyataan ini masih relevan ketika dikonteskan dalam kerangka manajemen kurikulum untuk secara terus menerus melakukan rekonstruksi dengan merelevansikan dengan kebutuhan stake holders lembaga pendidikan Islam sekarang.

adalah peran guru. Karena kurikulum merupakan metode (*manhaj*)²⁰⁰ untuk memperoleh tujuan dalam pendidikan Islam.

Kurikulum, sejatinya sejatinya alat atau metode yang berisikan jenis dan program apa yang harus dijalankan, siapa yang bertanggungjawab dan kebutuhan apa saja yang dibutuhkan pada saat terselenggaranya proses Pendidikan. Setiap lembaga pendidikan tidak terkecuali pesantren mempunyai visi dan misi berbeda. Mungkin karena bersifat plural itu alasannya mengapa para pakar berbeda dalam merancang, mengkonstruksi dan mendesain tentang kurikulum. Seperti yang dikemukakan oleh B.Suryobroto bahwa kurikulum merupakan segala pengalaman pendidikan yang diberikan oleh sekolah maupun di luar sekolah²⁰¹. Sementara itu S.Nasution mengatakan bahwa kurikulum itu bukan hanya meliputi mata pelajaran

²⁰⁰ Dalam system pendidikan Islam, kurikulum dikenal dengan istilah “manhaj” yang berarti “jalan terang”. Makna tersirat dari jalan terang tersebut menurut al Syaibani adalah jalan yang harus dilalui oleh para pendidik dan anak didik untuk mengembangkan ketrampilan, pengetahuan, dan sikap mereka. Lebih detailnya, lihat dalam Omar Mohammad al- Toumy al- Syaibani, Falsafah Pendidikan Islam, Peterjemah Hasan Langgulung, (Jakarta, Bulan Bintang, 1984) hal.478. Dengan makna kurikulum sebagai jalan terang, berarti kurikulum merupakan sarana yang secara prosodural harus dijalankan guna mencapai tujuan-tujuan pendidikan itu sendiri. Bila dikaitkan dengan kurikulum yang dikemukakan dalam bahasa Perancis (*couriaer*) yang berarti berlari. Ada korelasi yang unik antara kedua kata *manhaj dan couriaer* yang sama-sama “ menuju sesuatu” yakni tujuan itu sendiri. Bila dikaitkan dengan wahyu yakni dalam konteks ajaran keIslaman, ada satu ayat dalam Al Qur’an yang mengandung kata “Minhajan”. Dalam hal ini lihat dalam Muhammad Fuad’ Abd al- Baqy, *al-Mu’jam al-Mufahras Li Alfazi al Qur’an al-Karim* (Kairo, Daar al-Fikri, 1981) hal.719. Kata tersebut sangat minim dibanding dengan persoalan-persoalan yang dibahas dalam al-Qur’an yakni pada QS al-Maidah ayat 84 yang menyatakan dalam artinya “ *Dan kami telah turunkan al Qur’an dengan membawa kebenaran, membenarkan apa yang sebelumnya, yaitu Kitab-kitab (yang diturunkan sebelumnya) dan batu ujian terhadap Kitab-kitab itu; maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu, untuk tiap umat diantara kamu, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, Maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. Hanya kepada Allah-lah kembali kamu semuanya, lalu diberitahukan kepadamu apa yang telah kamu perselisihkan itu”* (QS Al-Maidah, 48)

²⁰¹ B.Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Renika Cipta, Jakarta, 2004) hal.32

saja melainkan semua pengalaman belajar yang diterima anak dan mempengaruhi pribadinya atau segala usaha sekolah untuk mencapai tujuan yang diinginkan baik di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah²⁰².

Masalah ini terus menjadi kajian serius para pemerhati pendidikan terutama ketika ada kebijakan baru pemerintah terkait kurikulum, bahkan menjadi piral serta trending topik. Masalah yang terbaru seperti kurtilas (*K13*) yang sampai hari ini masih hangat dibicarakan oleh berbagai kalangan dan pakar pendidikan karena hingga saat ini belum selesai, mereka terus silang pendapat. Hal ini dapat dimaklumi, karena dari sinilah nasib kedepan bangsa Indonesia dipertaruhkan. Begitu penting kurikulum dalam proses pendidikan dalam sebuah institusi pendidikan baik umum atau Islam. Jika tidak diatasi secara komprehensif, maka pendidikan akan kehilangan arah karena begitu fundamentalnya. Alasannya sekali lagi adalah keberadaan kurikulum akan mempengaruhi pencapaian prestasi akademik santri secara menyeluruh, baik pada aspek kognitif, afektif dan psikomotorik, yang merupakan bagian terpenting dari manajemen pendidikan. Kurikulum pesantren sudah pasti lebih luas cakupannya karena ada kurikulum muatan lokal (*mulok*) sebagai ciri khas pondok pesantren, disamping itu pondok pesantren juga harus mengikuti aturan pemerintah berupa kurikulum nasional (*kurnas*). Perkembangan dan perjalanan kurikulum pendidikan nasional memang kurang mengembirakan, banyak masyarakat terbuat prihatin karena perjalanannya yang cukup fenomenal, mengapa ? karena bukan saja membingungkan masyarakat umum, peserta didik, pengelola pendidikan namun para pakar pendidik dan tenaga pendidikan juga dibuat pusing kepala, justru

²⁰² S.Nasution, *Pengembangan Kurikulum* (Citra Adytia Bhakti, 1991) hal.9

kebijakan kurikulum yang dikeluarkan selalu berubah, bahkan setiap ganti Menteri dapat dipastikan kurikulum berubah. Situasi ini bukan saja mengorbankan masyarakat tetapi akan terjadi dampak negative yang akan mempengaruhi aspek kehidupan masyarakat lainnya secara berkepanjangan. Kenapa demikian, karena setiap kebijakan yang diambil pemerintah termasuk kurikulum, tidak lepas bahkan menjadi bagian dari subordinasi atau konstilasi politik.

Akhirnya masyarakat dituntut melakukan tindakan kongkrit dan cerdas seperti melakukan inovasi dalam Pendidikan, khususnya pengembangan kurikulum yang mendatangkan tindakan kompetensi dasar yang taktis dan strategis, menuju masyarakat yang mampu menghadapi tantangan hidup dalam kondisi apapun. Dengan alasan inilah, semua yang terlibat dalam Pesantren sebagai bagian dari sistim pendidikan Nasional dengan Kyai sebagai tokoh sentralnya, harus terus melakukan pembaharuan kebijakan pendidikan dan pengajaran dengan mengoptimalkan keterlibatan semua yang ada dalam pesantren. Inilah salah satu ciri khas ketika pesantren sudah mengimplementasikan Total Quality Management dalam lembaga pendidikan. Pesantren harus mampu merubah paradigma berpikinya dengan orientasi mutu pendidikan ke depan yang bersifat future sesuaengan kebutuhan pasar dan tuntutan masyarakat. Terdapat minimal lima karakteristik sekolah atau lembaga pendidikan yang bermutu yaitu 1) Fokus pada pelanggan 2) Keterlibatan total 3) Pengukuran 4) Komitmen dan 5) Perbaikan berkelanjutan²⁰³. Sebagai konsekuensi Inovasi pendidikan, pesantren diharuskan selalu dan terus

²⁰³ Jerome S. Arcato, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan TataLangkah Penerapan*, (Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2007) hal.36

melakukan kajian baik secara internal maupun eksternal sesuai dengan pola pembinaan pesantren yang terintegrasi dalam pembangunan daerah merupakan nasional dalam bentuk pembangan kehidupan social keagamaan, ilmu pengetahuan, ekonomi, hokum yang mengerucut pada peningkatan dan pengembangan potensi manusia sumber daya manusia (*human resuarches*).

Hal tersebut tersirat dalam amanah Undang-Undang otonmoi Daerah yang tertuang pada UU No.22/1999 yang direvisi menjadi Undang-Undang No.32/2004 dan diberlakukannya UU No.20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (*Sisdiknas*) Pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan dalam sistem pendidikan Nasional, sejajar dengan lembaga-lembaga pendidikan nasional formal lain seperti sekolah umum dan madrasah²⁰⁴ .Untuk menjaga eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan milik masyarakat, tentunya segala kebijakan yang dikeluarkan selalu berorientasi pada peningkatan mutu pelayanan pendidikannya, baik dalam ranah ilmu umum terlebih ilmu agama yang memang menjadi visi dan misi utamanya kapan, dimana dan apapun nama pesantrennya.Di tengah cepatnya perubahan arus global dan masyarakat intrnasional, pesantren tidak lagi dapat menutup diri di tengah cepat dan ketatnya persaingan dengan lembaga pendidikan lain baik umum, kejuruan, kedinasan termasuk juga internal pondok pesantren lainnya.Persaingan antar lembaga pendidikan adalah pada qulitas lulusannya (*output*), semakin mampu lulusan lembaga pendidikan tersebut bersaing di masyarakat dengan mampu mengungguli competitor lainnya, maka kepercayaan masyarakat

²⁰⁴ UU No.20 /2003 Tentang Pendidikan Nasional (Sisdiknas) pasal 30 ayat 4 menyebutkan bahwa; Bentuk pendidikan agama bisa berupa pendidikan diniyah, pesantren, pasraman, pabhaja sementara dan pendidikan lain yang sejenis

terutama dari masyarakat Islam menengah ke atas semakin kuat. Realisasinya adalah masyarakat sebagai pemakai jasa pendidikan pesantren dengan membuktikannya tetap menjadi mitra dan pilihan dalam memberikan pendidikan terbaik kepada putra-putrinya. Untuk menjaga kepercayaan masyarakat tersebut, pengelola atau orang yang terlibat dalam pesantren dituntut untuk terus melakukan pembenahan, peningkatan dan perbaikan secara signifikan, total dan visioner terutama dalam menyajikan kurikulum. Oleh karena itu pesantren yang sudah maju, moderen, aspiratif mempunyai team kendali mutu Total Quality Management secara berkala memantau dan mengikuti perkembangan kurikulum dengan melakukan evaluasi sehingga para santri semakin percaya diri dengan kemampuan kognitif, afektif dan psikomotorik yang mereka kuasai.

Secara makro, kondisi seperti ini menjadi pekerjaan rumah bagi pesantren yang tidak mudah meyelesaikannya, karenanya banyak pesantren yang kondisinya berada di persimpangan jalan, yakni maju tidak tetapi bubar juga tidak. Masalah yang dominan adalah mereka tidak mampu menembus atmosfer tuntutan masyarakat yang sudah berada di arus globalisasi dan peradaban yang bukan lagi pada tingkat regional, Nasional tetapi sudah menembus tingkat Internasional, seperti kesepakatan Masyarakat Ekonomi Asean (*MEA*) atau perdagangan bebas lainnya. Kondisi ini menuntut masyarakat suatu bangsa mempunyai ketrampilan keilmuan yang tinggi, jika tidak, sudah pasti terlempar dari persaingan kehidupan global tersebut. Sekarang tidak ada lagi larangan masyarakat asing (*Negara luar*) yang menjadi anggota Masyarakat Ekonomi Asean mejalani usahanya baik pada sektor jasa, termasuk pendidikan atau non jasa seperti elektronik, kendaraan, alat rumah tangga, kesehatan,

makanan dan seterusnya. Mereka leluasa dan mempunyai kesempatan yang sama dengan bangsa kita untuk melakukan kegiatan dalam sektor jasa atau material. Kondisi ini sudah pasti mengancam para tenaga kerja kita yang masih minim ketrampilan dan kompetensi keilmuannya. Bertolak dari gejala ini jalan terbaik bagi generasi muda di lingkungan pesantren adalah terus meningkatkan daya keilmuan secara menyeluruh, terstruktur, terarah dan terprogram sehingga menghasilkan lulusan yang benar-benar mampu menghadapi persaingan bebas. Harapan tersebut bisa terlealisasi jika saja institusi lembaga pendidikan Islam terutama pesantren harus melakukan inovasi dan pengembangan dengan menyajikan kurikulum kekinian sesuai kebutuhan pasar dan harapan masyarakat. Pada kerangka inilah kemudian wacana ini mengerucut pada pola manajemen pengembangan kurikulum pendidikan Islam yang disesuaikan dengan perubahan zaman dan kebutuhan stakeholders lembaga pendidikan Islam.²⁰⁵

Tugas dan tindakan ini harus dimotori oleh pimpinan pondok sebagai Leader dan administrator, ketika melaksanakan manajemen pembelajaran dan kurikulum pendidikan Islam, terlebih ketika mengeluarkan kebijakan harus termanage dengan baik dan selalu berorientasi pada kepentingan santri sebagai unsur penting pengguna jasa pendidikan yang dalam bahasa Total Quality Management (*TQM*) diistilahkan dengan pelanggan utama. Pengembangan dan inovasi kurikulum tidak boleh terhenti, tetapi harus terus mengalami dinamika sesuai perkembangan zaman, dengan mengembangkan kreativitas yang terintegrasi dalam semua unsur pencapaian pendidikan yakni kognitif, afektif, psikomotorik dan intuitif.

²⁰⁵ Muhammad Ilyasin & Nanik Nurhayati, op cit, hal.86

Dengan melihat perkembangan budaya dan cepatnya arus perubahan perkembangan teknologi informasi, maka pesantren harus mampu menyesuaikan diri. Tentu saja kondisi ini memaksa manusia harus berpikir keras, realistis dengan tidak terpaku pada pengembangan pembelajaran saja, dan terhenti pada kompetensi keilmuan, tetapi harus dikembangkan secara teknis aplikatif dengan pengembangan ketrampilan hidup (*life skill*) sesuai kebutuhan santri yang tentu berbeda antara satu santri dengan santri lainnya. Apalagi disadari bahwa tidak semua santri ketika lulus dari pondok menjadi ulama, ustadz, ahli agama, pengelola lembaga pendidikan, karena kemampuan bakat dan latar belakang social mereka berbeda sehingga komunitas interaksinya juga berbeda. Disinilah lembaga pendidikan Islam seperti pesantren dituntut berpikir cerdas, kreatif, inovatif, visioner serta mampu dengan baik membaca perkembangan zaman. Semua itu dituangkan dalam kurikulum sebagai pola dan rujukan dalam mencapai tujuan pendidikan.

4. Konsep Diagram Fishbone dan Prinsip Pareto dan kaitannya dengan Total Quality Management.

Semua kegiatan yang dilakukan oleh setiap organisasi, baik perusahaan yang bergerak di bidang produksi materi atau yang bergerak di bidang jasa seperti sekolah atau pesantren, sudah pasti akan mengalami pasang surut. Kondisi demikian, baik institusi jasa atau perusahaan, tidak mungkin terhindari sebagai dinamika kultural sebuah kegiatan yang menyertakan banyak orang. Dalam perkembangan ilmu manajemen yang semakin moderen, banyak cara yang dapat ditempuh oleh seorang

manajer untuk mengatasi dan keluar dari berbagai problema perusahaan atau sekolah agar masalah tersebut tidak berlangsung lama. Satu diantaranya adalah menggunakan *fishbone diagram*.

Fishbone diagram, diagram tulang ikan, kerana bentuknya seperti tulang ikan sering juga disebut Cause-and Effect diagram atau ishikawa diagram diperkenalkan oleh Dr.Kouro Ishikawa, seorang ahli pengendalian kualitas dari Jepang, sebagai satu dari tujuh kualitas dasar (*7basic quality tools*). Fishbone diagram digunakan ketika kita ingin mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah dan terutama ketika sebuah team cenderung jatuh berpikir pada rutinitas²⁰⁶

Seorang pimpinan yang cerdas sudah pasti menyiapkan langkah jitu dengan mempelajari sebab-akibat (*cause-effec*) dengan menggunakan langkah-langkah manajemen moderen untuk mengatasi persoalan. Jika tidak segera teratasi, maka akan mendatangkan kerugian besar seperti para pelanggan atau pemakai jasa produk yang dikeluarkan lari dan meninggalkan mereka. Padahal pelanggan adalah aset perusahaan atau pesantren yang sangat penting untuk dipertahankan. Demikian juga bila terjadi pada lembaga pendidikan sudah pasti akan mengalami ketidaksetabilan manajemen yang berakibat pada hilangnya rasa kepercayaan masyarakat kepada pesantren, disamping itu akan menghilangkan layanan bermutu. Kebanyakan personal sekolah kurang mempunyai pola dalam memecahkan permasalahan. Mereka belum terlatih baik dalam pemecahan masalah, mereka hanya terlatih untuk menjawab ilmu pendidikan berbasis pada latihan terhadap solusi

Banyak metode untuk mengetahui akar penyebab dari masalah yang muncul di sebuah perusahaan atau lembaga jasa pendidikan antara lain Brainstorming,

²⁰⁶ Tague, N.R, *The Quality Toolbox (2th ed)*, (Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 2005) hal.247

bertanya mengapa bisa terjadi (*why-why*). Metode diagram fishbone (*tulang ikan*) cause and effect (*sebab-akibat*) adalah salah satu metode/tool di dalam meningkatkan kualitas yang sudah teruji dan lebih cocok dipergunakan dalam dunia pendidikan. Penemunya adalah seorang ilmuwan Jepang pada tahun 60-an bernama Dr. Kauro Ishikawa, Ilmuwan kelahiran 1915 di Tokyo Jepang itu, juga alumni Teknik Kimia Universitas Tokyo. Sehingga sering juga disebut dengan diagram Ishikawa. Metode tersebut awalnya lebih banyak digunakan untuk manajemen kualitas yang menggunakan data verbal (*non-numerical*) atau data Kualitatif. Dr. Ishikawa juga ditengarai sebagai orang pertama yang memperkenalkan tujuh alat atau metode pengendalian kualitas (*7 tools*) yakni Fishbone diagram, control chart, run chart, histogram, scatter diagram, pareto chart dan flowchart.

Pada tahun 1990 Perancis mengapresiasi sebagai cara penataan informasi pada suatu masalah yang kompleks dan memberikan gambaran jika dapat memiliki beberapa penyebab. Masalah ditempatkan di kepala tulang ikan dan kontribusi yang mungkin untuk masalah ini ditugaskan untuk tulang ikan yang berbeda. Masing-masing baris ini dari kontribusi mungkin memiliki beberapa kontribusi yang mungkin ditambahkan sebagai tulang lebih lanjut. Pengalaman menunjukkan bahwa menganalisis masalah dengan cara ini harus dilakukan selama beberapa sesi untuk memungkinkan ide-ide segar untuk mengembangkan orang lain yang kemudian dijabarkan, karena orang memiliki waktu untuk mencerminkan apa yang dilihat sebagai kontribusi besar²⁰⁷

Dikatakan diagram Fishbone kerana memang berbentuk mirip dengan tulang ikan yang moncong kepalanya menghadap ke kanan. Diagram ini akan menunjukkan sebuah dampak atau akibat dari sebuah permasalahan di lembaga pendidikan dengan berbagai penyebabnya. Efek atau akibat dituliskan sebagai moncong kepala. Sedangkan tulang diisi oleh sebab-sebab sesuai dengan pendekatan

²⁰⁷ Brian Fidler, *Strategic Management for School Development*, (India, Paul Chapman Publishing, 2002) hal.65

permasalahannya. Dikatakan diagram Cause and Effect (*sebab-akibat*) karena diagram tersebut menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. Berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, diagram sebab-akibat dipergunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab dan karakteristik kualitas (*akibat*) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu. Masalah bisa teratasi jika akar penyebab (*cause*) sudah diketahui secara maksimal sehingga mudah untuk diidentifikasi yang menjadi akibatnya (*effect*)

Suatu tindakan dan langkah improvement akan lebih mudah dilakukan jika masalah dan akar penyebab masalah sudah ditemukan. Manfaat fishbone diagram ini dapat menolong kita untuk menemukan akar penyebab masalah secara user friendly, tools yang user friendly disukai orang-orang di industri manufaktur dimana proses disana terkenal memiliki banyak ragam variabel yang berpotensi menyebabkan munculnya permasalahan²⁰⁸

Diagram Fishbone Cause and Effect Ishikawa telah menciptakan ide cemerlang yang dapat membantu dan memampukan setiap orang atau organisasi, baik pada sekolah atau perusahaan dalam menyelesaikan masalah dengan tuntas sampai dasar permasalahan. Tentu saja harus melibatkan semua individu yang terlibat. Kebersamaan sangat diperlukan, kebebasan berpendapat kepada tim identifikasi akan lebih mudah menyelesaikan masalah yang dihadapi dengan menggunakan diagram tulang ikan. Dalam mencari masalah penyebab terjadi kegagalan ketika mengimplementasikan kebijakan lembaga, maka harus dimulai dengan kata kenapa? (*Why-why*) jika perlu pertanyaan itu diulang-ulang sampai kita menemukan pada persoalan yang sebenarnya. Inilah variasi dalam menemukan

²⁰⁸ Purba, NR, The Quality, *Diagram Fishbone* Ishikawa, retrieved from, p.3 <http://hardipubra.com/2017/04/7/diagram-fishbone-dari-ishikawa.html>, p.3

jawaban model *Fishbone Diagram* dengan terus menguji sebab dan akibat masalah (*cause-effect*)²⁰⁹

Sebab fungsi dasar diagram tulang ikan (*fishbone*) adalah untuk mengidentifikasi dan mengorganisasi banyak penyebab yang mungkin timbul dari suatu effect spesifik dan kemudian memisahkan akar penyebabnya. Sering dijumpai orang mengatakan “ penyebab yang mungkin” dan dalam kebanyakan kasus harus menguji apakah penyebab hipotesa adalah nyata, dan apakah memperbesar atau mengurangnya akan menghasilkan yang diinginkan. Metode ini banyak membantu perusahaan material atau lembaga jasa seperti sekolah baik dalam aspek kualitas dan mutu atau pada lulusan, kurikulum, tenaga pengajar, sarana-prasarana, perpustakaan, kantin, laboratorium dll.

Sejatinya diagram tersebut mempunyai banyak kesamaan dengan Total Quality Management, atau paling tidak saling melengkapi. Sebab keduanya mempunyai konsentrasi dan fokus pada bagaimana sebuah lembaga dapat memberikan pelayanan terbaik secara terus menerus sehingga para pelanggan merasa terpenuhi keinginannya. Seperti mencari masalah untuk dilakukan perbaikan, melakukan identifikasi masalah secara benar dan cermat, menghasilkan pemikiran baru menuju perbaikan. Diagram ini akan membantu lembaga pendidikan Islam termasuk pesantren yang menghadapi masalah dan penyebabnya untuk dilakukan tindakan perbaikan dengan menggunakan langkah sesuai hasil kajian tim identifikasi. Tentu saja masalah yang dialami dapat ditemukan jalan keluarnya (*way out*) melalui

²⁰⁹ Majaro, S, *Managing Ideas For Profit: The Creative Gap Maidenhead*, (USA, Mc GrawHill, 1992) hal.14

pengkajian berdasarkan data yang teridentifikasi secara menyeluruh (*komprehensif*). Dengan kata lain harus ada analisa yang berulang-ulang dengan mengembangkan ide dari orang lain (*team*). Pengalaman menunjukkan bahwa menganalisis masalah dengan cara ini harus dilakukan selama beberapa sesi untuk memungkinkan ide-ide segar muncul, untuk mengembangkan orang lain untuk dijabarkan karena orang memiliki waktu untuk mencerminkan²¹⁰

Jika sejumlah langkah telah diambil mulai dari pengumpulan data, mempetakan, menganalisa dengan berbagai metode dan teori akhirnya menghasilkan keputusan terbaik dengan menggunakan Diagram Fishbond (*tulang ikan*). Semuanya dapat dilihat pada satu gambar prinsip pareto (*the pareto principle*) dalam bentuk grafik atau kurve yang bentuknya disesuaikan dengan kebutuhan. Prinsip ini diajukan oleh pemikir manajemen bisnis Joseph M. Juran yang juga pakar Total Quality Management yang menamakannya berdasarkan ekonomi Italia Vilfredo Pareto.

Analisa Pareto memberikan kita kepentingan relatif dari tiap rangkaian masalah. Analisa pareto secara grafis menunjukkan kepada kita dimana kita harus mengonsentrasikan usaha kita sehingga kita dapat lebih efektif. Analisa digunakan untuk menemukan dimana memulai memecahkan masalah dan menunjukkan kepentingan relatif dari komponen suatu masalah. Analisa Pareto juga dapat digunakan untuk menunjukkan perbandingan sebelum dan sesudah usaha²¹¹

Penggunaan analisa Pareto bergantung pada penyelesaian data yang tepat untuk skala vertikal dan penyeleksian katagori yang tepat untuk skala hirizontal. Penyeleksian yang benar akan membawa perhatian kepada

²¹⁰ Mugatyrod, Morgan, *Total Quality Manajement and The Scholl*, (Buckingham: Application University Pesr, 1992) hal.45

²¹¹ Prof. Dr. H. Veithezal rivai, Dr. Hj. Silviana Murni, *Education Manajement*, (Jakarta, Rajawali Pers, 2009) hal.566

penyebab-penyebab yang benar. Skala vertikal memperagakan volume penyebab. Skala horizontal memperagakan jenis penyebab²¹².

Dalam dunia pendidikan terutama pesantren sudah pasti banyak masalah yang timbul, baik yang berasal dari pimpinan dan pembantunya, santri, sarana prasarana, kurikulum, lingkungan, kesehatan dan persoalan lain yang menyangkut kesiantrian. Jadi untuk melakukan analisa fish Bone harus menentukan langkah yang benar dengan menentukan katagori sebab yang akan diukur. Namun sebelumnya sudah harus melewati seleksi dan analisa maksimal sebab-akibat semua

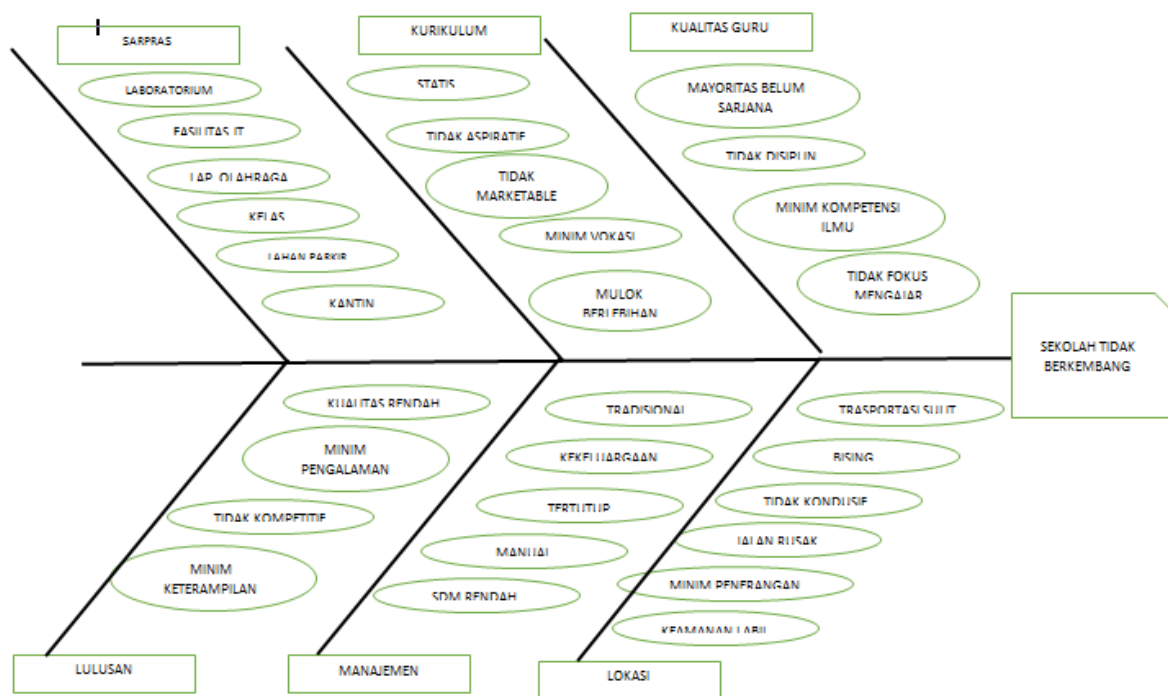


Figure 1 Diagram Fishbond

permasalahan yang terdapat, tentang sekolah atau pesantren yang tidak berkembang akan terindikasi membubarkan diri. Dalam mencari penyebab sulitnya sekolah berkembang, dapat dilakukan secara internal seperti rapat pengurus organisasi sekolah atau secara eksternal dengan cara menyebarkan angket kepada santri, wali

²¹² Ibid, 556

murid, alumni dan masyarakat. Dengan langkah ini pihak sekolah dapat mengetahui persoalan sesungguhnya terjadi, dan kemudian mengambil langkah perbaikan.

Setelah kongkrit diketahui penyebabnya, maka manajemen pesantren harus melakukan perbaikan dengan merubah semua yang menjadi kendala majunya pesantren, jika diperlukan boleh dilakukan perubahan struktur organisasi sekolah secara total. Karena dengan manajemen yang baru akan timbul budaya kerja baru yang lebih baik, bertanggungjawab, akuntabel dan lebih berpikir kedepan (*visioner*) karena prinsip Total Quality Management adalah melakukan perbaikan secara terus menerus dalam menjalankan operasionalnya untuk kepuasan pelanggan (*santri*) Manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management*) sebagai suatu cara meningkatkan perpormasi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia²¹³ dalam upaya meningkatkan mutu semua proses, produk, dan jasa dalam sebuah organisasi²¹⁴.

Untuk mengukur perkembangan sekolah baik dan tidaknya, dapat dilihat diri kondisi murid melalui diagram Pareto yang menampilkan misalnya jumlah murid lima tahun terakhir mengalami kemunduran yang signifikan. Warning ini menunjukkan bahwa sekolah telah mengalami kemunduran batas yang

²¹³ Oneng Nurul Badriah, *Total Quality Management Zakat prinsip dan Praktik Pemberdayaan Ekonomi*, (Wahana Kordofa, Tangsel FAI, 2012) hal.24 Lihat juga Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Grafindo Pustaka, Jakarta, 2008) hal.6

²¹⁴ Idem, hal.24, lihat juga Kathryn M Bartol & David C. Martin, *Management* (Mc.Graw Hill, 1988) Edisi e 2 hal.544; Syahu Sugian O, *Kamus Manajemen (Mutu)* PT Gramedia Pustaka Utama, 2006) hal 227

menghawatirkan, perlu adanya perbaikan atau tindakan diagnose yang serius. Dengan menggunakan diagram Pareto semua perkembangan atau data dapat diketahui keberadaannya secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya karena diinput dari data terakhir melalui sumber yang benar..

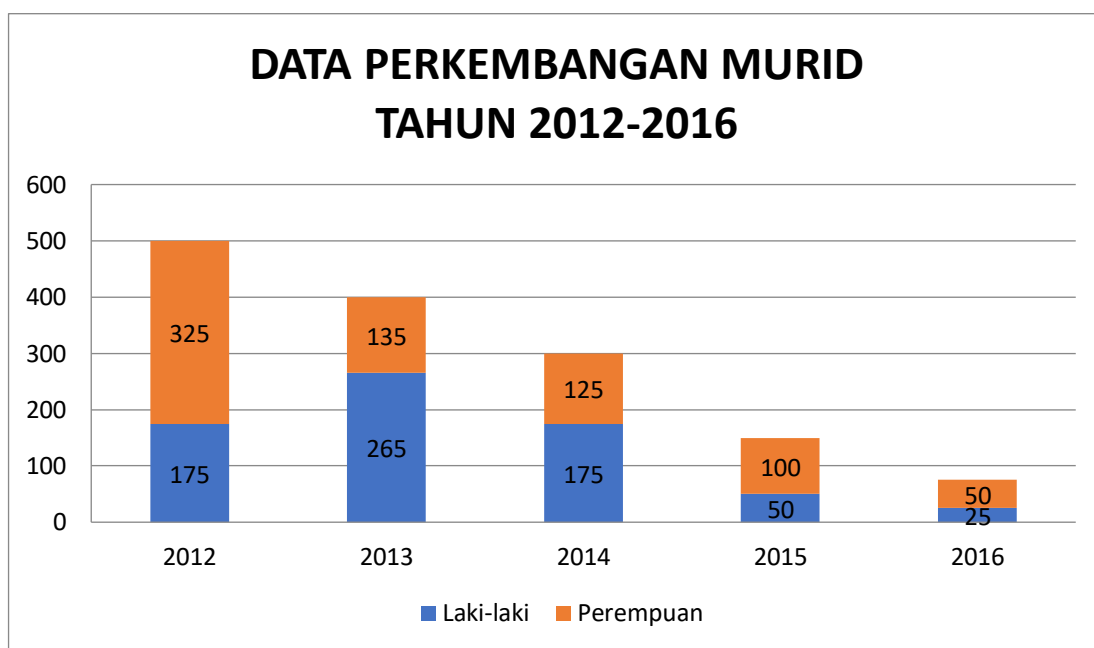


Figure 2 Grafik Pareto

D. Penelitian Yang Relevan.

Banyak Peneliti yang melakukan penelitian untuk kepentingan penulisan karya ilmiah baik Tesis atau Disertasi diberbagai pesantren mengenai kepemimpinan

kolektif pondok pesantren atau Penerapan Total Quality Manajemen Pesantren. Penelitian tersebut sangat menarik untuk dikaji ulang dan dicermati karna banyak mengandung berbagai informasi yang bermanfaat, terutama bagi lembaga pendidikan Islam umumnya dan pesantren pada khususnya. Namun demikian penelitian tersebut tidak memisah secara signifikan antara Kepemimpinan Kolektif dengan Total Quality Management, sebab kepemimpinan kolektif bagian dari TQM. Namun begitu, Penulis dalam Disertasi ini tetap membahasnya yakni kepemimpinan kolektif dengan Total Quality Manajemen dengan judul “ Implementasi Total Quality Management Pondok Pesantren Darunnajah . Alasan penulis mengambil pesantren Darunnajah sebagai tempat penelitian, karena pesantren Darunnajah telah melaksanakan manajemen moderen dalam mengelola pesantren sehingga perkembangannya begitu pesat. Penulis berharap kajiannya lebih komprehensif dibandingkan dengan para peneliti lainnya. Diantara karya lain yang relevan dan ditulis oleh peneliti sebelumnya tersebut adalah :

1. Akhmad Najibul Khairi Sya'ie “ Strategi Manajemen Pesantren Menuju Pesantren Mandiri : Study Analisis Aplikasi Total Quality Manajement.(Tesis)

Persaingan dunia pendidikan hampir sama dengan persaingan yang terjadi pada dunia usaha. Oleh karena itu untuk menjaga pelanggan, bahkan mencari pelanggan baru dibutuhkan adanya langkah dan strategi baru. Mendatang persaingan pendidikan akan menghadapi tantangan yang semakin mengglobal termasuk arus perkembangan informasi yang serba cepat yang mempengaruhi pola pikir para simpatisan wali murid. Oleh

karena itu pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam harus cepat melakukan langkah dengan melaksanakan pembenahan manajemen dengan penerapan Total Quality Manajemen. Langkah modernisasi ini harus dilakukan baik secara internal dan eksternal organisasi sekolah, penyatuan visi dan misi dan kinerja. Langkah antisipatif ini akan mampu menjawab tuntutan zaman dan para pemakai jasa pendidikan karena institusinya mampu memberikan pelayanan yang baik, bermutu dan menjaga kepuasan pelanggan.

2. Zainal Arifin “ Aplikasi Total Quality Manajemen Pada Lembaga Pendidikan Islam” (Disertasi)

Mutu dalam suatu lembaga pendidikan termasuk pesantren menjadi ukuran bahkan menjadi penilaian bagi pengguna jasa pendidikan yakni masyarakat, seperti lembaga pendidikan harus memperhatikan guru sebagai tenaga pengajar sangat mempengaruhi bermutu tidaknya lulusan anak didiknya suatu sekolah. Sarana dan prasarana sekolah juga sangat mempengaruhi output, apakah mampu atau tidak ketika sudah di masyarakat yang sangat dinamis. Kepemimpinan juga merupakan bagian yang cukup menentukan maju dan tidaknya sebuah lembaga pendidikan, karena semua kebijakan pimpinan akan mempengaruhi kinerja yang lain yang akan berpengaruh pada hasil. Untuk menjaga agar semua yang terlibat dalam proses pendidikan mampu menghasilkan mutu dan menjaga kepuasan masyarakat, maka perlu adanya penerapan manajemen mutu atau TQM yang mampu menjawab semua tantangan yang

menghambat dari penyebab sistim tidak jalan. Dengan demikian kesalahan dan kekurangan yang menghambat kemajuan sekolah dengan cepat dapat teratasi.

3. Munadi S Ali “ Implementasi Total Quality Manajemen di Sekolah dan Madrasah (Tesis)

Untuk menjaga kemajuan sekolah berbasis Islam khususnya pesantren sudah saatnya menerapkan dan memperhatikan pentingnya melakukan perubahan manajemen yang lebih moderen yang sudah terbukti hasilnya yakni penerapan Total Quality Manajemen. Secara umum, atau awalnya TQM diterapkan pada dunia usaha atau industri bukan pada dunia jasa khususnya pendidikan. Tetapi konsep dan teori TQM sangat cocok di implementasikan dalam lembaga pendidikan khususnya pesantren, dan sudah banyak yang berhasil. Apalagi Intervensi global dan liberalisasi pendidikan semakin menggejala karena rasional berpikir masyarakat semakin berkembang. Sikap ini sejalan dan sesuai dengan Sisdiknas Undang-Undang Pasal 91 ayat 1,2,3 dan pasal 96 untuk terus melakukan perbaikan manajemen untuk menjawab persoalan pendidikan yang terus bergerak maju sesuai dengan peradaban manusia..

4. Sri Rahmi “ Implementasi Total Quality Manajemen Dalam Memajukan Pendidikan Islam” (Tesis)

Pembangunan pendidikan yang dilakukan pemerintah bersama pihak swasta dalam rangka upaya pengejawantahan UUD 45 yaitu

mencerdaskan seluruh komponen bangsa. Langkah ini disadari merupakan upaya strategis untuk meningkatkan sumber daya manusia Indoensia untuk bersaing dan maju bersama bangsa lain yang telah lama meninggalkan bangsa Indonesia dalam Pendidikan. Dalam saat yang sama, untuk menjawab itu semua harus dilakukan pembenahan kualitas pendidikan dengan peningkatan mutu secara signifikan sebagai langkah cerdas inovasi pendidikan dengan profesional. Keberadaan Total Quality Manajemen sangat tepat diterapkan pada lembaga pendidikan sebagai efektivitas semua orang yang terlibat dalam organisasi sekolah. TQM sebuah manajemen mutu terpadu yang menghendaki adanya perbaikan mutu atau kualitas sekolah secara terus menerus sehingga masyarakat sebagai komunitas pengguna langsung terus merasakan pelayanan prima dari lembaga pendidikan yang telah dipilih untuk mendidik putra-putrinya..

E.Kerangka Konsep

Semakin maju peradaban manusia pasti mempengaruhi tingkat kebutuhan manusia baik pada aspek ekonomi, hukum, budaya, politik termasuk pendidikan. Tetapi dari banyak aspek tersebut maka pendidikan merupakan kebutuhan yang sangat penting dan mendasar bagi manusia, karena mempunyai nilai strategis.. Hal ini bisa dimengerti karena dari Pendidikan akan mempengaruhi aspek lainnya, bahkan berdampak sangat signifikan dalam kehidupan social manusia, baik pada sisi ilmu umum atau ilmu agama (*sign-spiritual*).Oleh karena itu masyarakat kita terutama para orang tua sangat selektif dalam memilih lembaga pendidikan bagi anak-anak khususnya yang berbasis pesantren. Harapannya adalah setelah lulus putra-putrinya bukan saja pandai ilmu duniawi, tetapi juga ilmu ukhrawinya tidak diragukan kualitasnya.

Sekarang ini pesantren menjadi lembaga pendidikan favorite, bahkan sudah terjadi pergeseran para orang tua dalam memilih dan mencari sekolah.Hal ini merupakan indicator bahwa masyarakat semakin menilai positif kehadiran pesantren sebagai Lembaga Pendidikan yang mempunyai kualitas tersendiri. Oleh karena itu untuk menjaga dan terus mempertahankan kualitas pelayanan Pendidikan khususnya para lulusannya. Para pengelola harus meningkatkan kualitas manajemen Pendidikan, diantaranya bertolak pada konsep dan pemikiran Edward Sallis seorang tokoh Total Quality Management bidang pendidikan sebanyak tiga belas pemikirannya.Tetapi peneliti cuma mengambil lima saja karena dianggap paling mendekati dan punya relevansi yang lebih akurat. Lima tersebut adalah 1) Kepemimpinan dan komitmen terhadap kualitas harus datang dari atas 2)

Menyenangkan customer 3) Menggunakan model di tempat lain yang telah berkembang 4) Menempatkan konsultan eksternal dan 5) Mengevaluasi secara regular.

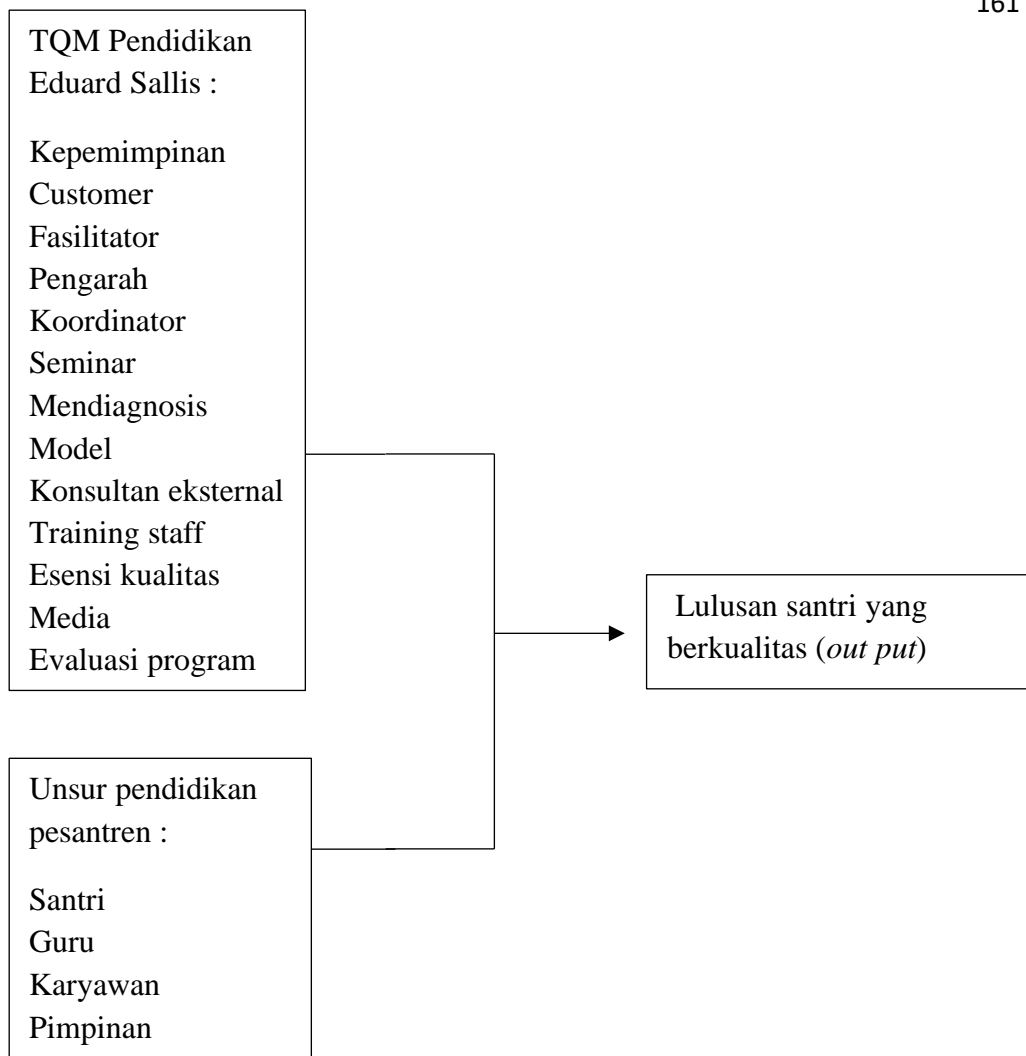
Berangkat dari sinilah peneliti melakukan penelitian di Pondok pesantren Darunnajah yang dari hasil observasi dan penelitian awal lebih dari satu tahun ternyata terus menunjukkan kemajuan dan perkembangan serta tetap eksis dalam melayani masyarakat. Namun demikian tetap harus melakukan perbandingan dengan pondok pesantren lain sebagai role model dan alat ukur dan koreksi posisi untuk membuat langkah kedepan yang lebih baik.

Dalam konteks Total Quality Management sangat perlu diperhatikan unsur pokok dalam peningkatan kualitas pesantren yaitu santri, guru, karyawan, sarpras dan pimpinan. Seberapa jauh kualitas kontribusinya maka diperlukan lima alat monitoring yang ditawarkan Eduard Sallis tersebut diatas. Inilah variabel atau kerangka konsep utama yang menjadi focus penelitian dengan diagram alur (*flowchart*) sebagai berikut :

Kekuatan kualitas pondok pesantren terletak pada pengelolaan manajemen profesional yang didasari oleh sebuah pemikiran atau konsep pakar Total Quality Management Pendidikan Eduard Sallis yang menjadi dasar penelitian ini



Bagaimana manajemen kualitas pondok pesantren Darunnajah dalam konteks Total Quality Management sehingga menghasilkan pelayanan Pendidikan yang berkualitas baik pada pengelolaan Pendidikan atau lulusan



F.Kerangka Teori

Untuk mengukur keberhasilan suatu institusi atau lembaga khususnya bidang Pendidikan harus mengacu pada pengelolaan manajemen, rekrutmen sumber daya manusia baik tenaga pendidik, kependidikan, pengelolaan administrasi, kualitas siswa, kepemimpinan serta sarana prasarana. Dengan kata lain sebuah lembaga Pendidikan khususnya pesantren sangat kecil bisa berkembang tanpa memperhatikan factor internal, seperti memotret semua unsur yang terlibat dalam pengelolaan peasantren dengan konsep manajemen pendidikan moderen dengan tokohnya. Factor eksternal seperti belajar dari lembaga pendidikan lain yang lebih maju sebagai study

banding atau mencari alternative yang lebih baik (*benchmarking*), pendapat para pakar Pendidikan, jurnal Nasional atau Internasional, kebijakan pemerintah serta hasil seminar dan kajian para pakar tentang pesantren.

Dalam hal ini untuk membantu peneliti dalam melakukan penelitiannya menggunakan teori Eduard Sallis seperti yang peneliti uraikan pada kerangka konsep. Teori ini sebagai alat ukur bagi peneliti guna mengetahui sejauhmana keberhasilan pondok pesantren Darunnajah dalam meningkatkan kualitas manajemen pondok dalam konteks Total Quality Management sehingga menghasilkan para lulusan yang berwalitas.

Dari tiga belas pemikiran Eduard Sallis itulah yang mendasari peneliti dalam menganalisa, mendiskripsikan, mengomentari dari temuan lapangan. Konsep tersebut lebih relevan dan focus sehingga hasilnya lebih dapat dipercaya (*valid*) karena tingkat korelasinya dengan Pesantren Darunnajah lebih cocok baik dari aspek sejarah atau hubungan emosional peneliti dengan para pimpinannya.

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa kerangka teori ini pada umumnya berasal dari kajian teoritik yang dibahas dalam Bab dua pada disertasi ini. Namun demikian lebih spesifik dan khusus yakni konsep atau teori Total Quality Management Pendidikan yang dibuat oleh Eduard Sallis dengan menggunakan pesantren Darunnajah sebagai obyek penelitiannya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metodologi penelitian berasal dari kata *metode*, artinya cara cepat untuk melakukan sesuatu dan *logos* yang artinya ilmu atau pengetahuan. Jadi metodologi artinya cara melakukan sesuatu dengan menggunakan pikiran secara seksama untuk mencapai suatu tujuan. Metodologi penelitian merupakan sekumpulan peraturan, kegiatan dan prosedur yang digunakan oleh pelaku suatu disiplin ilmu.

Penelitian Disertasi ini menggunakan pendekatan penelitian Kualitatif²¹⁵. Bogdan dan Taylor mendefinisikan pendekatan Kualitatif sebagai suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan²¹⁶.

²¹⁵ Penelitian Kualitatif merupakan penelitian yang lebih mengutamakan pada masalah proses dan makna/persepsi, dimana penelitian ini diharapkan dapat mengungkap berbagai informasi kualitatif dengan deskripsi analisis yang teliti dan penuh makna, yang juga tidak menolak informasi kuantitatif dalam bentuk angka maupun jumlah. Pada tiap-tiap obyek dilihat kecenderungan, pola pikir, ketidakteraturan, serta tampilan perilaku dan integrasinya sebagaimana dalam suatu studi kasus genetic. Lihat Noeng Muhadjar, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Rake Sarasin, Yogyakarta, 1996), h.243

²¹⁶ Dr. Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (PT Remaja Rosda Karya, Bandung, 2005) hal.3

Penelitian kualitatif cirinya dapat dikenali dengan istilah *rumusan masalah* atau *fokus permasalahan*. Pendekatan Kualitatif (*qualitative approach*) lazim dikenal dengan istilah *Fokus atau fokus kajian* yang menjadi sasaran penelitian²¹⁷

Teori dalam penelitian Kualitatif, semua bersifat ilmiah, oleh karena itu peneliti harus melaksanakan penelitiannya berbekal teori. Dalam penelitian kualitatif, teori yang digunakan harus sudah jelas, karena teori disini akan berfungsi untuk memperjelas masalah yang diteliti, sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, dan berbagai referensi untuk menyusun instrumen penelitian. Teori yang digunakan oleh peneliti adalah Total Quality Management Pendidikan Edward Sallis dengan sejumlah tiga belas point pemikiran, kesemuanya di bahas dalam Bab II kajian teori

B. Prosedur Penelitian:

Prosedur penelitian Kualitatif terdiri atas beberapa tahapan antara lain :

1. Tahapan perumusan topik dan sub topik yang meliputi penyusunan proposal, studi pendahuluan, penyusunan instrumen, izin penelitian dan uji coba instrumen.
2. Tahap perencanaan pengumpulan data, penulis berusaha mengumpulkan data sebanyak-banyaknya dan selengkap-lengkapnnya dari obyek penelitian.
3. Tahap pengolahan, penulis melakukan pengolahan data dari lapangan .
4. Tahap penyusunan laporan, setelah data diolah dan dianalisis, penulis menyusun laporan.

²¹⁷ *ibid* , h..52

5. Laporan hasil penelitian diberikan kepada dosen promotor penulisan
Disertasi dengan konsultasi dan arahan-arrahannya
6. Tahap penulisan
7. Tahap kesimpulan²¹⁸

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian dilakukan di Pondok Pesantren Darunnajah yang berlokasi Jl.Ulujami raya No.86 Pesanggrahan Jakarta selatan. Penelitian dilakukan selama enam bulan yaitu mulai tanggal 17 September 2017 sampai dengan 30 Maret 2018. Pondok Pesantren Darunnajah adalah sebuah pesantren moderen yang berada di tengah kota berdiri tanggal 6 Desember 1960. Lembaga pendidikan berasrama ini, bertujuan untuk mencetak manusia yang beriman, bertaqwa,berahlak mulia dan berpengetahuan agama dan umum yang luas.Disamping itu, pesantren ini merintis dan memelopori berdirinya pondok pesantren di seluruh Indonesia sebagai lembaga pendidikan sosial keagamaan yang bergerak di bidang pendidikan dan da'wah.(lihat tabel Pesantren Darunnajah Pusat dan Cabang-cabangnya)

D. Latar Penelitian

Latar penelitian atau tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana penerapan manajemen pesantren Darunnajah dalam perspektif total quality management Pendidikan Edward Sallis dengan tiga belas konsep pemikiran seperti 1) Kepemimpinan 2) Menyenangkan customer 3) Fasiliator berkualitas 4) Kelompok

²¹⁸ Norman K.Denzin dan Yvanna S.Lincoln, op. cit, h.277

pengarah 5) Koordinator 6) Seminar manajemen) Mendiagnosis situasi 8) Model 9) Konsultan eksternal 10) Training Kualitas 11) Esensi kualitas 12) Media dan 13) Evaluasi program.

Teori tersebut diatas ditambah dengan pendapat para pakar, jurnal Internasional, Undang-undang sisdiknas, kebijakan Pendidikan. Semua itu peneliti gunakan sebagai alat untuk menganalisa dan mendiskripsikan temuan yang peneliti dapati dilapangan. Unsur-unsur pendidikan yang menjadi obyek penelitian di pondok pesantren Darunnajah sebagai bahan pengukuran penelitian adalah

1. Peserta didik
2. Tenaga Pendidik
3. Tenaga Kependidikan
4. Kepala Biro

keterkaitan antara konsep total quality management Pendidikan Edward Sallis dengan empat unsur Pendidikan pondok pesantren Darunnajah lebih jelas dapat dilihat pada kerangka konsep dan kerangka teori dalam bab II disertasi ini.

E. Data Dan Sumber Data

Dalam kegiatan penelitian, data dan sumber data merupakan perolehan yang sangat menentukan,berharga dan penting untuk diperoleh bagi seorang peneliti.Dilihat dari sumbernya maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber data yang bersifat sekunder. Sumber primer ialah data yang diterima langsung oleh sumber data kepada pencari data (*peneliti*) dalam hal ini yang

diperoleh langsung dari lembaga pondok pesantren Darunnajah seperti a) Pimpinan Darunnajah b) Kepala-kepala biro c) Tenaga kependidikan d) Pendidik g) Para santri pria-wanita) Para Alumni dan masyarakat .Sementara data yang bersifat sekunder adalah data yang diperoleh melalui a) orang lain b) dokumen c) sumber bacaan yang terkait dengan pesantren; majalah, koran, media elektronik,seminar,diskusi termasuk alumni dan masyarakat.

Populasi yang diambil sebagai sampelnya sebanyak 170 santri pria dan wanita yakni 85 santri tingkat Tsanawiyah. Responden tersebut kami sabar secara acak (*rendom*) yakni sebanyak lima kelas (A,B,C,D,E) masing-masing 17 santri setiap kelas. Hal yang sama juga santri Aliyah sejumlah 85 santri dari jumlah 1700 santri yang aktif sebagai informan yang oleh peneliti dianggap penting dan mampu memberikan informasi. Karena jika populasi diatas seratus diambil sejumlah 10 % sampai dengan 15 %..Menurut Sugiyono,semakin besar sampel dan mendekati populasi, maka kebenaran generalisasinya semakin akurat²¹⁹. Instrumen yang digunakan dalam penelitian Manajemen Pondok Pesantren Darunnajah perpektif Total Quality Manajemen.Instrumennya adalah kuesioner, dan wawancara kepada tiga pimpinan pondok pesantren santri (*Pimpinan Pondok,dan Sekretaris Pesantren, serta Pimpinan ISDN*) lima kabirol (*Biro Rumah tangga, Akdemik/ Pendidikan, Kesantrian, Keuangan,dan Kemasyarakatan*) kepada empat puluh empat Asatidz dan Asatidzah (22 orang tingkat Tsanawiyah dan 22 tingkat Aliyah). Tenaga kependidikan sebagai responden sejumlah 25 orang yang tersebar pada pegawai tata

²¹⁹ Sugiyono, *Metodo Peneltian Administrasi*, (Bandung, Alfabeta,2001), cetakan ke VIII, h.45

usaha, koperasi, pemeliharaan gedung, kebersihan dan kelengkapan santri. Selanjutnya sebagai responden terakhir para kepala biro.

F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling yaitu memilih orang yang dianggap paling memahami karena terlibat langsung dan dapat memberikan data serta informasi penelitian²²⁰

Teknik merupakan alat bantu atau cara yang digunakan untuk memperoleh informasi data. Adapun untuk memperoleh data dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Angket, dalam istilah penelitian biasa disebut juga sebagai kuisioner, yaitu peneliti mengajukan pertanyaan – pertanyaan tertulis yang bertujuan merekam atau menggali informasi dari para responden²²¹. Angket masuk pada bagian wawancara terstandar (*standardized Interview*) dalam istilah Esterberg disebut wawancara terstruktur (*structured interview*) dan istilah Patton adalah wawancara baku terbuka²²². Wawancara dengan menggunakan sejumlah pertanyaan yang terstandar secara baku yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan²²³. Dengan wawancara terstruktur ini setiap informan memperoleh pertanyaan yang sama, mulai dari urutan pertanyaannya, kata-

²²⁰ Sugiyono Prof.Dr, *Metode Penelitian kuantitatif,Kualitatif*,(Delta Beta , Jakarta,2008) h.218

²²¹ Agus Suradika, Dr op cit , h. 46

²²².Djam'an Satori, Prof.Dr MA ,.Aan Komariah, Dr ,M.Pd, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Alfabeta , Bandung, 2009) hal.133

²²³ *ibid*, h. 134

katanya dan cara penyajiannya dan pengumpulan data mencatatnya²²⁴.

Dalam hal ini penulis mengajukan pertanyaan sebanyak 20 buah kepada Pendidik, tenaga Kependidikan, peserta didik pria dan wanita, kepala Biro.

2.Observasi, secara sempit diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematik fenomena-fenomena yang diselidiki, fenomena tersebut diamati kemudian direkamnya. Dalam arti luas observasi sebenarnya tidak terbatas pada pengamatan yang langsung tetapi juga pada yang tidak langsung²²⁵.

3.Interview (wawancara), yaitu suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan tanya jawab antara penanya dan responden²²⁶.

4.Dokumentasi, yaitu suatu penyelidikan dokumen- dokumen tertulis untuk memperoleh data yang berhubungan dengan penelitian.

Data tersebut diperoleh melalui angket yang disebarakan ke Populasi yaitu sejumlah massa yang terdapat dalam satu kawasan tertentu atau berada dalam suatu unit kesatuan, Atau dengan kata lain jumlah dari keseluruhan obyek yang karakteristiknya hendak diduga²²⁷. Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian²²⁸. Menurut Supranto, populasi adalah kumpulan yang lengkap dari elemen yang sejenis, tetapi dapat dibedakan karena kerakteristiknya, sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi yang dijadikan fokus penelitian²²⁹. Populasi target dalam penelitian ini adalah pimpinan, santri, tenaga pengajar, alumni dan

²²⁴ *ibid*,h.134

²²⁵ *ibid*, h 46

²²⁶ Dr. Dewa Ketut Sukardi, *Bimbingan dan Konseling* (Rineka cipta, Jakarta,1998) h.108

²²⁷ Agus suradika, Dr. *,op.cit*, h. 37

²²⁸ Suharsini Arikunto, Dr. *Prosedur Penelitian* (Rineka cipta, Jakarta, 2003) h. 108

²²⁹ Supranto, Dr.*Teknik sampling untuk survey* (Rineka cipta, Jakarta, 2003) h.8

masyarakat. Menurut Sevilla, sampel adalah beberapa bagian kecil atau cuplikan yang didapat dari populasi²³⁰. Dalam penelitian ini diambil sebanyak 247 responden dari unsur-unsur tersebut yang telah ditentukan. Untuk mengambil sampel, peneliti menggunakan teknik sampel random sampling yaitu dikatakan simple (*sederhana*) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dapat dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi²³¹.

²³⁰ Sevilla G.C.,*ctc*, *Pengantra Metode Penelitian*, (UI Press , Jakarta , 2006) h. 163

²³¹ Sugiyono, Prof.Dr., *loc cit*

F. Teknik analisa Data

Analisa data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, katagori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan²³².

Analisis data pada dasarnya, bagaimana menyederhanakan data yang dikumpulkan. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersimpan dari berbagai sumber, selanjutnya mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan membuat abstraksi.

Setelah upaya dilakukan dengan maksimal dengan langkah-langkah tersebut di atas, maka ada dua data yang disimpulkan yaitu data Kualitatif dan data Kuantitatif. Dengan demikian untuk menganalisa data yang diperoleh dilakukan upaya sebagai berikut dibawah ini .

1. Kualitatif yaitu dengan cara menguraikan ke dalam bahasa yang sudah dipahami dan logis sesuai dengan masalah yang dimaksud..
2. Kuantitatif yaitu dengan cara mengadakan:
 - a. Editing yaitu memeriksa angket dan wawancara yang telah diisi , diutarakan dan dikembalikan oleh responden satu per satu yang diurut dari nomer satu sampai nomer terakhir.
 - b. Tabulating yaitu memindahkan jawaban rersponden ke dalam tabulasi atau blanko yang disusun secara rinci dalam bentuk tabel.
 - c. Mengadakan perhitungan rata-rata dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

²³² ibid, h.108

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

P = Prosentase

F = Frekuensi

N = Jumlah yang dianalisa²³³.

- d. Processing yaitu mengolah data dari hasil perhitungan rata-rata.
- e. Menganalisa data dan menafsirkannya.

G. Validitas Data.

Validitas data merupakan temuan data yang disepakati oleh para pemberi data dengan valid, sehingga semakin dapat dipercaya (*kredibel*)

1. Kredibilitas

Sebagai instrumen penelitian dalam penelitian Kualitatif adalah peneliti sendiri, sehingga sangat dimungkinkan dalam pelaksanaan di lapangan terjadi kecondongan purbasangka (*bias*), Untuk menghindari hal tersebut, data yang diperoleh perlu diuji kredibilitasnya (*derajat kepercayaan*) Pengecekan kredibilitas atau derajat kepercayaan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti benar-benar sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi di lapangan. Derajat kepercayaan data (*kesahihan data*) dalam penelitian Kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (*nilai*) kebenaran yang bersifat emic, baik bagi pembaca maupun subyek yang diteliti. Lincoln dan Guba menyatakan bahwa untuk

²³³ Dr. Anas Sudijanto, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (PT Grafindo, Jakarta, 2007) h. 43

memperoleh data yang valid dapat ditempuh teknik pengecekan data melalui (1) Observasi di lapangan secara terus menerus (*persitent observation*); (2) triangulasi (*triangulation*) sumber data, metode, dan peneliti lain ;(3) pengecekan anggota (*member check*), diskusi teman sejawat (*peer reviewing*) ; dan (4) pengecekan mengenai kecukupan referensi (*referential adequacy checks*).²³⁴

Hasil Penelitian kualitatif hendaknya dapat dipercaya, sumber data yang diperoleh dari partisipan adalah orang-orang yang dapat dipercaya dan benar-benar telah melaksanakan tugas dengan keahliannya. Peneliti mencatat dan mendokumentasikan sumber data dari partisipan baik sebagai sumber data primer maupun sekunder sesuai kepentingan data penelitian yang dibutuhkan peneliti. Kredibilitas sumber data di pesantren Darunnajah Pusat Ulujami, Jakarta Selatan dapat dipercaya karena peneliti memilih partisipan dalam penelitian ini berdasarkan keahlian dan kompetensi yang dimilikinya. Semua hasil penelitian ini akan diuraikan di Bab IV sebagai bentuk pemaparan hasil penelitian yang sesuai dengan kaidah penelitian studi kasus.

2. Transferabilitas

Transferabilitas atau keteralihan dalam penelitian Kualitatif dapat dicapai dengan cara uraian rinci. Untuk kepentingan ini peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian laporan diusahakan dapat

²³⁴ Lihat juga Djaali, *Buku Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi* (Program Sarjana Universitas Negri, Jakarta, 2011) hal.55-56

mengungkapkan secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca, agar pembaca dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh. Penemuan itu sendiri bukan bagian dari uraian rinci melainkan penafsirannya diuraikan secara rinci dengan penuh tanggungjawab berdasarkan kejadian-kejadian nyata.²³⁵

Transferabilitas dilakukan peneliti dengan cara menunjuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian Kualitatif sesuai dengan kondisi yang ada di pesantren Darunnajah Pusat Ulujami Jakarta Selatan. Peneliti juga melakukan generalisasi aspek dan sub aspek urgensi kepemimpinan kolektif pesantren sesuai dengan kajian teori yang telah dipaparkan pada Bab dua. Transferabilitas dilakukan pada beragam konteks atau setting yang lain sesuai dengan perkembangan dan pertumbuhan manajemen pesantren Darunnajah Pusat, Ulujami Jakarta Selatan.

Perspektif Kualitatif Transferabilitas merupakan tanggungjawab peneliti, karena melalui kegiatan transferabilitas, peneliti dalam melakukan penelitian dan mendokumentasikannya dapat melaksanakan generalisasi hasil. Penelitian Kualitatif meningkatkan Transferabilitas dengan melakukan suatu pekerjaan mendiskripsikan konteks penelitian dan asumsi-asumsi yang menjadi sentral dan sejalan dengan tujuan penelitian dan kepentingan peneliti sebagai hasil penelitian. Dalam konteks yang berbeda masih dapat dipertanggungjawabkan untuk kepentingan penelitian ataupun mengambil keputusan yang tepat, guna kemajuan pesantren.

²³⁵ *ibid*

3. Dependabilitas

Dependabilitas atau ketergantungan dilakukan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, auditor. Sebagai dependent auditor dalam penelitian ini adalah para pembimbing.²³⁶

Kegiatan dependabilitas dilakukan peneliti sebagai bagian kegiatan pemeriksaan keabsahan data yang diperoleh. Kegiatan menekankan peneliti untuk memperhitungkan konteks yang berubah-ubah di pondok pesantren Darunnajah, sejalan dengan pertumbuhan organisasi dan manajemen yang pada awal kegiatan, masih merupakan tempat pengajian sederhana, kemudian berkembang menjadi lembaga pendidikan pondok pesantren modern yang telah melaksanakan beragam aktivitas pendidikan. Peneliti bertanggungjawab menjelaskan setiap perubahan-perubahan dan perkembangan kemajuan yang terjadi dalam setting yang benar, serta dan bagaimana perubahan-perubahan yang terjadi dipaparkan sebagai hasil penelitian. Pemaparan ini akan mempengaruhi pendekatan penelitian dalam studi Kualitatif sesuai dengan kepentingan peneliti.

4. Konfirmabilitas.

Pengauditan konfirmabilitas (*confirmability audit*) dalam penelitian ini dilakukan bersama-sama dengan pengauditan Dependabilitas. Perbedaannya, pengauditan konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil (*product*) penelitian, sedangkan pengauditan Dependabilitas digunakan untuk menilai

²³⁶ *ibid*,

proses (*process*) yang dilalui peneliti di lapangan. Inti pertanyaan pada konfirmabilitas adalah : apakah keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi yang dituangkan dalam organisasi pelaporan didukung oleh materi-materi yang tersedia atau digunakan dalam audit trail.²³⁷.

I. Uji Coba Lapangan (*Penelitian Awal*).

Sebelum Penelitian yang sebenarnya dilaksanakan, seorang peneliti harus mengadakan uji coba lapangan (*penelitian awal*) terhadap instrumen penelitian yang akan diberikan kepada responden untuk mendapatkan data langsung (*priemer*). Kemudian data berbentuk dokumentasi (*sekunder*) Keduanya dilakukan sebagai langkah awal guna memperoleh data yang dibutuhkan walau masih data prematur yang bukan sesungguhnya (*data mentah*). Catatan lapangan bukan laporan atau rangkuman, atau sekedar seleksi dari hal-hal yang menarik²³⁸ Hal ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kesiapan dan pemahaman responden dalam memahami dan menjawab semua pertanyaan angket yang nanti akan disebar kepada responden, atau wawancara yang diajukan oleh peneliti. Disamping itu, kegiatan ini bagi peneliti dapat merevisi materi pertanyaan, pilihan jawaban atau data dokumentasi apabila didapati tidak ada kesesuaian dengan data yang diperlukan. Sering terjadi sikap responden karena tidak mengerti materi pernyataan, mereka tidak serius dalam menjawab (*asal-asalan*). Sikap ini jelas sangat merugikan peneliti yang

²³⁷ ibid

²³⁸.Djam'an Satori, at all op cit, hal. 179

mengharapkan data valid bagi setiap responden dengan jawaban benar, serius serta bertanggungjawab dengan informasinya.

Jadi uji coba lapangan merupakan langkah awal bagi seorang peneliti untuk menjalin komunikasi kepada responden yang akan memberikan jawaban atau informasi lain dan segala data yang diperlukan peneliti di lapangan. Langkah selanjutnya, kemudian dijadikan bahan evaluasi untuk memperbaiki data angket baik dari redaksi, istilah, substansi pernyataan, waktu, relevansi responden dengan kegiatan penelitian termasuk adakah keuntungan bagi mereka dalam kegiatan ini. Disamping itu, uji coba lapangan juga peneliti manfaatkan untuk mengetahui kondisi pesantren Darunnajah secara lebih jauh yang berhubungan dengan sejarah pondok Darunnajah, akademik, sarana prasarana pondok, santri, lulusan, sentra ekonomi, pendidik, tenaga kependidikan dan para lulusan. Untuk memperoleh semua data tersebut peneliti menggunakan dua cara yaitu pertama; data yang berhubungan dengan sejarah, sarana dan akademik dilakukan melalui observasi dan pengamatan dokumen. Kedua; yang terkait dengan santri, akademik, alumni pendidik dan kependidikan dengan melakukan wawancara terstruktur dalam bentuk angket.

1. Sejarah Pondok Pesantren Darunnajah

Pondok Pesantren Darunnajah merupakan lembaga pendidikan Islam yang dinaungi oleh Yayasan Darunnajah yang memiliki akte resmi. Seiring dengan perjalanan waktu, Yayasan Darunnajah memiliki pengurus dan nama yang berbeda. Hal ini sebagai bentuk penyesuaian agar memudahkan dalam kepengurusan di lembaga tersebut.

Dalam sejarahnya, Yayasan Kesejahteraan Masyarakat Islam (*YKMI*) didirikan pada tanggal 6 Desember 1960 dengan akte no.121 di hadapan notaris Eliza Pondag, Pengurus H.Mohamad Kosim bin Haji Mohammad (*ketua*) Kamaruzzaman (*sekretaris*), dan Abdul Manaf Muchayar (*bendahara*).²³⁹ Kemudian berdiri juga Yayasan Darunnajah dengan akte tanggal 22 september 1986, dengan Nomor 30, dengan notaris Yetty Taher, SH di Jakarta. Lembaga ini telah didaftarkan di kantor pengadilan Negri Jakarta selatan tanggal 1 Oktober 1986 nomor : 169/not/HKM/1968. Pada tahun 1994, yayasan Darunnajah digabung dengan Yayasan Kesejahteraan Masyarakat Islam (*YKMI*) yang berkedudukan di Jakarta, sebagaimana dijelaskan dengan akte 30 september 1994 nomor 113, yang dibuat dihadapan Nenny Maskan, SH seorang notaris di Tangerang ²⁴⁰. Anggaran Dasarnya telah didaftarkan pada kantor Pengadilan Negri Jakarta Selatan tanggal 5 Oktober 1994 nomor 2061/not/Hkm/1994/PN Jakarta Selatan dan telah diumumkan dalam berita Negara Republik Indonesia tanggal 29 Agustus 1977 nomor 69 tambahan nomor 105²⁴¹ Data Organisasi tersebut diperoleh dengan baik sesuai dengan aturan hukum yang terdapat di Republik ini. Dengan struktur organisasinya , ini menjadi indikator bahwa sejak awal pondok pesantren Darunnajah telah melakukan penerapan manajemen terpadu atau Total Quality Management dengan membagi pekerjaan sesuai dengan fungsi dan kompetensinya masing-masing

²³⁹ Buletin Darunnajah Edisi khusus 54 th Darunnajah, *Kolom Yayasan Darunnajah*, Jakarta, Buletin, 2015 h.14

²⁴⁰ *ibid* h.15

²⁴¹ *ibid* h.115

2 Perkembangan Darunnajah

Dalam usia yang sudah lebih dari setengah abad karena berdiri tahun 1961, pondok pesantren Darunnajah mengalami perkembangan sangat pesat baik dari segi fisik berupa telah memiliki 17 cabang (*branch*) yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dengan luas tanah mencapai 1000 ha. Disamping itu untuk menunjang biaya operasional pesantren telah didirikan sentra-sentra ekonomi yang bergerak pada sektor jasa, transportasi, kebutuhan pokok santri seperti super market, peternakan, kelapa sawit, penginapan (*villa*), koperasi, BMT, kantin, poliklinik, rental mobil sampai parkir dan lainnya yang kesemuanya dikelola secara profesional, sehingga mampu mensupport kebutuhan pondok pesantren.

Pesantren Darunnajah adalah sebuah pesantren dengan moto alumninya menjadi kader Ulama, Aghniya dan Zuamma sehingga kurikulum yang ditawarkan kepada santri sebagai konsekuensi logis pelayanan bermutu kepada pelanggan, yakni para santri harus maksimal, sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman. Ada beberapa alumni yang peneliti wawancara bahwa salah satu kepuasan mereka mondok di Darunnajah karena kurikulumnya sangat baik, bukan saja mengantarkan santri menjadi manusia yang faham ilmu tentang agama tetapi juga ilmu umumnya tidak kalah dengan sekolah umum (*aspek kognitif*). Para santri dibekali ilmu umum dan beberapa ilmu ketrampilan hidup (*life skill*), sehingga jiwa kemandirian dan tanggungjawab hidup sudah terbentuk sejak mereka masuk pesantren (*afektif*)²⁴²

Jika saja manajemen pesantren tidak tanggap dan cerdas membaca kepentingan calon alumni pondok pesantren, peneliti berpendapat bahwa sudah lama Darunnajah

²⁴² Data diambil dari hasil wawancara dengan Abyan Perdana Putra lulusan th.2012 17 Juni 2017

ditinggalkan masyarakat karena tidak masuk spesifikasi lembaga pendidikan yang diinginkan. Karena para orang tua saat ini semakin selektif dalam memberikan pendidikan kepada generasi penerusnya. Tetapi bukan berarti telah terjadi penurunan atau pergeseran nilai umat Islam dalam mempelajari agama. Pertimbangannya masa mendatang karena kemajuan dunia pengetahuan semakin berkembang, teknologi informasi terus berubah setiap saat, pergaulan hidup semakin mengglobal seperti tanpa batas maka konsekuensinya persaingan hidup semakin ketat. Maka manusia yang hidup di masa mendatang dituntut mempunyai keahlian pengetahuan yang multi disiplin, jika tidak akan terlempar dari persaingan.

3. Menjaga Layanan Mutu

Pendidikan moderen dengan penerapan Total Quality Managemet seperti Darunnajah terus membaca perkembangan zaman yang cepat berubah dengan cara selalu fokus mengevaluasi semua sektor yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan. Sebagai bukti mereka terus memberikan pelayanan bermutu berupa kepuasan kepada masyarakat, ternyata langkah manajemen itu sangat berhasil. Setiap tahun ajaran baru pihak panitia penerimaan santri baru, kewalahan menseleksi para santri agar memenuhi persyaratan kualitas akademiknya menjadi santri, bahkan para wali santri banyak yang mendaftarkan putra/putirnya satu tahun sebelum pendaftaran dibuka (*indent*).

Tujuan dari penseleksian ketat tersebut, untuk membuat klasifikasi kelas sehingga pada waktu belajar terjadi persaingan positif antar santri dalam meningkatkan prestasi akademiknya. Prestasi tersebut bisa diteruskan ketika para

santri sudah berada di tengah masyarakat bukan saja pada tingkat lokal, tetapi nasional bahkan mampu menoreh prestasi internasional. Dengan demikian bukan berarti Darunnajah sebuah pesantren yang sempurna dengan fasilitas lengkap, karena masih banyak pasilitas santri yang perlu perbaikan dan peningkatan,demikian kata Azhar Bisyri Habibie²⁴³

Alumni Pesantren Darunnajah yang jumlahnya puluhan ribu dan tersebar luas di pelosok tanah air semakin eksis dalam memberikan kontribusinya kepada bangsa. Mereka banyak yang berprofesi sebagai pengusaha, anggota legislatif, eksekutif, yudikatif , entrepeuner, pendidik,konsultan dan tidak sedikit almumni yang terjun dan menjadi pemimpin dalam dunia pendidikan dengan membuka pondok atau pemimpin Majelis Ta'lim. Darunnajah serius membantuk trisula²⁴⁴ yakni keulamaan, kemandirian dan kepemimpinan, karena ke tiga unsur itulah yang dibutuhkan umat Islam kapan dan dimanapun meraka berada.

Untuk mencapai itu semua, Darunnajah melalui Kabid kurikulum sangat serius meyiapkan Kurikulum Berbasis Multi Disiplin keilmuan,yang bersifat future dengan perangkat dan tenaga pengajar profesional dengan mengedepankan pembentukan karakter dan ketrampilan hidup (*life skill*) dan berbagai macam aktifitas dilakukan dengan menggalakkan kajian keilmuan moderen atau karya yang berbahasa inggeris dan arab²⁴⁵. Jadi untuk pembentukan lulusan yang handal sesuai dengan visi dan misi Darunnajah, telah melalui jalan panjang, proses yang benar khususnya harus

²⁴³ Hasil wawancara pada tanggal 29 Juni 2017 alumni 2016

²⁴⁴ Buletin Darunnjah edisi khusus 54 th; Op Cit,hal.48

²⁴⁵ ibid hal.50

benar-benar selektif dalam menerima SDM yang terlibat dalam proses pembelajaran termasuk dalam menerima para calon santri. Dalam Total Quality Management, perbaikan mutu menjadi sasaran utama yang selalu menjadi prioritas, sehingga proses pembentukan lulusan dapat berjalan baik sesuai dengan harapan, yakni lulusan dengan berbagai macam profesi. Tetapi peningkatan mutu dalam lembaga pendidikan Islam seperti pesantren tidak terpaku pada mutu lulusan, tetapi juga peningkatan sumber daya manusia, sarana prasarana, kurikulum, struktur organisasi dan kebijakan pimpinan. Semua itu termasuk kemajuan yang sangat berpengaruh dalam menata pesantren yang lebih baik

4. Merespon Santri dan Alumni

Keberhasilan lain Darunnajah adalah selalu mengikutkan santri dan alumni dalam menyelenggarakan kegiatan atau memutuskan kebijakan baru sehingga suara santri dan alumni mendapat tempat dalam berkontribusi untuk pengembangan pondok, komunikasi terbangun dengan baik antara pimpinan dengan para santri, bahkan diberi keleluasaan dalam bicara, baik saran maupun kritik membangun²⁴⁶ bahkan dalam kesibukannya para Kyai selalu menyempatkan diri menemui santri untuk dialog dan memberi arahan kepada santri²⁴⁷.

Langkah dan respon positif yang selalu ditunjukkan para pimpinan pondok kepada santri dan alumni adalah bentuk pelayanan prima, yang merupakan bagian dari strategi dan implementasi Total Quality Management. Santri dalam bahasa

²⁴⁶ Hasil wawancara dengan Lucky E alumni th.2017 tanggal 17 juni 2017

²⁴⁷ Hasil wawancara dengan Fahri A. Al Hadad alumni th.2016 tanggal 20 Juni 2017

perusahaan adalah pembeli atau pelanggan yang harus diperhatikan oleh produsen, agar mereka tidak lari dan mencari perusahaan lain yang lebih baik dan mampu memberikan kepuasan.

Di era sekarang ini, lembaga pendidikan tidak dapat berpikir dengan konsep sosial saja, tetapi kebijakan perusahaan dapat diterapkan dalam dunia pendidikan, bahkan sebagian besar pengelola pendidikan sudah banyak yang menggunakan konsep bisnis dengan penerapan manajemen modernnya. Masyarakat di era sekarang kurang memperhatikan lagi apa tujuan sekolah ke depan secara normatif, yang mereka cari dan inginkan adalah sejauh mana anak mereka memperoleh pendidikan yang cukup pengetahuan untuk menghadapi hidupnya di masa depan baik yang berhubungan dengan urusan dunia maupun urusan akhirat.

Mereka sadar bahwa kehidupan mendatang memerlukan orang yang bukan saja kuat sains dan teknologinya, tetapi juga nilai-nilai karakter harus melekat dalam pribadi anaknya. Fenomena sekarang banyak di jumpai banyak polisi, jaksa pengadilan bahkan masyarakat, menghukum dan mengadili pejabat yang melakukan tindak kriminal seperti korupsi, menyalahgunakan jabatan, manipulasi anggaran, sampai perbuatan amoral lainnya yang sangat merugikan orang lain. Contoh tersebut di atas diakibatkan kurangnya pendidikan karakter (*afektif*) para pejabat, yang ada dalam pribadi mereka hanyalah kepintaran ilmu normatif saja (*kognitif*), kaya jasmani tetapi kering rohaninya. Peneliti optimis, bahwa Darunnajah tetap dan akan terus dapat berperan “lebih” dalam mendidik generasi yang dapat berperan aktif dalam membangun peradaban umat ke depan. Diantara alasannya adalah karena

Darunnajah tetap menekankan pendidikan karakter berbasis agama dengan menawarkan kepada santrinya segera mengembangkan kemahiran ilmu umum²⁴⁸

Sekolah yang menerapkan manajemen moderen sudah pasti selalu mempelajari fenomena yang terjadi di masyarakat sebagai bahan kajian guna memberikan layanan pendidikan yang dibutuhkan masyarakat. Pesantren Darunnajah dengan penerapan Total Quality Managementnya sudah memberi tugas dan wewenang kepada semua bagian yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan. Dengan kata lain kurikulum yang ditawarkan Darunnajah selalu mengutamakan kepentingan santri bukan sebaliknya. Banyak para pakar baik alumni, walimurid bahkan birokrat yang merespon positif penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh Darunnajah. Prof Dr.Denny Indrayana,SH,LL.M,Phd berkomentar “semoga makin maju,makin profesional menjadi pesantren terbaik di level Nasional, tetapi juga Internasional”.²⁴⁹ Komentar lain datang dari H.Hudori Pimpinan Pondok pesantren Moderen Ar-Ridho Sentul “ Darunnajah saat ini menjadi barometer lembaga pendidikan yang berkelas bahkan Worl Wide semoga bisa diikuti oleh lembaga pendidikan lainnya”²⁵⁰. Alumni Dr.Akmaliyah M.Ag dosen UIN Sunan Gunung Jati bandung berkomentar“ saya bukan saja belajar formal di kelas tetapi mendapat pendidikan ketrampilan termasuk bahasa Arab dan Inggris, semoga Darunnajah istiqomah dalam membina kader umat”²⁵¹

²⁴⁸ Dr.Usman Syihab,MA wali murid yang peneliti temui komentarnya dalam bulitin Darunnajah edisi khusus 54 th Darunnajah 2015 h.15

²⁴⁹ Buletin Darunnajah *edisi khusus* 54 th Darunnajah, Jakarta, 2015 h.12

²⁵⁰ *ibid* h.10

²⁵¹ *ibid* h.10

Keberhasilan para alumni di masyarakat, atau melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi tentu saja bukan tidak berdasar, mereka mempunyai prestasi baik dalam keilmuan, ketrampilan dan akhlaq yang mumpuni. Tidak sedikit jumlahnya alumni Darunnajah yang memperoleh keserjanya di luar negeri, karena memang lembaga ini telah menjalin kerjasama pendidikan dengan negara luar seperti Inggris, Australia, Amerika Serikat, Negara Timur Tengah seperti Arab Saudi, Irak, Emirat Arab, Qatar, Malaysia, Singapura, Brunai Darussalam dan negara Asia lainnya. Demikian pula Universitas dalam negeri seperti Universitas Indonesia, Universitas Gajah Mada, Institut Teknologi Bandung, Institut Pertanian Bogor.

Bahkan untuk menjaga kualitas lulusan, pimpinan Darunnajah terus mengadakan revitalisasi terhadap kualitas akademik santri dengan lebih menggalakan berkominikasi dengan menggunakan bahasa Arab dan Inggris, ketrampilan hidup, berorganisasi termasuk menjadi khotib sholat jum'at. Perbaikan fasilitas belajar, peningkatan SDM pendidik dan kependidikan dengan cara melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi atau melalui kursus dan program studi jangka pendek.

5. Kerjasama Luar Negeri

Untuk meningkatkan pelayanan kepada santri dan sekaligus memperbaiki kualitas pembelajaran, Pondok Pesantren Darunnajah menjalin kerja sama dengan pihak luar negeri dari kawasan Eropa, Asia Tenggara Timur Tengah, sehingga lulusan Darunnajah dapat melanjutkan studi keserjanya di berbagai perguruan tinggi luar negeri dengan mudah karena memiliki kerjasama (*akses*). Disamping itu

juga, Darunnajah telah menjalin pertukaran pelajar. Wadah yang menaungi kegiatan tersebut yaitu “ Darunnajah International Relations Office (*DIRO*). Kegiatan wadah ini diantaranya 1) Pertukaran Guru dan Pelajar dengan Inggris, Jepang dan Amerika Serikat 2) Jambore keluar negeri dengan Malaysia, 3) Kunjungan Studi Banding Malaysia dan Inggris, 4) Pelatihan Kepemimpinan ke Amerika dan 5) Kerja sama luar negeri. Kegiatan ini berlangsung setiap tahun dengan melibatkan jajaran pimpinan, pengurus, guru dan para santri.

Dengan Saudi Arabia juga kerjasama terjalin dengan mendapat kepercayaan dalam pelaksanaan Daurah Tadribiyah dan Muqabalah (*pelatihan bahasa Arab dan seleksi Ujian*) yang diadakan oleh Universitas Islam Madinah. Aljazair dan Maroko juga mengadakan perjanjian kerja sama tingkat perguruan tinggi terutama dengan kampus Darul Hadist al Hasaniyyah -Maroko, International Islamic University-Pakistan, Universitas Marmara Istanbul-Turki, Yayasan Pendidikan Al Qur’an Hamid ibn Khalid bin Ahmad Ali Tsani Doha- Qatar dan negara Arab lainnya.

Nampaknya kerja sama tersebut merupakan indikator yang terukur bahwa Pondok Pesantren Darunnajah terus melakukan terobosan dengan kebijakan dalam rangka pengembangan aktifitas pesantren dengan menembus lebih jauh ke Manca Negara (*go international*). Disamping itu melalui pusat kajian bidang pengembangan pondok pesantren terus melakukan pengembangan, fisik dengan membuka pesantren Darunnajah di berbagai wilayah belahan Indonesia yang berjumlah tujuh belas cabang.²⁵² Langkah visioner dan progresif tersebut merupakan

²⁵² Sekretaris Pondok Pesantren *Panduan Santri Baru Pondok Pesantren Darunnajah*,(Ponpes, 2014,) h .64

bentuk implementasi Total Quality Management secara benar yang tentunya dilakukan setelah melakukan kajian evaluasi anggota organisasi secara komprehensif. Peneliti juga mengadakan wawancara terstruktur dengan santri aktif dan non aktif, mereka mengapresiasi dan merasa puas mengikuti proses belajar dan pembelajaran di Darunnajah baik yang lewat internal Darunnajah atau melalui kerjasama dengan luar negeri. Penerapan kurikulumnya menghantarkan mereka menjadi manusia yang bukan saja kuat karakter keimanan dan ketaqwaan (*imtaq*) tetapi juga teknologi dan ilmu umumnya (*iptek*)

Berdasarkan hasil pengamatan lapangan yang peneliti lakukan serta kajian literatur kepustakaan maupun hasil observasi, sementara berindikator kuat bahwa Pimpinan beserta anggota Pesantren Darunnajah lainnya telah menerapkan Total Quality Management dalam mengelola pesantren. Dengan didasari oleh kiprah alumni dengan berbagai macam profesi di masyarakat, kecakapan hidup (*life skill*) para santri, kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat (*marketable*), perluasan pembukaan pondok baru (*expansi*) peningkatan pelayanan administrasi dengan menggunakan jasa IT, maka jumlah santri baru yang masuk meningkat tajam setiap tahun dan berbagai macam kegiatan ekstra kurikuler santri yang membentuk santri semakin trampil. Dengan kata lain hasil akhir atau hasil langsung pesantren semakin dirasakan masyarakat. Semua itu merupakan indikator kemajuan proses pendidikan Pesantren Darunnajah telah terlealisasi. Artinya, kerangka indikator dalam implementasi Total Quality Management di pesantren memberikan kepastian dalam manata sistem mutu pendidikan serta arah yang pasti, diantaranya hasil pendidikan,

hasil langsung pendidikan dan proses pendidikan²⁵³.Kedepan, pengembangan pesantren Darunnajah semakin mudah manatanya karena sudah mempunyai modal dasar yang besar baik dalam bentuk finansial, jasa, aset yayasan berupa tanah atau gedung serta sentra ekonomi dan yang lebih esensial adalah terus melakukan pengkajian dan evaluasi penerapan Total Quality Management sebagai proses rekonstruksi perbaikan secara terus menerus yang merupakan karakter prinsip Total Quality Management..

Proses rekonstruksi pengelolaan lembaga pendidikan Islam ke arah manajemen yang professional dan pengembangan konsep humanisme religius, dengan pola merumuskan kerangka dasar filosofis dan pemilihan serta penggunaan metodologi tepat guna, sehingga akan berkembang tradition of learning pada peserta didik sebagai generasi penerus.Dengan demikian,proses pengelolaan pendidikan Islam di masa yang akan datang tetap pada bingkai normatif dari esensi pendidikan Islam yaitu menjadi rahmatan lil alamin yang hal ini pula menjadi tujuan dari pendidikan Islam²⁵⁴

Memang apa yang peneliti paparkan diatas belum maksimal temuannya karena akan diadakan penelitian lanjutan yang lebih komprehensif sesuai instrumen penelitian yang telah disiapkan peneliti

²⁵³ Nur Hasan, op.cit hal. 390.Lihat juga Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati dalam Manajemen Pendidikan Islam h.307

²⁵⁴ M. Arifin, Ilmu Pendidikan Islam: Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Indisipliner (Bumi Aksara, Jakarta,2003) hal.29 Lihat juga dalam M.Ridwan Nasir Tipologi Pendidikan Ideal : Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan (Pustaka Pelajar,2005) hal.63, lihat juga op cit Muhammad Ilyasin dan Nanik Nurhayati h.9

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Pesantren Darunnajah

1. Sejarah Pesantren Darunnajah

Pondok Pesantren Darunnajah merupakan lembaga pendidikan Islam yang dinaungi oleh Yayasan Darunnajah yang memiliki akte resmi. Seiring dengan perjalanan waktu, Yayasan Darunnajah memiliki pengurus dan nama yang berbeda. Hal ini sebagai bentuk penyesuaian agar aktivitas Yayasan Darunnajah yang bergerak bidang Pendidikan terus berjalan.

Dalam sejarahnya, Yayasan Kesejahteraan Masyarakat Islam (*YKMI*) didirikan pada tanggal 6 Desember 1960 dengan akte no.121 di hadapan notaris Eliza Pondag, Pengurus H.Mohamad Kosim bin Haji Mohammad (*ketua*) Kamaruzzaman (*sekretaris*), dan Abdul Manaf Muchayar (*bendahara*).²⁵⁷ Kemudian berdiri juga Yayasan Darunnajah dengan akte tanggal 22 september 1986, dengan Nomor 30, dengan notaris Yetty Taher, SH di Jakarta. Lembaga ini telah didaftarkan di kantor pengadilan Negri Jakarta selatan tanggal 1 Oktober 1986 nomor : 169/not/HKM/1968. Pada tahun 1994, yayasan Darunnajah digabung dengan Yayasan Kesejahteraan Masyarakat Islam (*YKMI*) yang berkedudukan di Jakarta, sebagaimana dijelaskan dalam akte tertanggal 30 september 1994 nomor 113, yang dibuat dihadapan Nenny Maskan, SH seorang notaris di Tangerang²⁵⁸. Anggaran dasarnya telah didaftarkan pada kantor Pengadilan Negri Jakarta Selatan tanggal 5 Oktober 1994 nomor 2061/not/Hkm/1994/PN Jakarta Selatan dan telah diumumkan dalam berita Negara Republik

²⁵⁷ Buletin Darunnajah Edisi khusus 54 th Darunnajah, *Kolom Yayasan Darunnajah*, Jakarta, Buletin, 2015 h.14

²⁵⁸ *ibid* h. 15

Indonesia tanggal 29 Agustus 1977 nomor 69 tambahan nomor 105²⁵⁹ Data Organisasi tersebut diperoleh dengan baik sesuai dengan aturan hukum yang terdapat di Republik ini. Dengan struktur organisasinya, ini menjadi indikator bahwa sejak awal pondok pesantren Darunnajah telah melakukan penerapan manajemen terpadu atau Total Quality Management dengan membagi pekerjaan sesuai dengan fungsi dan kompetensinya masing-masing, dan di laksanakan secara kolektif.

Dalam usia yang sudah lebih dari setengah abad, berdiri th 1961, pondok pesantren Darunnajah mengalami perkembangan yang sangat pesat baik dari segi fisik telah memiliki 17 cabang (*branch*) yang tersebar di seluruh Indonesia dengan luas tanah mencapai 1000 ha. Disamping itu untuk menunjang biaya operasional pesantren, telah didirikan Sentra-sentra ekonomi yang bergerak pada sektor jasa, transportasi, kebutuhan pokok santri seperti super market, peternakan, perkebunan kepala sawit, penginapan (*villa*), koperasi, BMT, kantin, poliklinik, rental mobil sampai parkir dan lainnya yang kesemua dikelola secara profesional sehingga mampu mensupport kebutuhan pondok pesantren.

Pesantren Darunnajah merupakan sebuah pesantren dengan moto alumninya menjadi kader Ulama, Aghniya dan Zuama sehingga kurikulum yang ditawarkan kepada santri sebagai konsekuensi logis pelayanan bermutu, maksimal, sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman. Ada beberapa alumni yang peneliti wawancarai, bahwa salah satu kepuasan mereka mondok di Darunnajah karena kurikulumnya sangat baik, bukan saja mengantarkan santri menjadi manusia yang paham ilmu tentang agama tetapi juga ilmu umumnya, yang tidak kalah dengan sekolah umum (*aspek kognitif*). Disamping itu, para santri juga dibekali ilmu ketrampilan hidup (*life skill*), sehingga jiwa kemandirian dan tanggungjawab hidup sudah terbentuk sejak mereka masuk pesantren (*afektif*)²⁶⁰

²⁵⁹ ibid

²⁶⁰ Data diambil dari hasil wawancara dengan Abyan Perdana Putra lulusan th.2012 17 Juni 2017

Visi Yayasan Darunnajah tertera dalam Al Qur'an Surah At-Taubah ayat 122) Artinya : Tidak sepatutnya bagi orang-orang yang mu'min itu pergi semuanya(*ke medan perang*) Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberikan peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya²⁶¹.

Misi : Yayasan Darunnajah Membangun manusia seutuhnya dan masyarakat Islam melalui Pendidikan, kesehatan, dan social untuk mewujudkan manusia muslim, mukmin dan muhsin yang mempunyai jiwa kejuangan dan tanggungjawab kemasyarakatan²⁶²

2. Dewan Nazir/Pembina :²⁶³

1. KH.Jamhari Abdul Djalil, Lc	Ketua
2. H. Abdul Ghafur	Anggota
3. Drs.KH Mahrus Amin	Anggota
4. Dr.KH.Abdullah Syukri Zarkasyi, MA	Anggota
5. Drs.H.Azhari Baedlowie ,MM	Anggota
6. Drs.H.Mahpudz Makmun	Anggota
7. KH.Hasan Abdullah Sahal	Anggota
8. Drs.KH Mad Rodja Sukarta	Anggota
9. Drs.H.M Habib Chizrin	Anggota
10.Dr.KH.Sofwan Manaf, M.Si	Anggota

²⁶¹ Buletin Darunnajah edisi XXV, 2017 hal.2

²⁶² ibid

²⁶³ Buletin Darunnajah edisi XXV,op cit h.3

3.Pengurus :²⁶⁴

1. Ketua Umum : KH.Saifuddin Arief, SH,M,H
2. Ketua 1 : Drs.KH.Mustofa Hadi Chizrin
3. Sekretaris Umum : H.Abdul Haris Qodir, S.Mn
4. Sekretaris 1 : H.Hadiyanto Arief,Sh,MBS
5. Bendahara Umum : Fahd Noor, SEI
6. Bendahara 1 : Mu'allimah, S.Pd

4.Pengawas:

1. Drs.K.H. Busthomi Ibrahim, MA
2. Ridha Makky, M.Ag

5.Bidang-Bidang :

1. Bidang Pesantren Pusat dan Cabang : Dr.KH.Sofwan Manaf,M.Si
2. Bidang Perguruan Tinggi : Drs.H.Saifullah Kamalie,Lc,Ph.D
3. Bidang Usaha dan Pengembangan : 1.H.Noor Badri, B,B,A
2. Zakianto Arief, S.Ip
3. Ridha Makky, M.Ag
4. Bidang Pemeliharaan dan Pengembangan : 1. Drs.H.Sulistyo
wakaup : 2. H.Trimo, S.Ag
3. H.Mustajab, S.Pdi
4. H.Muhsinin,S,Pdi

²⁶⁴ Buletin Darunnajah , 2015, h.16

5. Bidang Pembangunan

: 1. Ir.Ahmad Setiadi

2. Angga Kautsar Ibrahim,ST²⁶⁵**6. Nama dan Logo**

Nama dan logo Darunnajah telah dipatenkan di Dirjen Hak kekayaan intelektual Menteri Hukum dan HAM RI, Nomer IDM 000269341, tanggal 21 September 2010.

Tabel 1

7.TANAH WAKAF DAN BANGUNAN CABANG DARUNNAJAH²⁶⁶

No	Pesantren	Luas Tanah	Luas Bangnan
1	Jakarta (<i>Darunnajah Pusat</i>)	71,000 m ²	96,522 m ²
2	Bogor (<i>Darunnajah 2</i>)	780,000 m ²	26,500 m ²
3	Serang (<i>Al Manshur Darunnajah 3</i>)	34,000 m ²	4,000 m ²
4	Serang (<i>Tsurayya Darunnnajah 4</i>)	53,000 m ²	425 m ²
5	Pandegelang (<i>Annahl Darunnjah 5</i>)	104,000 m ²	10.000 m ²
6	Mukomuko (<i>Annahl Darunnjah 6</i>)	2,925,000 m ²	2,962 m ²
7	Cipanas (<i>Wisma 2 dan 3</i>).	3, 500 m ²	2,500 m ²
8	Bandung (<i>Wisma 1 dan 4</i>)	384 m ²	187 m ²
9	Bogor (<i>Darunnajah 8 & 13</i>)	71,000 m ²	5,832 m ²
10	Tangerang (<i>Darunnajah 9</i>)	21,000 m ²	2,196 m ²
11	Bengkulu (<i>Darunnajah 11</i>)	37,000 m ²	534 m ²

²⁶⁵ ibid²⁶⁶ Buletin Darunnajah,Edisi XXV,op cit h.6

12	Dumai (<i>Darunnajah 12</i>)	2,130,000 m2	1,152 m2
13	Serang (<i>Darunnajah 13</i>)	143,000 m2	2,163 m2
14	Bengkulu (<i>Darunnajah 14</i>)	2,300 m2	396 m2
15	Lampung (<i>Darunnajah 15</i>)	69,000 m2	-
16	Serang (<i>Darunnajah 17</i>)	20,000 m2	-
17	Bengkalis Pekan Baru (<i>Kebon sawit</i>)	100,000 m2	-

Tabel 2

8.TABEL PERTUMBUHAN SANTRI DARUNNAJAH PUSAT DAN CABANG²⁶⁷

Tahun	Jumlah	Tahun	Jumlah	Tahun	Jumlah
1974	0	1989-0	2.536	2004-5	4.581
1975	0	1990-1	2.795	2005-6	5.051
1976	110	1991-2	2.820	2006-7	5.839
1977	200	1992-3	3.538	2007-8	6.996
1978	388	1993-4	3.827	2008-9	6.915
1979-0	397	1994-5	3.669	2009-0	6.759
1980-1	512	1995-6	3.809	2010-1	6.396
1981-2	611	1996-7	4.165	2011-2	7.205
1982-3	792	1997-8	4.015	2012-3	8.147
1983-4	969	1998-9	3.950	2013-4	8.284
1984-5	1.282	1999-0	3.724	2014-5	8.192
1985-6	1.404	2000-1	3.893	2015-6	7.589
1986-7	1.740	2001-2	4.042	2016-7	8.621

²⁶⁷ Buletin Darunnajah Edisi, XXV, op cit h.9

1987-8	2.011	2002-3	4.226		
1988-9	2.267	2003-4	4.444		

Jika saja manajemen pesantren tidak tanggap dan cerdas membaca kepentingan calon alumni pondok pesantren, peneliti memprediksi sudah lama Darunnajah ditinggalkan masyarakat sebab tidak masuk spesifikasi lembaga pendidikan yang mereka inginkan. Para orang tua saat ini semakin selektif dalam memberikan pendidikan kepada anak-anak sebagai generasi penerus. Namun bukan berarti telah terjadi penurunan atau pergeseran nilai umat Islam dalam mempelajari agama, Pertimbangannya adalah, bahwa di masa mendatang, karena kemajuan dunia pengetahuan semakin berkembang, teknologi informasi terus berubah setiap saat, pergaulan hidup semakin mengglobal seolah tanpa batas maka konsekuensinya persaingan hidup semakin ketat. Maka manusia yang hidup di masa mendatang dituntut memiliki keahlian pengetahuan yang multi disiplin, jika tidak, akan terlempar dari persaingan. Oleh karena itu langkah yang diambil oleh Pesantren Darunnajah agar tetap eksis dan mutu pelayanan santri yang prima harus terus meningkatkan kinerjanya.

B.Deskripsi Hasil Penelitian

Untuk mengetahui dan sekaligus mengukur seberapa jauh kualitas manajemen Pondok Pesantren Darunnajah setelah hasil temuan di lapangan, maka peneliti dalam menganalisa dan mendiskripsikannya menggunakan teori Edward Sallis. Alat analisa lainnya peneliti juga menggunakan Undang-undang Sisdiknas, Jurnal, pendapat pakar dan Kebijakan Pendidikan lainnya. Sementara Unsur Pendidikan yang menjadi obyek penelitian adalah 1) Peserta didik 2) Tenaga Pendidik 3) Tenaga Kependidikan dan 4) Kepala Biro. Jumlah responden santri sebanyak 170 orang yang terbagi 85 santri pria dan 85 wanita (*rincinya lihat Bab III*)

1.Peserta Didik (*santri*)

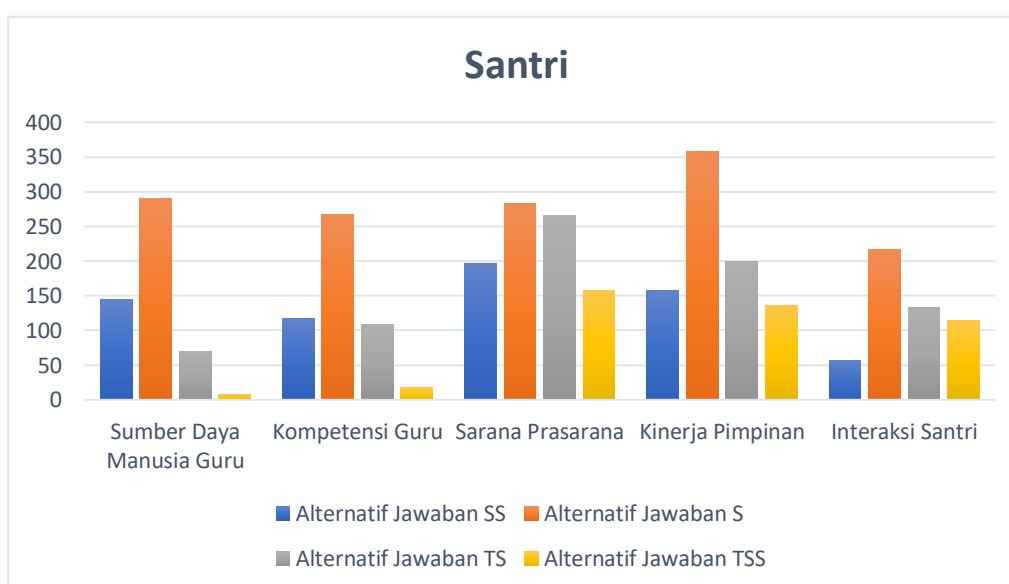
Tabel 3

Jawaban Santri Terhadap Unsur Pembelajaran

No	Unsur Perangkat Balajar	Alternatif Jawaban				Item Tabel
		SS	S	TS	TSS	
1	SDM Guru	144	290	70	8	3,4
2	Kompetensi Guru	117	267	108	18	5,6,7,8
3	Sarana Prasarana	196	283	265	157	9,10,11,12,13,14
4	Kinerja Pimpinan	157	358	200	136	15,16,17,18,21
5	Interaksi Santri	57	216	133	114	19,20 dan 22

Sumber : Diolah dari data lapangan.

Tampilan dalam grafik



A.Sumber Daya Manusia Guru

Keberhasilan proses pembelajaran di kelas sangat dipengaruhi oleh kepiawayan guru menyampaikan materi di kelas. Sebab banyak tenaga pengajar dari segi kompetensi keilmuan memang bidangnya, tetapi karena tidak menguasai ilmu pedagogic komunikasi pendidikan, akibatnya materi yang disampaikan tidak dipahami oleh peserta didik. Dengan kata lain mengajar sebuah profesi yang membutuhkan berbagai macam bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari yang kemudian diaplikasikan lagi bagi kepentingan umum²⁶⁸. Hal ini tidak terjadi di pesantren Darunnajah, karena para gurunya menyampaikan materi pelajaran secara baik sehingga mudah dipahami santri.

Dengan begitu pelaksanaan pembelajaran di pesantren Darunnajah sudah baik dengan menempatkan para guru profesional yang menjadi perhatian pimpinan dan merujuk pada Undang-undang guru dan dosen pasal 8 dinyatakan guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan Pendidikan Nasional²⁶⁹

Alasan tersebut bisa kita lihat dari hasil jawaban santri, mereka sangat setuju 34 % dan menyatakan setuju 61,% dan tidak setuju 5 %. Mereka sangat mengapresiasi terhadap pelayanan pembelajaran yang diberikan pihak Darunnajah. Semua ini dicapai dengan kerja keras secara kontinu untuk memenuhi kebutuhan dan harapan kustomer. Hal ini bentuk penerapan teori Edward Sallis pada aspek menyenangkan kustomer. Para santri mendapat perhatian penuh dari pondok pesantren dengan dihadapkannya para tenaga pendidik yang bekerja secara baik, serta bertanggungjawab sesuai dengan tuntutan dan persyaratan guru profesional.

Tenaga pendidik yang berada di Darunnajah terus kami tingkatkan kompetensi keilmuannya, seperti pada awal tahun semua guru baik yang dipusat atau cabang, kami

²⁶⁸ Moh,Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Rosda Karya,Bandung,2007) h.14

²⁶⁹ Muhammad Mustari,Manajemen Pendidikan (Grafindo Persada,Jakarta 2014) h.243

undang dan kumpulkan di cipanas (*learning centre*) Darunnajah mengikuti pelatihan mata pelajaran jurusan biologi, matematika, fisika dll. Setiap rabu kami mengadakan kursus peningkatan Bahasa Arab dan Inggris. Disamping itu juga ada program study lanjut kepada guru untuk kuliah S1, S2 dan S3 baik di dalam atau ke luar negeri seperti Inggris, Saudi Arabia, Yordania dll untuk meningkatkan kualitas keilmuannya²⁷⁰

Penyebab utama bubarnya sekolah atau pesantren, atau paling tidak susah berkembang disebabkan para tenaga pengajarnya tidak memiliki kompetensi keilmuan yang baik. Penomena ini masih banyak terjadi di lembaga pendidikan Islam. Lain halnya di pondok pesantren Darunnajah kekhawatiran ini tidak terjadi karena staf pengajarnya mengajar pada bidang keilmuannya serta dibekali ilmu pedagogic dan komunikasi yang baik. Dari temuan dilapangan menyatakan sangat setuju 26 %, santri yang menyatakan setuju 67 %. Dan sisanya sebesar 7 % tidak setuju. Nampaknya apa yang menjadi pemikiran Edward Sallis bahwa pimpinan orang pertama yang harus memberikan perubahan dengan tangan besi, menunjukkan komitmen yang kuat serta mendorong yang lain untuk berbuat yang sama sehingga terciptanya perkembangan kemajuan secara progresif.

Jika banyak santri Darunnajah yang berhasil menorehkan prestasi akademiknya baik internal pondok atau external pondok, kita bisa memahami dan mengerti karena memang para santri telah memiliki dan dibekali pengetahuan yang prima, baik dan luas sebab sejak awal sudah dibangun dengan system pembelajaran yang benar sesuai dengan prinsip Total Quality Management Pendidikan yaitu melakukan perbaikan secara terus menerus dengan mengutamakan kebutuhan para santrinya, termasuk mengikuti perkembangan teknologi pendidikan

Sekarang ini, hampir semua aktifitas manusia sudah terikat dengan teknologi, dunia informasi dan perkembangan inovasi teknologi semakin pesat. Suasana ini juga terjadi dalam dunia pendidikan, materi pembelajaran yang diperlukan dapat diperoleh (*akses*) melalui

²⁷⁰ Hasil Wawancara dengan Dr.KH.Sofwan Manaf, MSi Pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah hari kamis tanggal, 19 April 2018.

internet dengan berbagai macam tawaran pangkalan datanya. Kehadiran teknologi yang dimanfaatkan oleh para siswa dalam dunia maya memang mengandung dampak positif dan negatif, tergantung penggunaannya. Jika dua puluh tahun lalu santri rajin membuka kitab dan buku terkait tugasnya untuk memperoleh bahan pelajaran yang diperlukan, sekarang sudah dianggap ketinggalan zaman karena butuh waktu lama dan energi banyak.

Satu diantara teknologi Pendidikan yang digunakan guru dalam memberikan materi pelajaran di kelas adalah media pembelajaran seperti infokus atau LCD. Alat ini memang sangat membantu santri dalam memahami materi pelajaran, disamping menghilangkan kejemuhan santri. Informasi teknologi (*IT*) ini sangat membantu guru secara lebih cepat, menarik jika disampaikan dengan audia visualnya. Salah satu ukuran sekolah itu modern tidaknya dapat dilihat dari Sarana dan prasarana (*sarpras*) yang dimiliki. Pesantren Darunnajah sangat mengantisipasi perkembangan teknologi pendidikan sebagai sarana belajar dengan teknologi kekinian untuk memudahkan siswa dalam proses pembelajaran. Dari temuan lapangan yang menyatakan sangat setuju 28 %, dan yang setuju 48 %, sisanya 26 % penggunaan belum berlangsung baik. Oleh karena itu, untuk terus memberikan peningkatan pelayanan, Darunnajah bekerja sama dengan mengadakan study banding keberapa sekolah dan pesantren yang lebih maju sebagai *benchmarking*-nya. Inilah yang diutarakan oleh Edward Sallis bahwa salah satu cara sekolah ingin maju harus berani mencari role model sebagai pembanding.

Pada sisi lain, seperti Pendidikan ketrampilan (*life skill*) Darunnajah juga membangun kerja sama dengan beberapa pihak perusahaan untuk memberikan kepada santri melakukan kerja lapangan. Hal ini penting sebagai bekal ketika terjun di masyarakat.

Darunnajah juga latihan peningkatan psikomotorik santri dengan mengadakan kerja sama dengan perusahaan dengan cara mengirim santri untuk melakukan magang atau latihan kerja sesuai dengan keinginan dan bakat santri. Terkadang diadakan seminar tentang usaha dengan mendatangkan para pakar dibidangnya baik mitra atau alumni yang sudah sukses. Dengan cara seperti inilah Darunnajah memperoleh pola dan model

baru dalam mengembangkan pondok pesantren lebih maju untuk mengantisipasi perkembangan jaman²⁷¹

Untuk ketrampilan bahasa misalnya, Pesantren Darunnajah mengambil model dari pesantren Gontor Jawa Timur. Inovasi-inovasi tersebut terus dilakukan pimpinan guna memberikan pelayanan maksimal kepada para santri terutama dari aspek kognitif dan psikomotorik. Hal ini penting sebagai langkah kongkrit mengantisipasi kemajuan zaman baik yang diperoleh melalui para pakar dibidangnya, kebijakan pemerintah, jurnal local atau internasional terutama yang datang dari pesantren karena dianggap lebih mudah implementasinya. Inilah yang dimaksud Edward Sallis mengambil model dari luar (*eksternal*) yang telah lebih berkembang yang terus perlu diadaptasi terutama oleh pimpinan dan guru sebagai model dan system untuk dikembangkan Darunnajah di masa mendatang.

Sumber daya manusia guru dalam proses pendidikan sama seperti jantung dalam diri manusia, artinya jika ingin eksis dan terus berprestasi harus terus melakukan perbaikan tanpa henti, baik internal atau eksternal. Nampaknya Darunnajah selalu berpikir antisipatif, progresif dan visioner dalam membangun sumber daya manusia tenaga pendidiknya.

B. Kompetensi Guru

Guru merupakan pekerjaan yang mempunyai ciri dan menuntut ketrampilan dan keahlian khusus, tidak bisa dilakukan oleh setiap orang walaupun mempunyai ilmu pengetahuan luas, karena guru jabatan profesi yang memerlukan keahlian khusus. Tidak menjadi jaminan orang yang pandai berbicara bisa menjadi guru mengajar dan berhadapan dengan siswa. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian pekerjaan sebagai guru. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai

²⁷¹ Hasil wawancara dengan sekretaris Darunnajah Bapak Abdul Haris Kodir hari Rabu tanggal 11 April 2018

guru profesional yang harus menguasai betul seluk beluk Pendidikan dan pengajaran²⁷². Salah satu bentuk guru profesional adalah memegang komitmen disiplin dalam menjalankan tugas. Lebih dari itu, sikap disiplin merupakan bagian dari ajaran Islam yang sangat mendapat perhatian, karena itu dalam proses pendidikan, kedisiplinan guru sangat menentukan sukses atau tidaknya peserta didiknya dalam belajar. Kedisiplinan pendidik seperti waktu datang dan keluar kelas harus tepat waktu. Sikap ini sangat mempengaruhi mental peserta didik, karena guru merupakan orang pertama yang menjadi contoh. Temuan lapangan, kedisiplinan tenaga pengajar masih belum mengembirakan yaitu 14 % sangat setuju, 49 % setuju dan yang masih menolak 45 % .Dalam konteks total quality management Pendidikan yang dimotori oleh Edward Sallis adalah bagian dari pengembangan focus customer dari sebuah lembaga pendidikan termasuk pesantren. Realitanya walaupun dari aspek lain mereka mempunyai data lengkap ,efektifitas organisasi berjalan baik dan perangkat mutu terjamin.Semua itu tidak berdampak positif jika mengabaikan kepentingan para santri, focus pada pelanggan tidak menyenangkan

Sekalipun satu sekolah dapat mengumpulkan dan memanfaatkan data, mengefektifkan penggunaan perangkat dan Teknik mutu, memiliki pemahaman yang jelas tentang kerja dan mengimplementasikannya ke dalam suatu model manajemen, toh tetap tidak dipandang sebagai organisasi efektif sampai ada focus pada pelanggan²⁷³

Menurut pengakuan santri melalui jawaban angketnya kedisiplinan guru pondok Pesantren Darunnajah belum maksimal sesuai harapan santri.Hal ini dapat di lihat dari temuan di lapangan menunjukkan kinerja guru terutama dalam disiplin perlu dievaluasi agar segera dapat teratasi. Dalam Darunnajah ada yang dinamakan team Sembilan yang bertugas untuk menertibkan semua yang terlibat dalam pengelolaan, termasuk bagi guru yang melanggar aturan atau tidak loyal terhadap komitmen, seperti guru harus disiplin dan menjalankan tugas

²⁷² Moh.Uzer Usman, Loc cit, h.5

²⁷³ Jerome S.Arcaro, Pendidikan Berbasis Mutu, (Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005) h.149

sesuai surat tugas operasional (*SOP*). Team ini melakukan pertemuan setiap minggu untuk mengevaluasi semua pekerjaan yang telah disepakati bersama. Hasil wawancara peneliti dengan ketua Darunnajah. Dalam Darunnajah kami tanamkan bagi semua yang terlibat dalam pengelolaan khususnya para guru “*Komitmen bekerja*”. Bagi yang melanggar komitmen dilakukan pembinaan disertai surat teguran sebanyak dua kali, jika masih melakukan maka dilakukan pemecatan bagi yang bersangkutan²⁷⁴

Langkah cerdas pimpinan ini sebuah pembuktian bahwa mereka terus melakukan perbaikan manajemen dengan menerapkan Total Quality Management Pendidikan yang dicetuskan oleh Edward Sallis yakni melakukan evaluasi semua program kerja. Sebab dari evaluasi akan terlihat kekurangan dan kelebihan suatu program kerja. Sikap para guru seperti ini tidak boleh dibiarkan, sebab akan merugikan santri serta dapat mempengaruhi pertumbuhan karakter mereka.

Pada bagian lain, pimpinan Darunnajah membagi masalah menjadi tiga tingkatan yaitu pertama termasuk yang urgensi karenanya perlu ditangani segera tanpa menunggu komando dari pimpinan seperti santri sakit, bencana alam, listrik terputus dll. Kedua masalah yang bisa ditunda penyelesaiannya seperti perbaikan sarana dan prasarana asrama. Ketiga masalah yang masuk kategori tidak perlu diselesaikan, karena tidak mengganggu aktifitas santri namun akan hilang sendiri²⁷⁵ Sikap disiplin menjadi ukuran utama dalam dunia kerja atau aktivitas lain. Jepang negara yang mensponsori utama Total Quality Management mengalami kemajuan teknologi dan pendidikan sangat signifikan, bahkan menjadi negara cepat bangkit dari keterpurukan bangsanya pada masa perang dunia kedua. Saat ini penanaman nilai kedisiplinan siswa menjadi tolak ukur baik dan tidaknya sebuah sekolah. Guru adalah merupakan sosok

²⁷⁴ Hasil wawancara dengan ketua pondok Bapak KH. Sofwan Manaf tanggal, 19 April 2018

²⁷⁵ Idem

penting dalam perjalanan hidup manusia, karena dari merekalah manusia bisa menjadi orang baik. Dalam Islam, para pakar fiqh dan hadist memposisikan seorang guru sebagai orang tua kandung, bahkan setingkat lebih tinggi.

Dengan bahasa lain guru dengan keilmuan mempunyai tanggungjawab penuh mendidik dan mengajar setiap peserta didiknya karena mendapat amanah dari wali murid untuk membangun rohani siswa secara baik, berakhlakul karimah, pintar dan cerdas. Dalam melaksanakan tugasnya guru terikat aturan negara sehingga tidak bisa melaksanakan tugas seandainya. Dalam UU RI No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, dikemukakan bahwa organisasi profesi guru adalah perkumpulan yang dibadan hukum yang didirikan dan diurus oleh guru untuk mengembangkan profesionalitas guru²⁷⁶ Salah satu tugas guru ketika menjalankan amanah, seorang guru harus mengetahui kemajuan-kemunduran dan perkembangan semua murid yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan demikian mudah bagi guru untuk melakukan perbaikan (*diagnosis*) dari hasil evaluasinya, disamping itu guru juga harus melakukan penilaian (*assesment*) dan pengukuran (*meuseremen*). Kesemua itu salah satu bentuk tanggungjawab guru terhadap muridnya. Para santri di pesantren Darunnajah termasuk siswa yang beruntung karena semua guru telah menjalankan fungsinya sebagai evaluator yang mendadakan penilaian kepada siswanya sebagai bentuk tanggungjawab dalam menjalankan tugas.

Alasan ini tidak mengada-ada, tetapi fakta dari hasil temuan dilapangan yang peneliti rangkum dalam satu tabel dan tampilan grafik tersebut diatas mendapat pengakuan langsung dari para santri dengan jawaban sangat setuju 31 % dan setuju sebanyak 59 % .Memang tidak semua kinerja guru di Darunnajah sudah baik dan memuaskan santri, masih ada 10 % yang penolakan santri. Karena itu perlu di evaluasi oleh team Sembilan Darunnajah untuk mencari

²⁷⁶ Hasan Basri, Tatang S, op cit, h.147

masalahnya, kemudian dicarikan solusinya. Inilah karakter total quality management Pendidikan yang ditawarkan Edward Sallis. Langkah ini sama sekali tidak mempengaruhi kredibilitas guru di Darunnjah karena telah memenuhi persyaratan menjadi guru profesional. Hal ini sekaligus membuktikan bahwa menuju manajemen modern dalam perspektif Total Quality Management pendidikan di Darunnjah.

Karakter murid di dalam atau di luar sangat dipengaruhi oleh sikap keseharian guru di sekolah. Ada murid yang patuh, hormat dan toleransi tinggi terhadap teman, namun tidak kurang jumlah siswa yang nakal, tidak hormat dan suka mengganggu bahkan merugikan teman. Fenomena ini biasa terjadi di kelas. Namun demikian, guru sebagai orang yang bertanggungjawab pembentukan karakter siswa tidak boleh membiarkan kejadian ini terus berlangsung, harus ada terapi agar kebiasaan buruk ini tidak terus berlangsung. Dampaknya, jika guru tidak tegas bertindak menghukum siswa yang bersalah akan menghambat kemajuan belajar, bukan saja pelaku yang merugi tetapi, teman lainnya juga karena terganggu.

Dalam Undang-Undang No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 dinyatakan sebagai berikut :Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini Pendidikan formal, Pendidikan dasar, dan Pendidikan menengah²⁷⁷

Kondisi kelas di pondok pesantren berbeda, komunikasi antar siswa berjalan baik sehingga proses belajar-mengajar berlangsung aman, kondisi kelas kondusif. Pengakuan ini dapat di lihat dari jawaban angket yang peneliti dapati di lapangan yakni 35 % sangat setuju, 66% menyatakan setuju terdapat pendukung yang sangat signifikan. Sementara yang menolak guru bertindak tegas kepada santri sebesar 5 % .Dalam dunia Pendidikan guru diperkenankan mengambil tindakan terhadap siswa yang salah karena melanggar tata tertib dengan cara menghukum (*panishmen*) sebagai tindakan preventif dan efek jera sehingga tidak terulang

²⁷⁷ Hasan Basri, Tatang S, op cit, h.111

lagi. Sekolah bermutu bukan terlihat dari lulusannya saja, tetapi menegakkan kedisiplinan unsur menuju sekolah bermutu. Satu diantara sekolah sukses adalah tingkat kedisiplinan menjadi aturan yang begitu dihormati dan ditaati oleh semua pemanggunya, tidak ada kesuksesan tanpa dibarengi dengan kedisiplinan

C.Sarana dan Prasarana

Tingkat kepuasan santri dalam pesantren memang berbeda, tetapi terdapat kesamaan seperti yang berkaitan dengan kesehatan, kebersihan, olahraga, super market, kamar tidur, fasilitas belajar dll. Kamar mandi satu diantara sarana yang penting bahkan merupakan cermin yang menjadi ukuran penghuninya, jika bersih menandakan pemiliknya bersih. Hasil pengamatan penulis mayoritas kamar mandi pesantren belum memenuhi standar dan nilai kesehatan, disamping kebersihan, tetapi juga jumlah kamar mandi yang tersedia tidak seimbang dengan jumlah santri (*overload*)

Demikian fasilitas kamar mandi di Pesantren Darunnajah. Ternyata pengalaman penulis dibenarkan oleh santri dengan melihat komposisi jawaban yang menyatakan sangat setuju 12, % dan yang setuju 26%, dan yang menjawab tidak setuju 42% , sementara sama sekali tidak sangat setuju yakni sebesar 20 %. Dari hasil wawancara kami dengan sekretaris Yayasan Darunnajah bagaimana sarana-prasarana di pondok ini ?

Ya, kami pertama mempersiapkan sarana dan prasarana yang baik seperti asrama lengkap dengan kamar mandi yang cukup, fasilitas olah raga, menyediakan alat ketrampilan belajar, masjid yang bagus, alat pembetahan santri, poliklinik, tenaga pengajar profesional. Semua sarana itu sebagai bukti kami serius memberikan pelayanan prima dalam upaya memberikan pelayanan atau perhatian kepada santri²⁷⁸

²⁷⁸ Hasil wawancara dengan Sekretaris yayasan Bapak Haris Kodir tanggal 11 April 2018

Jawaban sekretaris belum berbanding lurus dengan kenyataan dilapangan yang dirasakan santri. Tentu saja hal ini harus mendapat perhatian serius pimpinan karena disamping mengganggu aktifitas santri baik didalam atau diluar kelas. Dampak lain akan mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap Darunnajah karena belum mampu memberikan pelayanan prima. Jika mengacu pada Total Quality Management Pendidikan Edward Sallis terutama pada konsep menyenangkan pelanggan dan mengevaluasi program kerja. Disini peran pimpinan dari team Sembilan harus bekerja lebih maksimal baik secara internal seperti cepat mengambil tindakan positif. Secara eksternal melakukan study banding ke beberapa sekolah atau pondok lain untuk melihat dan mempelajari tentang sarana dan prasarana yang bisa menyenangkan para santri sebagai model di Darunnajah. Langkah ini dalam ilmu mutu dikenal dengan istilah benchmarking yaitu tindakan keluar (eksternal) untuk memperoleh perspektif baru, seperti yang diungkapkan oleh Jerome S Arcaro

Benchmarking merupakan proses terstruktur untuk memperoleh perspektif baru kebutuhan kostumer. Tujuan benchmarking adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif untuk mengidentifikasi, mengukur dan menyamani atau melebihi praktik-praktik, baik di dalam maupun diluar sekolah atau wilayah anda. Benchmarking memungkinkan anda untuk 1) Mendapatkan pandangan baru terhadap praktik-prakti standar 2) Mengidentifikasi tujuan-tujuan keunggulan dan 3) Memfasilitasi proses perbaikan kaizen dan terobosan²⁷⁹

Dalam teori total quality management pendidikan yang diungkapkan oleh Edward Sallis tersebut diatas merupakan upaya Darunnajah agar terus bekerja melakukan perbaikan dengan cara mengevaluasi temuan negative yang timbul dari dalam atau diluar pondok. Tujuannya adalah memperoleh ide atau pandangan baru, apa saja langkah yang dikerjakan sehingga ada keunggulan baru sebagai terobosan yang selama ini tidak terdapat atau belum maksimal di Darunnajah. Dituntut memenuhi semua kekurangan karena berdampak terhadap kebutuhan santri. Maka koordinasi dengan bagian rumah tangga, dengan ketua

²⁷⁹ Jerome S. Arcaro, op cit, h.206

pondok atau kepada ketua organisasi santri Darunnajah (*ISDN*) sebagai mitra yang netral mengatasi persoalan ini, sehingga santri sebagai pengkontribusi terbesar terhadap pondok memperoleh perhatian serius dari yayasan terhadap hak-haknya.

Kemajuan atau prestasi seorang siswa dalam belajar tidak didominasi oleh kemampuan Intelektual (*IQ*) belaka, tetapi sangat dipengaruhi oleh asupan makan yang bergizi ke dalam tubuh. Jika makanan yang dimakan bergizi dan memenuhi standar kesehatan maka akan terjadi pertumbuhan kebugaran otak, berikhtunya otak semakin cerah dan mudah berpikir. Dengan kata lain kecerdasan seseorang sangat dipengaruhi oleh baik dan tidaknya asupan makanan yang dikonsumsi. **Cari referensi gizi**

Dari pernyataan santri baik laki atau wanita menjawab bahwa menu makan yang selama ini mereka makan masih jauh dari persyaratan nutrisi sehat. Dari hasil data dilapangan peneliti memperoleh jawaban sangat setuju 12 % , sementara yang setuju, 46 % ,selebihnya menyatakan penyediaan makan di pondok pesantren Darunnajah masih minim dengan standar gizi yang dibutuhkan santri, sebanyak 42 % menolak. Jika santri dari golongan kaya mungkin tidak begitu masalah karena mereka bisa dapati di luar, atau terkadang keluarganya datang membawa makanan kesenangan anaknya. Namun demikian peneliti sering jumpai santri yang membuat indomi tidak seimbang antara air dan mie-nya, harapannya agar lebih bertahan lama. Hasil wawancara dengan pimpinan menyatakan bahwa memang belum seimbang antara dana yang masuk dengan kebutuhan operasional. Sumbangan operasional sekolah (*SOP*) setiap bulan kami tetapkan Rp.1.300.000,- sudah termasuk makan,kamar,pasilitas,belajar,poliklinik dll. tidak seimbang menurut accounting public idealnya adalah Rp.2.700.000²⁸⁰

Untuk merealisasikan pendidikan yang bermutu memang memerlukan dana (*cost*) yang tinggi,tetapi tidak semua pesantren mempunyai persiapan dana yang sehat sehingga setiap

²⁸⁰ Hasil wawancara dengan Pimpinan pondok pesantren tanggal 19 April 2018

masalah dapat diatasi. Banyak profesional Pendidikan yakin bahwa mutu Pendidikan bergantung pada besarnya dana yang dialokasikan untuk Pendidikan. Lebih banyak uang yang diinvestasikan dalam Pendidikan maka lebih tinggi juga mutu pendidikan²⁸¹ Kenyataan tersebut membuat Darunnajah dituntut terus berinovasi untuk mendatangkan dana operasional agar pelayanan santri tetap pada batas standar. Langkah yang mereka lakukan terobosan dengan membuka sentra ekonomi.

Kondisi ini kami siasati dengan membangun sentra-sentra usaha yang keuntungannya kami gunakan untuk menutupi dana operasional pesantren. Kami memiliki sekitar 28 unit usaha yang bergerak dibidang produk material rumah seperti kusen akasia di Bogor, perkebunan sawit di Dumai, usaha kuliner, peternakan sapi serta penyewaan counter di kantin²⁸²

Sarana lain yang harus mendapat perhatian serius dari pimpinan adalah masalah ruangan belajar. Kelas merupakan fasilitas santri belajar memerlukan perhatian khusus dari setiap penyelenggara pendidikan, karena ruang belajar atau kelas sangat mempengaruhi dan membantu prestasi belajar siswa. Oleh karena itu dalam akreditasi sebuah institusi pendidikan ruang belajar siswa mendapat perhatian serius dari team asesor. Semakin bersih, sejuk dan nyaman sebuah kelas murid semakin serius. Fasilitas yang disiapkan oleh pesantren Darunnajah belum memadai, buktinya para santri masih mengeluh terhadap fasilitas kelas yang disiapkan yayasan. Hal ini dapat terlihat dari jawaban santri sangat setuju 25 %, setuju 31 %, dan selebihnya menolak 44 %. Kondisi kelas belum nyaman digunakan dalam pembelajaran. Sarana-prasarana penyediaan kelas yang dipersiapkan pihak Darunnajah belum maksimal, mereka mengklaim merasa terganggu konsentrasinya dalam belajar

²⁸¹ Jerome S Arcano, loc cit h.12

²⁸² Ibid

Seharusnya pihak Pondok Pesantren segera merespon apa yang menjadi keluhan santri, karena itu bagian dari manajemen mutu yang bila tidak direspon akan berdampak buruk bagi perkembangan Darunnajah kedepan. Transformasi mutu memang diawali informasi yang kita dapati, baik dari dalam maupun dari luar Darunnajah, dalam istilah Edward Sallis perlunya model baru untuk dikembangkan. Transformasi mutu diawali dengan mengadopsi paradigma baru Pendidikan. Cara pikir dan cara kerja lama harus disingkirkan. Dalam bidang Pendidikan, memang sungguh sulit bagi orang-orangnya untuk mengembangkan paradigma baru Pendidikan²⁸³

Pada bagian sebelumnya, peneliti katakan bahwa berdasarkan teori ilmu pedagogic bahwa prestasi siswa sangat dipengaruhi oleh kesehatan. Oleh karena itu, fasilitas poliklinik harus dioptimalkan bagi kepentingan santri. Artinya seorang santri tidak mungkin bisa berpikir maksimal jika kesehatannya terganggu, harus ada keseimbangan antara kesehatan jasmani dan rohani dalam mengikuti pembelajaran di kelas, Pemikiran yang sehat akan timbul dari badan yang sehat (*al aklū salīm fī jismi salīm*)

Di Pondok pesantren Darunnajah fasilitas poliklinik sudah berfungsi baik dengan fasilitas obat-obatan dan tenaga medis yang memadai walaupun belum maksimal. Artinya diperlukan peningkatan pelayanannya. Alasan ini dapat kita lihat hasil angket mereka menyatakan merasa sangat setuju 12 %, setuju, 38 %, terdapat juga santri belum merasakan pelayanan maksimal poliklinik pondok pesantren Darunnajah sebesar 50 %.

Dari berbagai jawaban santri sebagai temuan lapangan tersebut diatas dapat diketahui benang merahnya bahwa manajemen Darunnajah dalam perspektif total quality management melalui tokohnya Edward Sallis yang berorientasi pada pelayanan maksimal kepada semua pelanggan atau santri belum terlaksana secara baik. Oleh karena itu harus dilakukan evaluasi

²⁸³ Ibid, h.12

berupa kajian secara terus menerus termasuk fasilitas poliklinik sebagai pelayanan kesehatan santri harus ditingkatkan. Dengan alasan inilah, pihak wali murid selalu mengharapkan adanya pelayanan kesehatan maksimal dari pihak pondok kepada anak-anak mereka yang sedang menempuh pembelajaran di Pondok Pesantren Darunnajah. Banyak didapat wali murid yang berobat di luar pondok karena pelayanan poliklinik pesantren masih minim.

Kebutuhan saspras lain seperti media pembelajaran, laboratorium, alat peraga semua media penting dalam pembelajaran. Karena belajar yang baik adalah perpaduan antara teori dan praktek, keduanya saling mengisi, melengkapi dan sekaligus menjadi alat control (*controlling*) pengimplementasi kematangan pengetahuan seorang santri. Langkah ini diambil sebagai ajang pembiasaan santri sebelum terjun di masyarakat. Oleh karena itu, laboratorium dan alat peraga merupakan media santri dalam mempraktekkan ilmunya, baik yang berhubungan dengan ketrampilan, komputer, biologi, kimia dan fisika bagi siswa Jurusan Ilmu Pengetahuan Alam, serta laboratorium akuntansi, manajemen dan Bahasa bagi Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial.

Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan merupakan suatu proses analisis dan penetapan kebutuhan yang diperlukan dalam proses pembelajaran sehingga munculah kebutuhan yang diperlukan (*primer*) dan kebutuhan yang menunjang. Dalam proses perencanaan ini harus dilakukan dengan cermat dan teliti baik berkaitan dengan karakteristik sarana dan prasarana yang dibutuhkan²⁸⁴

Perkembangan ilmu pengetahuan semakin maju, karena tuntutan zaman, baik yang terkait dengan pekerjaan, karir, ketrampilan hidup (*life skill*) sebagai kebutuhan hidup. Pesantren Darunnajah ternyata sudah mengantisipasi secara baik perkembangan pengetahuan dengan menyiapkan kebutuhan santrinya dalam pembelajaran, terutama yang terkait pelajaran praktek dengan fasilitas laboratorium serta berbagai macam alat peraga. Jawaban hasil temuan peneliti jawaban sangat setuju sebesar 34 %, sementara yang

²⁸⁴ Mohamad Mustari, Manajemen Pendidikan, (Raja Grafindo, Jakarta, 2014) h.123

menyatakan setuju sebanyak 58 %. Sementara yang tidak setuju atau masih merasa kurang dengan penyediaan pasilitas laboratorium dan alat peraga sebanyak 8 %.

Dengan demikian pihak pondok sudah memenuhi standar dalam menyediakan pasilitas belajar berupa media pembelajaran, laboratorium dan alat praga dalam menunjang proses pembelajaran sehingga mendatangkan hasil lebih baik bagi santri. Inilah salah satu bukti cara Darunnajah terus menjaga kualitas, pelayanan maksimal, SDM memadai dengan manajemen pendidikan dalam perspektif Total quality Edward Sallis yang dilakukan pihak pondok pesantren Darunnajah.

Seorang guru dalam menjalankan tugas mengajar terhadap siswa, bukan saja adanya perubahan jasmani atau rohani saja, tetapi adanya keterpaduan perubahan keduanya sehingga manusia bisa hidup lebih baik. Kebugaran jasmani tidak dipungkiri merupakan syarat yang harus dipenuhi oleh setiap siswa ketika melakukan proses pembelajaran. Oleh karena itu, sekolah wajib mempersiapkan pasilitas olah raga sebagai langkah kongkrit memberikan kebugaran jasmani kepada setiap siswa. Rupanya pesantren Darunnajah telah mengantisipasi dengan baik kondisi ini sebagai bentuk pertanggungjawaban mereka terhadap kebugaran santri. Semua itu dalam rangka memberikan pelayanan maksimal kepada santri khususnya²⁸⁵

Jawaban temuan lapangan sangat setuju 29 %, yang setuju 55 % yang diberikan oleh para santri baik wanita atau pria. Tetapi 16 % masih merasakan tidak puas dengan pasilitas yang ada. Artinya tidak semua membenarkan pasilitas sarana olah raga sudah baik. Ini membuktikan bahwa apa yang disiapkan oleh pihak pondok pesantren Darunnajah belum dapat dirasakan manfaatnya oleh para santri. Karenanya pihak otoritas Yayasan terus memperbaiki yang rusak. Peralatan yang ada memang perlu diremajakan kembali agar hasilnya lebih membawa manfaat agar potensi non akademik ini dapat berkembang dan tumbuh dengan baik. Potensi santri sangat

²⁸⁵ Hasil wawancara kepada sekretaris Darunnajah Bapak Abdul Haris Kodir tanggal 11 April 2018

beragam kerennanya perlu wadah yang baik dan tepat seperti yang diamanahkan oleh Undang-Undang tujuan Pendidikan Indonesia.

Secara micro Pendidikan Nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, Tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis yang sehat dan tangguh²⁸⁶

Pasilitas olah raga yang disiapkan pihak pondok bukan saja untuk kepentingan kesehatan dan kebugaran, menghilangkan kejenuhan karena seharian belajar (*refresing*) santri, tetapi dapat mendatangkan prestasi santri pada ajang kejuaraan terutama yang diselenggarakan antar pondok peasantren baik pada tingkat daerah atau nasional. Prestasi santri sudah pasti ikut sarta mengharumkan nama baik pondok pesantren Darunnajah. Pada tahun 2016 pesantren Darunnajah berhasil menjadi juara 18 cabang olah raga diantaranya cabang olah raga bulu tangkis, pencak silat, sepak cakraw, tenis meja dll pada pekan olah raga dan seni tahun 2016 (*Pospeda*) untuk tingkat propinsi DKI Jakarta yang diselenggarakan di Gelanggang Olah Raga Ragunan pasar minggu Jakarta selatan. Olah raga bagi pelajar bukan saja untuk menjaga kebugaran tubuh, tetapi juga sebagai *refresing* dan canda ria sesama santri.

Suasana rileks berolah raga dapat menghilangkan kepenatan jiwa dan memberikan kesempatan otak istirahat karena seharian berpikir. Langkah ini sesuai dengan penerapan teori Total quality management pendidikan Edward Sallis bahwa lembaga harus memberikan layanan yang menyenangkan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan inovasi yang baru. Tentu saja harapan ini bisa terealisasikan dengan kerja keras, dinamis terus menerus tanpa henti sehingga mendapatkan formula yang diinginkan, itulah moto dalam Total Quality Management

²⁸⁶ Ramayulis, Metodologi Pendidikan Agama Islam, (Kalam Mulia, Jakarta, 1990) h.35

D.Kinerja Pimpinan

Kegiatan dalam pondok pesantren seakan tidak ada hentinya sejak subuh sampai malam diisi dengan berbagai macam kegiatan baik pendidikan formal di dalam kelas atau kegiatan extra kurikuler. Tidak semua kegiatan santri diasuh oleh guru, tetapi banyak kegiatan yang dilaksanakan atas inisiatif santri, karenanya kemungkinan terjadi hal-hal yang bertentangan dengan kehidupan model pondok. Santri yang datang berasal dari macam budaya, karakter dan latar belakang berbeda, yang belum tentu bisa merubah gaya hidupnya. Apalagi tidak sedikit santri yang datang karena di paksa oleh orang tua atau terpaksa karena keluarga tidak sanggup lagi mengajarnya.

Kondisi ini dapat memicu perbuatan tindak criminal bahkan pidana .Seperti terjadi pertikaian, perlakuan tidak senonoh santri kepada santri, narkoba, pencurian atau kehilangan barang santri. Peristiwa yang peneliti sampaikan bukanlah isapan jempol tetapi kerap dan biasa terjadi ditengah pergaulan sesama santri. Pondok pesantren Darunnajah tidak terkecuali dan bersih dari perbuatan yang sebenarnya merugikan santri. Oleh karena itu untuk meminimalisir peristiwa tersebut tidak bisa pimpinan menyerahkan percaya penuh kepada santri senior dengan jam piketnya, tetapi pimpinan harus turun langsung untuk memantau secara serius sebagai bentuk kepedulian dan kenyamanan serta pelayanan menyenangkan terhadap santri dan para wali murid. Apa yang diutarakan oleh Edward Sallis dapat digunakan seperti mencari model dari pesantren lain yang bersih dan tidak terjadi tindakan criminal santri. Karena banyak pesantren yang telah maju dengan manajemen dan sumber daya manusia yang baik mampu keluar dari masalah tersebut.

Dari data jawaban santri temuan lapangan diperoleh sangat setuju 16 %, setuju 45 %, sementara masih merasa tidak aman sebanyak 39 %, sehingga factor keamanan diri serta barang-barang santri masih rentan dan sangat rawan terjadi kehilangan. Artinya kinerja

pengelola pondok pesantren belum mampu mengatasi masalah ini, karenanya perlu langkah perbaikan yang radikal dengan mengkaji ulang semua aturan yang terkait dengan keselamatan santri.

Apabila tujuan khusus Pendidikan tidak mempertimbangkan factor situasi dan kondisi pada kurun waktu tertentu, maka Pendidikan akan kurang memiliki daya guna sebagaimana minat dan perhatian subyek didik; dasar pertimbangan sangat penting terutama bagi perencanaan Pendidikan mereka harus mengantisipasi masa depan²⁸⁷

Dengan demikian, bahwa pimpinan belum maksimal menjalani fungsinya sebagai pengawas langsung kegiatan santri yang membutuhkan rasa aman baik fisik, mental dan materi yang mereka miliki. Memang kejadian tersebut bisa saja tanpa sepengetahuan kyai karena tidak ada laporan, atau bisa juga kyai jarang di pondok karena banyak urusan. Inilah yang disarankan Edwadr Sallis bahwa perlu adanya fasilitator eksternal yang berkualitas

Bahwa pengabaian terhadap posisi actual dari seseorang didalam hirarki merupakan langkah penting bahwa seseorang dalam pesantren yang ditunjuk harus melaporkan secara langsung kepada kyai selaku pemilik dari Lembaga Pendidikan Islam ini. Ini adalah pertanggungjawaban dari seorang tersebut untuk mempublikasikan program dan mengarahkan kelompok pengarah yang berkualitas²⁸⁸

Jadi manajemen Darunnajah dalam perspektif Total Quality Management pada pengawasan kegiatan santri masih perlu perbaikan, bahkan sudah masuk pada tingkat emergensi yang perlu penanganan secara lebih serius bila diukur dengan kebutuhan rasa aman santri. Bila respon lamban akan mempengaruhi psikis santri yang berujung pada prestasi belajar santri..

Keberadaan santri di pesantren mejadi tanggungjawab penuh pihak pondok karena sudah mendapat otoritas penuh dari orang tua ketika santri belajar dalam pondok. Mereka berhak merasa nyaman, baik pribadi atau yang berhubungan dengan harta santri.

²⁸⁷ Ramayulis, loc cit h.34

²⁸⁸ Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati loc cit, h.334

Untuk mengantisipasi hal-hal yang yang tidak diinginkan, pihak pondok sudah membuat team keamanan dengan memberi aturan ketat bahkan berlapis keluar masuk pondok santri yang biasanya dikomandoi oleh biro kesantrian dengan melibatkan santri senior serta diawasi oleh satu orang lurah (*istilah keamanan di pesantren*). Dari sinilah nanti akan adanya seksi yang bertanggungjawab kegiatan santri termasuk izin keluar dan masuknya santri dari pondok.

Dalam pondok pesantren Darunnajah semua santri mendukung sistem keamanan yang diterapkan karena santri merasa nyaman, hal ini dibuktikan oleh jawaban dengan menyatakan sangat setuju sebesar 32 % dan pernyataan setuju sebesar 45 %, sementara yang belum merasakan terjamin keamanannya sebanyak 24 %, yang sangat tidak setuju jika pondok pesantren Darunnajah sudah kondusif keamanannya .Kondisi ini selayaknya mendapat perhatian penuh pimpinan dengan mengambil langkah kongkrit peningkatan pengawasan terhadap keluar masuk santri, sebagai upaya memproteksi pergaulan yang datang dari luar pondok baik secara perlahan (*evolusi*) langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi pergaulan santri dalam pondok. Salah satu pesan Islam terhadap pemeluknya adalah memusyawarahkan setiap persoalan karena dengan musyawarah semua persoalan dapat terselesaikan dengan baik termasuk membuat kebijakan. Disamping itu musyawarah akan mendatangkan pemikiran yang sebelumnya tidak pernah terpikir.

Dalam hal ini, pimpinan Darunnajah sudah mengambil langkah positif dengan menyertakan pihak santri sebelum menerbitkan kebijakan baru bagi santrinya. Sikap ini bukan saja menjalankan perintah agama, tetapi juga akan mendatangkan sifat positif santri terhadap pimpinan. jika hubungan emosional antara santri dengan pimpinan pondok selalu terjaga semua persoalan cepat teratasi, karena keduanya merasa saling mampu memberikan ide dan pemikiran yang baik untuk kepentingan pondok, tidak ada yang merasa lebih baik dan penting semua saling membutuhkan. Oleh karena itu Ikatan Santri Darunnajah (*ISDN*) diminta atau

tidak oleh pimpinan memberikan masukan atau kontribusi pemikiran, baik yang datang dari santri atau dari pengurus harian, komunikasi antara pimpinan dengan santri berlangsung baik.

Dalam organisasi Santri misi yang utama adalah menyuarkan kepentingan santri yang terkait pembelajaran atau fasilitas pondok pesantren. Caranya adalah kami mempunyai team pemantau bahkan di buka pos pengaduan yang menampung semua keluhan, kritikan bahkan tuntutan para santri. Semua laporan tersebut kami pelajari, Analisa dan mengadakan pertimbangan dan pengecekan ulang secara seksama (*cek and recek*) kemudian disampaikan kepada pimpinan untuk ditinjaulanjuti²⁸⁹

Dari jawaban tersebut diatas rasanya tidak berlebihan jika peneliti katakan bahwa budaya saling membutuhkan berjalan baik .Hal ini berdasarkan data jawaban yang diberikan santri yaitu 24 % yang menyakaan sangat setuju, dan setuju 64 % . Namun demikian masih ada santri baik pria atau wanita yang belum puas dengan pernyataan tidak setuju 12 % .Kondisi ini tetap memerlukan perbaikan dari pimpinan pondok agar aspirasi dan pemikiran mereka dapat terakomodir dan disertakan dalam setiap kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan. Inilah salah satu pemikiran Total Quality Management Pendidikan Edward Sallis yaitu semua kebijakan pimpinnan harus melibatkan semua unsur yang ada dalam organisasi termasuk santri

Diatas peneliti sudah mengungkapkan bahwa indicator kenyamanan santri mondok di pesantren Darunnajah adalah kenyamanan diri, barang, jiwa santri dari kehilangan atau kerusakan. Walau kejadian seperti ini hampir terjadi disemua pondok pesantren. Penulis bukan sekedar membaca jawaban santri, tetapi mempunyai pengalaman pribadi ketika anak saya mondok di pesantren Darunnajah.

Jika kita perhatikan jawaban santri bahwa keamanan barang mereka tidak mendapat jaminan penuh dari pihak pimpinan, mayoritas tidak setuju sebesar 25 %, sementara yang menentang sama sekali lebih besar yaitu 19 %. Sementara yang sudah merasa aman diwakili dengan suara mendukung sebesar 27 % sangat setuju dan yang setuju 29 %. Data ini seharusnya

²⁸⁹ Wawancara dengan ketua ISDN Sdr. Mahpudz Ivan Husen 11 April 2018

menjadi perhatian serius (*warning*) bagi pengelola pondok agar kegelisahan ini tidak berlangsung secara berkepanjangan sehingga simpati masyarakat tidak menjadi hilang dengan Darunnajah. Memang Total quality management pendidikan belum terlaksana baik indikasi belum semua kebutuhan santri terpenuhi khususnya keselamatan dan keamanan pribadi atau barang bawaan mereka. Sehingga dalam perspektif pemikiran Edwad Sallis pimpinan terus harus melakukan perbaikan secara terus menerus terutama dengan mencari model di pondok pesantren lain. Benchmarking langkah terbaik untuk melakukan perbaikan dengan mengambil contoh dari pesantren lain. Benchmarking merupakan suatu teknik analisis yang secara luas digunakan untuk mencari sesuatu proses terbaik dalam menghasilkan suatu layanan /produk yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan stakeholder dengan cara melihat produk/ layanan lain²⁹⁰

Pandangan masyarakat terhadap Pondok pesantren positif, tempat yang baik, mampu mengatasi persoalan yang dialami umat. Oleh karena itu, banyak orang tua yang menitipkan anaknya di pondok pesantren dengan harapan menjadi anak baik..Harapan ini wajar, tetapi menurut peneliti kurang tepat, sebab pesantren bukan tempat menjamin orang tidak baik menjadi baik selalu menjadi kenyataan, belum tentu, masih banyak faktor yang mempengaruhinya. Disinilah pesantren melakukan macam pengawasan agar para santrinya berbuat pada hal-hal positif.

Pesantren Darunnajah menerapkan pengawasan yang ketat tetapi tetap pada koridor edukasi kepada semua santri dengan tindakan tegas kepada santri melakukan pelanggaran aturan pondok. Hal ini dilakukan agar ada efek jera terhadap santri lainnya. Tentu saja hukuman (*funisment*) dilakukan bertahap, tujuannya adalah agar mental santri tidak menjadi terganggu. Respon santri terhadap pemberlakuan hukuman beragam. Jawaban yang

²⁹⁰ Muhaimin etc, op cit, 122

mendukung tidak sebanyak yang menyatakan sangat setuju dan setuju yakni sebesar 27 % dan 49 %, sementara yang menolak masih minim . Hal ini dibuktikan dengan jawaban santri yang menyatakan tidak setuju sebesar 24 % .

Angka jawaban murni tersebut sebagai bentuk koreksi santri terhadap kebijakan yang dikeluarkan pihak pimpinan belum berjalan sepenuhnya. Oleh karena itu perlu evaluasi dan kajian mendalam agar terjadi perubahan sehingga aturan tersebut mempunyai wibawa tersendiri bagi santri, berdampak efek jera, sehingga tidak ada kemauan untuk melakukan hal-hal yang merugikan santri lain.

E. Interaksi Santri

Salah satu ajaran Islam yang mendapat perhatian khusus adalah menjaga ukhuwah Islamiyah sesama muslim bahkan disejajarkan dengan keimanan, mendapat pahala besar dengan ganjaran surga. Secara non formal karakter ini sudah dibangun oleh pondok pesantren terhadap para santrinya baik laki atau perempuan, menjaga pergaulan, saling menghormati, memberi hak dan kewajiban, dalam interaksi sesama santri. Hal ini didorong mengamalkan sunah Rasul. Alasan lain, mereka sadar sesama perantau saling membutuhkan perhatian, nasihat menasihati ketika mereka meminta nasihat.

Secara formal dan keorganisasian sudah terbentuk Ikatan Organisasi Santri Darunnajah (*ISDN*) sebuah perkumpulan yang menampung semua persoalan, keluhan, kebutuhan, dan hak-hak santri sebagai bagian dari Komunitas Pesantren Darunnajah.

Seperti yang saya katakan di atas bahwa semua santri harus merasakan pelayanan yang sama, berhak menyampaikan suaranya jika terdapat haknya terganggu melalui aturan dan mekanisme yang sudah disepakati dalam organisasi. Pengurus tidak cuma menerima laporan dari santri, tetapi ada team yang melihat dan mengamati secara langsung tentang perkembangan dan kondisi santri, baik pada pelayanan akademik atau yang menyangkut sarana-prasarana. Biasanya bekerja sama dan diketahui oleh biro pengasuhan santri. Semua temuan dan laporan kami sebagai pengurus merespon positif dengan memberikan laporan kepada pimpinan untuk di followup sehingga tidak

menjadi gangguan serius bagi santri sebagai bagian dari pondok Pesantren Darunnajah yang haknya terjaga²⁹¹

Dalam pondok pesantren Darunnajah penanaman interaksi santri sudah terbentuk bahkan terus berlangsung contohnya ketika makan dilakukan dalam satu ruangan secara bersama, sholat jamaah, membersihkan kamar dan halaman bahkan ada piket santri yang melayani kebutuhan santri lainnya. Semua ini merupakan contoh kongkrit bahwa menjaga silaturahmi sesama santri Darunnajah sudah baik. Alasan tersebut dikuatkan oleh jawaban santri sebagai temuan lapangan sangat setuju 18 %, setuju sebesar 60 % Sementara yang belum merasakan nuansa kebersamaan sesama santri sebesar 22 %

Kondisi ini membuktikan bahwa kebersamaan dan rasa kekeluargaan sesama santri Darunnajah masih memprihatinkan padahal kondisi ini sangat diperlukan untuk membangun ukhuwah Islamiyah. Dengan demikian kehidupan mereka belum mencerminkan rasa kesatuan yang tinggi. Dalam Islam dikatakan mukmin satu dengan mukmin lainnya laksana satu bangunan yang lain menguatkan lainnya. Persoalan ini seharusnya menjadi perhatian khusus pimpinan sehingga tertanam saling memiliki pondok. Pimpinan tidak bisa membangun presatasi santri dan institusi jika hubungan emosional ini tidak terbangun secara baik. Semua itu bisa terlealisasi jika silaturahmi antar sesama sudah terbangun baik. Jadi perbaikan tersu menerus seperti yang diteorikan dalam total quality management pendidikan Edward Sallis melakukan perbaikan dengan ide dan program yang harus diterapkan secara konsisten dan konsekwen tinggi. Contohnya pihak pondok seyogyanya sering melakukan acara (*evan*) yang melibatkan semua unsur santri misalnya lomba olah raga, Study tour bersama, perkemahan bersama, serta acara lain yang dilakukan secara kolosal. Ajang ini merupakan embrio mempererat dan menjalin hubungan yang lebih akrab lintas antar santri.

²⁹¹ Hasil Wawancara dengan ketua Ikatan Santri Darunnajah tanggal 11 April 2018

Dalam ajaran Islam silaturahmi menjadi sunah Rasul SAW yang mempunyai kedudukan istimewa karna menambah rezki, juga usia bertambah. Walaupun dalam hal ini ulama berbeda pendapat ada yang mengatakan umurnya memang ditambah, tetapi ada yang mengatakan jasa orang tersebut tetap bermanfaat walau sudah meninggal, seperti amal jariyah, kitab yang dikarang ulama, nasihat atau ilmu yang masih diamalkan.

Dalam sekolah yang dikelola umat Islam biasanya sangat mengedepankan forum silaturahmi bahkan dibuat wadahnya secara resmi dengan tujuan hubungan wali murid dengan sekolah terus terjalin, disamping mempererat dan membangun komunikasi. Dalam pesantren Darunnajah kegiatan semacam ini telah berlangsung lama dalam bentuk pertemuan pimpinan dengan para santri yang bertujuan untuk menjalin dan menjaga hubungan selalu baik kedua komunitas tersebut. Semakin banyak pertemuan dibangun akan mendatangkan suasana semakin cair sehingga segala persoalan dapat terselesaikan bahkan dapat dihilangkan sama sekali. Oleh karena media yang ampuh dan mempunyai nilai ibadah untuk membangun komunikasi yang mempunyai energi positif adalah seringkali mengadakan pertemuan.

Kegiatan pimpinan ini mendapat respon positif dari para santri laki atau perempuan sebagai temuan lapangan sangat setuju sebesar 16 %, jawaban setuju 60 %, sementara menolak sebanyak 24 %.. Dengan kata lain Pesantren Darunnajah harus terus bebenah diri terutama dalam membangun komunikasi secara intens dengan memperbanyak mengadakan pertemuan antara santri dengan para pimpinan pondok. Dalam total quality management semua yang terlibat dalam satu kegiatan harus terus meningkatkan kinerjanya. Antara pimpinan pondok dengan santrinya harus selalu bersinergi, antar santri dengan santri, bahkan harus juga melibatkan orang tua dan masyarakat bahkan alumni.

Memberikan pelayanan prima dalam Bahasa TQM focus pada pelanggan, merupakan keharusan bagi pondok terhadap para santri-santrinya. Namun demikian pihak pesantren tidak

dapat melakukan sendiri, tetapi memerlukan peran serta santri, seperti mereka saling membantu dalam menyelesaikan urusan kesantrian. Secara konsep belum banyak yang kami lakukan dalam berkontribusi kemajuan pesantren Darunnajah, tetapi kami para santri selalu peduli dengan mendukung semua kebijakan yang dikeluarkan pihak pimpinan dan ikut mensosialisasikan²⁹²

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan dari responden bahwa santri pesantren Darunnajah belum maksimal dalam membantu sesama santri, mereka masih individual, tidak berinteraksi maksimal. Seperti dari hasil jawaban sangat setuju 9 %, setuju sebanyak 38 %, sementara yang menolak sejumlah 53 %. Dengan kata lain santri Darunnajah masih sulit hidup berdampingan, kerjasama, saling membantu dan menolong sesama santri Darunnajah. Dapat diambil kesimpulan bahwa sifat saling membantu pondok antar santri masih minim. Untuk memperbaiki semua itu pihak yayasan harus merubah total arah kebijakannya khususnya interaksi social antar santri dengan memperbaiki sesuai dengan prinsip dan konsep Total Quality management yang selalu focus pada pelanggan dengan melakukan perbaikan secara terus menerus. Demikian konsep Edward Sallis yang perlu mendapat perhatian para pengelola guna perbaikan ke depan.

2. Tenaga Pendidik

Jumlah Pendidik putra (*Ustadz*) dan Pendidik putri (*Ustadzah*) aktif di Pesantren Darunnajah Pusat sebesar 300 orang. Menurut teori penelitian kualitatif (*lihat bab III*) seorang peneliti harus mengambil 10 % sampai dengan 15 % atau bisa juga lebih. Dalam hal ini Peneliti mengambil 15 % sebagai sampel menjadi 44 orang yang dijadikan responden. Dari jumlah tersebut peneliti membagi dua yakni 22 Guru Pria dan 22 Guru Wanita, baik tingkat

²⁹² Wawancara dengan ketua Ikatan Santri Darunnajah

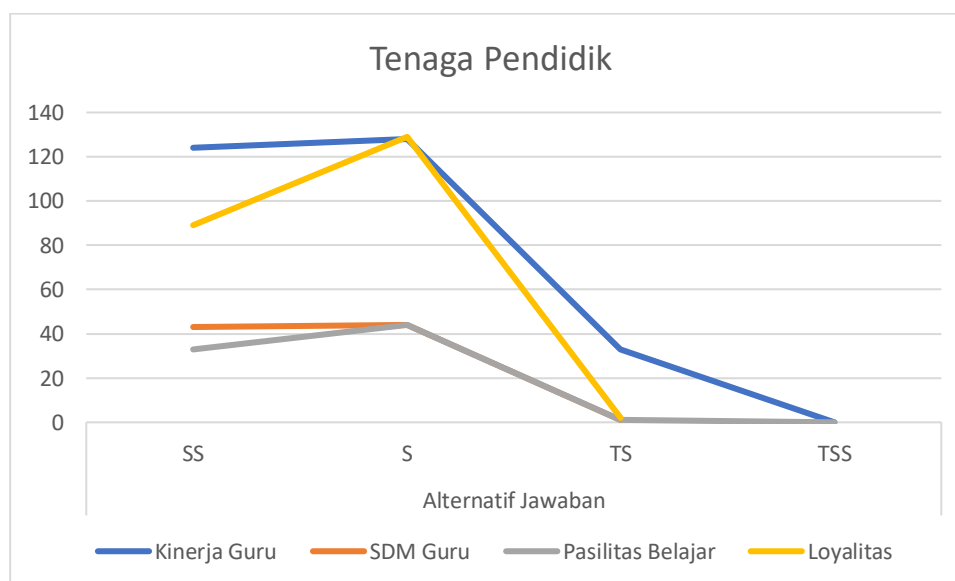
Tsanawiyah atau Aliyah. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara terstruktur dalam bentuk angket sebanyak 20 pernyataan dengan memilih satu jawaban dari empat pilihan yang telah disediakan

Tabel 4

Jawaban Tenaga Pendidik Dalam Pembelajaran

No	Unsur Profil Tenaga Pendidik	Alternatif Jawaban				Item Tabel
		SS	S	TS	TSS	
1	Kinerja Guru	124	128	33	-	26,27,28,29,30,31,32,34,35,38,40
2	SDM Guru	43	44	1	-	23 dan 24
3	Pasilitas Belajar	33	44	1	-	25 dan 33
4	Loyalitas	89	129	2	-	36,39,41,42 dan 43

Data diolah dari lapangan



A. Kinerja Guru

Sekolah atau pesantren modern mempunyai team khusus yang dikenal team pengendali mutu bertugas mengawasi semua kegiatan institusi, termasuk kinerja para tenaga

pendidik. Untuk mengetahui itu, tidak bisa dilakukan secara gegabah tetapi didasari dengan keilmuan netral yang berangkat dari teori. Oleh karena itu pesantren yang telah menerapkan manajemen modern khususnya Total Quality Management sudah pasti mengacu pada penilaian atau evaluasi yang baik dan benar dengan mengedepankan profesionalisme. Sebab jika tidak, tidak terpantau mana guru yang memenuhi standar kompetensi dan mana yang tidak memenuhi dalam mengajar. Kinerja guru dapat sebagai diartikan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggungjawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan²⁹³.

Hal ini sesuai dengan teori yang diangkat oleh seorang tokoh Total Quality Management Pendidikan Edward Sallis bahwa dalam institusi Pendidikan harus ada seorang konsultan eksternal yang ditempatkan, gunanya untuk mengawasi dan menyelidiki semua persoalan yang dapat menghambat perkembangan institusi dalam hal ini pondok pesantren Darunnajah kepada kyai sebagai orang pertama mempunyai pengaruh besar yang berada dalam jajaran organisasi. Setiap pekerjaan harus ada laporan secara langsung dari seorang konsultan eksternal kepada kyai, sebagai pemegang otoritas pesantren. Dengan dasar laporan inilah pimpinan dengan bagian terkait melakukan evaluasi. Karena dengan pertimbangan normative undang-undang system Pendidikan Nasional sebuah keharusan memantau tenaga pendidik agar tidak keluar dari aturan yang telah ditetapkan negara pasal 28 ayat 1 dan 2

Penyelenggara kegiatan pendidikan pada suatu jenis dan jenjang Pendidikan hanya dapat dilakukan oleh tenaga Pendidikan yang mempunyai wewenang mengajar. Untuk dapat diangkat sebagai tenaga pengajar, tenaga pendidik yang bersangkutan harus beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berwawasan Pancasila dan Undang-undang Dasar 45 serta memiliki kualifikasi sebagai tenaga penajar²⁹⁴

²⁹³ Barnawi, Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Ar Ruzz Media, Jakarta, 2012) h.14

²⁹⁴ Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, Sinar Grafika, Jakarta, 1995) h.13

Sikap manajemen pondok pesantren Darunnajah dengan melakukan evaluasi setiap akhir semester terhadap para tenaga pengajar merupakan sikap professional yang harus didukung dan mendapat support dari semua pihak. Hal ini terbukti dengan jawaban para guru yaitu mendukung dengan pernyataan sangat setuju sebesar 27 % lebih, setuju 66 %, sementara yang menolak 7 %. Jadi langkah akademik yang dilaksanakan oleh team pengendali mutu pesantren Darunnajah bagian dari peningkatan pelayanan Pendidikan pesantren sudah benar, sesuai dengan Prinsip-prinsip Total Quality Management Pendidikan yang dibangun oleh Edward Sallis.

Indicator guru itu professional atau tidak ketika menjalankan tugas sebagai pendidik diantaranya menggunakan Rencana Pelaksanaan Pengajaran (*RPP*). Tugas guru yang pertama ialah merencanakan pembelajaran. Perencanaan pembelajaran harus dibuat sebaik mungkin karena perencanaan yang baik akan membawa hasil yang pula. Guru (Ditjen PMPTK, 2008:4) wajib membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran pada awal tahun atau awal semester, sesuai dengan rencana kerja sekolah²⁹⁵

Dengan RPP, guru menyampaikan materi pembelajaran dengan rapih dan terstruktur mulai membuka pengajaran (*apersepsi*) menyapaian materi (*kegiatan inti*) dilanjutkan dengan pengukuran atau penilaian (*evaluasi*). Untuk mengetahui sejauh mana respon dan tingkat pemahaman murid terkait dengan materi yang disampaikan. Semua itu dapat dilakukan melalui media yang lazim disebut Rencana pelaksanaan pembelajaran (*RPP*)

Standar beban kerja guru mengacu pada Undang-undang Nomer 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pada pasal 35 disebutkan bahwa beban kerja Guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan²⁹⁶

²⁹⁵ Ibid, h.15

²⁹⁶ Ibid, 14

Dengan alasan inilah setiap guru diharuskan dalam lembaga pendidikan yayasan Darunnajah menggunakan RPP ketika mengajar. Kebijakan ini mendapat dukungan positif dari para guru sebagai sikap simpati dan professional yang diemban sesama pendidik. Respon positif tersebut dalam bentuk jawaban angket sebagai dasar temuan peneliti dilapangan sangat setuju 27 %, setuju 56 %, sisanya 19 % menolak para guru sudah melakukannya. Walaupun sudah cukup memadai pelaksanaan kebijakan tersebut, tetapi masih membutuhkan kerja serius dari pihak pondok agar setiap guru menggunakan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran sebagai dasar mengajar tanpa pengecualian. Tugas Guru lainnya adalah harus disiplin dengan menjalankan apa yang menjadi tugasnya untuk menghantarkan peserta didik lebih berprestasi.

Disiplin kerja guru sangat penting untuk dikembangkan karena tidak hanya bermanfaat bagi sekolah, tetapi juga bagi guru itu sendiri. Dengan adanya disiplin kerja guru, kegiatan sekolah dapat dilaksanakan dengan tertib dan lancar. Pembelajaran dapat dilaksanakan tepat waktu sehingga target kurikulum dapat tercapai. Selain itu, prestasi siswa dapat terwujud secara optimal. Tidak ada lagi guru yang terlambat masuk dan tidak ada lagi guru yang mengajar tanpa persiapan²⁹⁷

Sebaik apapun sumber daya manusia institusi pendidikan tidak akan membawa hasil maksimal, baik untuk kepentingan institusi atau pribadi, jika tidak disiplin dalam menjalankan tugas. Apalagi pondok pesantren Darunnajah yang sudah setengah abad menyuarakan pendidikan karakter kepada semua guru ketika menjalankan tugas. Disamping itu, sebagai sikap professional guru hendaknya tidak boleh pilih kasih dalam menjatuhkan hukuman (*punaisment*) ketika santri melanggar tata tertib (*tatib*). Disiplin guru sangat penting

Manfaat positif menegakkan sikap disiplin khususnya dalam pondok akan membawa dampak besar diantaranya tidak terjadi kecemburuan sosial sesama santri, antar guru bahkan pimpinan dengan seluruh stafnya karena tidak ada yang diistimewakan. Hukum berlaku untuk semua yang terlibat dalam institusi, tidak boleh tebang pilih. Ternyata penegakkan disiplin dan sikap tidak pilih kasih dalam pondok Darunnajah sudah lama berlangsung, buktinya respon

²⁹⁷ Barnawi dan Mohammad Arifin, loc cit, h.115

positif jawaban para guru mendukung penuh sikap disiplin menjadi syarat utama dalam bertugas, respon positif ini mencapai sangat setuju 30 %, setuju, 56 % dan yang menolak guru disiplin dan tidak pilih kasih 14 %

Idealnya memang ,semua yang terlibat dalam proses pencapaian prestasi guru menjadi pelopor, dengan terus menyuarakan sikap disiplin, cuma dengan cara inilah keberhasilan selalu dapat diraih. Ketika orang tua menitipkan putra-putrinya dalam satu Lembaga pendidikan artinya mereka memberikan kepercayaan penuh kepada Lembaga tersebut untuk mendidik anaknya dengan harapan ada perubahan baik dari ilmu pengetahuan (*kognitif*), kepribadian (*afektif*) dan ketrampilan hidup (*psikomotorik*). Ketiga ranah tersebut cuma guru yang mengetahui secara baik. Dengan kata lain, secara linier guru bertanggungjawab terhadap kemajuan dan kemunduran seorang siswa.

Jawaban yang peneliti dapati di lapangan mendapat tren positif yakni mendekati angka 100 %. Mereka sangat setuju jika para guru harus mengetahui prestasi anak didiknya. Angka ini cukup mengembirakan para wali murid, sebab para guru bertanggungjawab penuh tentang kemampuan dan perkembangan prestasi anak didiknya. Ibarat kita membeli barang, kita menerima penjelasan dari pembuat barang (*produsen*) tentunya kita ragu informasinya.

Memang tidak semua guru mengerti perkembangan keilmuan anak didiknya, Mereka beranggapan tugasnya cuma mengajar bukan memantau. Anggapan ini jelas keliru karena setiap guru harus mengetahui anak didiknya sukses dan tidaknya. Pantauan tersebut bisa dilakukan guru ketika mengadakan evaluasi pembelajaran baik secara terstruktur seperti ujian akhir semester atau catur wulan, post test atau pre test (*biasanya dilakukan sebelum dan sesudah pembelajaran berlangsung*). Para guru Pesantren Darunnajah atas instruksi pimpinan telah melakukan tindakan akademik agar terus melakukan pemantauan kepada peserta didiknya

sehingga cepat dilakukan perbaikan (*diagnosis*) ketika seorang murid mengalami kemunduran.

Prinsip Total Quality Management Pendidikan model Edward Sallis adalah mengadakan perbaikan secara terus menerus setelah adanya analisa dan temuan dilapangan yang menyebabkan pelanggan merasa tidak nyaman bahkan merasa dirugikan. Dalam pondok pesantren Darunnajah salah satu langkah untuk perbaikan dan peningkatan layanan kepada santri dengan cara mengevaluasi kinerja para staf pengajar, salah satu caranya dengan menyebar angket kepada santri untuk mengukur kinerja guru (*asatidz dan asatidzah*). Selanjutnya mengoptimalkan kerja team sembilan sehingga persoalan tidak berlarut-larut.

Pengembangan profesionalisme guru (tenaga pendidik). Dengan ilmu Pendidikan sebagai roh pengembangan profesi pendidikan mengkaji dan memberikan pemahaman bagaimana tugas dan fungsi, serta perilaku pendidik yang profesional dalam menciptakan suasana layanan pembelajaran yang mendidik dan menyenangkan tugas dan fungsi profesional guru²⁹⁸

Guru adalah komponen terpenting dalam proses pembelajaran, oleh karena itu lembaga yang bertanggungjawab terhadap kemajuan siswanya selalu memperhatikan kinerja para guru, bukan kurikulum, sarpras atau metode. Sebab semuanya alat yang tidak membawa dampak signifikan jika gurunya tidak mempunyai kreatifitas, inovasi dan interaksi pembelajaran dengan murid di kelas. Oleh karena itu langkah baik jika pimpinan pondok secara periodik melakukan evaluasi dan koreksi positif kepada tenaga pengajar melalui penyebaran angket kepada siswanya terhadap kinerja gurunya. Sebagai guru profesional dan bertanggungjawab terhadap kinerjanya mereka mendukung apa yang menjadi kebijakan pimpinan. Buktinya jawaban dan respon mereka sangat positif yakni sangat mendukung sebesar sangat setuju 27 %, setuju 70 %, dan tidak setuju 3 %. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa kinerja para guru di pondok pesantren Darunnajah sudah termasuk guru profesional

²⁹⁸ Fachrudin Saudagar, Pengembangan Profesionalisme Guru, (GP Press, Jakarta-ciputat 2011) h.91

karena siap dikoreksi ketika mereka melakukan kesalahan untuk perbaikan dan prestasi anak didiknya.

Kehadiran guru merupakan contoh bagi siswanya baik di dalam dan diluar kelas, oleh karena itu guru harus selalu menampilkan hal positif baik dalam bertutur kata. Melakukan kebaikan dan berpenampilan menyenangkan, khususnya yang berhubungan dengan akhlaq dan ibadah. Untuk menjaga uswah yang selalu positif semua guru dihadapan siswa, pimpinan bahkan internal staf pengajar. Pimpinan melakukan pemantauan terhadap semua guru, tentu saja dengan cara yang tidak diketahui oleh para guru. Untuk menjaga kualitas dan nama baik pondok pesantren pimpinan selalu melakukan perbaikan yang focusnya pada kebutuhan dan memberikan pelayanan terbaik kepada santri diantaranya melakukan perbaikan peningkatan kualitas kinerja para tenaga pengajar. Pada Era yang penuh serba persaingan ini semua organisasi, baik produk barang atau jasa seperti pesantren harus terus melakukan perubahan, khususnya kepada tenaga pendidik, jika tidak akan ditinggalkan masyarakat.

Dalam iklim yang kompetitif ini sekarang ini, sulit bagi organisasi untuk dapat hidup dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengubah diri dengan cepat dan mampu berkembang seiring dengan berbagai tuntutan *stakeholder*. Kondisi ini berlaku hampir pada keseluruhan organisasi baik yang bersifat profit maupun organisasi non profit²⁹⁹

Ternyata pemantauan yang dilakukan pimpinan tentang karakter staf pengajar mendapat dukungan dan respon positif dengan pernyataan sangat setuju 36 %, yang menyatakan setuju 57 % dan sisanya tidak setuju 7 %. Data ini menunjukkan bahwa untuk melakukan perbaikan pelayanan pihak pimpinan pondok bukan saja membenahi sarana fisik pesantren tetapi pembangunan karakter juga mendapat perhatian serius. Dalam kesempatan wawancara dengan pimpinan pondok mengatakan

yang kami kembangkan dan bangun bagi semua unsur sivitas akademika dalam pengelolaan Darunnajah adalah kesamaan pola pikir, visi dan misi organisasi. Jika ini

²⁹⁹ Muhaimin etc, loc cit, h.23

sudah dihayati oleh semua unsur tidak sukar kita mengawasi kerja mereka, pimpinan sudah merasa percaya karena karakternya sudah dibangun sejak dini melalui kesamaan pola pikir³⁰⁰

Pimpinan secara structural organisasi memang mempunyai kekuatan untuk mewarnai institusi yang berada dibawah otoritasnya.Pimpinan bisa mewarnai sesuai dengan warna yang menjadi keinginannya, dengan bahasa birokrasi kebijakan pimpinan harus ditaati oleh semua bawahan.Namun begitu, pimpinan yang bijaksana tidak melakukan tindakan sekehendak emosi dan nafsu kekuasaannya.Tetapi dimusyawarahkan kepada bawahannya. Alasan pertama; Islam mengajarkan untuk melakukan musyawarah sebelum mengambil tindakan atau sikap. Kedua; manusia mempunyai keterbatasan berpikir dan berbuat, pimpinan butuh orang lain yang perlu didengar, dipertimbangkan pendapat dan pemikiran guru karena setiap hari berhadapan dengan para santri.Depfinisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan,mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.³⁰¹

Pimpinan pondok Darunnajah sudah melakukan sikap yang benar dengan melakukan musyawarah kepada semua unsur yang terlibat dalam pengelolaan pondok, terutama kepada guru sebagai komonitas yang berdiri di garda terdepan dalam melayani santri sebelum mengambil kebijakan baru.Ternyata sikap pimpinan yang demokratis yakni mengadakan musyawarah sebelum memutuskan kebijakan mendapat tanggapan baik dari semua guru.Alasan tersebut dapat dibuktikann dengan suara jawaban angket sangat setuju 27 %, yang setuju 70 % dan yang menolak 3 %.

Lembaga Pendidikan yang diburu masyarakat saat ini adalah sekolah atau pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran yang menghantarkan peserta didiknya memiliki

³⁰⁰ Wawancara dengan KH.Sofwan Manaf Pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah tanggal, 19 April 2018

³⁰¹ Tampubolon,,Biatna Dullbert, Analisa Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor etos kerja Terhadap kinerja Pegawai pada Organisasi..., dalam jurnal Standarisasi Vol.9 No.3 Tahun 2007.Lihat pula Barnawi etc.h.65

pengetahuan, ketrampilan serta pembentukan karakter berdasar agama. Dengan kata lain sekolah yang mampu mencetak manusia yang kuat ilmu umum dan dalam agamanya (*science-religi*). Oleh karena itu lembaga pendidikan harus cerdas dan mampu membaca kepentingan masyarakat dan tuntutan pasar dengan penyajian kurikulum. Namun begitu kurikulum terbagi dua pertama; kurikulum yang mengacu pada aturan nasional (*Diknas atau Depag*) kedua; kurikulum muatan local (*mulok*) yang didasari oleh misi dan visi Yayasan.

Bagi sekolah swasta, untuk menarik masyarakat mereka mempunyai kegiatan yang berbeda dengan sekolah lainnya. Seperti melakukan sholat dhuha, tadarus Al Qur'an, sekolah sepanjang hari (*school full day*) bahkan terdapat sekolah mentargetkan siswanya harus hafal zum amma atau surah lainnya. Sekolah semacam ini menjadi favorite masyarakat, mereka tidak keberatan walaupun harus membayar mahal, bahkan para orang tua rela mendaftar jauh sebelum tahun ajaran baru dibuka (*indent*) jika tidak, mereka kalah dengan calon siswa lainnya. Pondok pesantren Darunnajah berhasil melakukan pelayanan kurikulum sesuai dengan kebutuhan santri dan masyarakat dalam mengantisipasi perkembangan zaman, itulah tujuan kurikulum sebagai alat untuk mencapai tujuan akhir proses interaksi pembelajaran.

Pada hakikatnya tujuan kurikulum merupakan tujuan dari setiap program pendidikan yang akan diberikan kepada anak didik, karena kurikulum adalah alat untuk mencapai tujuan pendidikan³⁰².

Tanpakya kurikulum yang ditawarkan dari pihak pondok pesantren selalu mengantisipasi kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman (*up to date*), nyatanya setiap tahun calon terjadi grafik naik santri di Darunnajah. Hal ini sesuai dengan pernyataan guru dengan jawaban sangat setuju sebesar hampir 20 %, pernyataan setuju 80 %

Tugas seorang guru disamping memberikan pencerahan keilmuan kepada peserta didiknya juga sekaligus menjadi penilai (*evaluator*) terhadap siswanya. Penilaian yang

³⁰² Syafrudin Nurdin, Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum, (Quantum Teaching, Jakarta, 2005) h.50

dilakukan seorang guru hendaknya didasari oleh fakta kemampuan murid baik pada aspek keilmuan (*kognitif*), karakter (*afektif*) atau ketrampilan (*psikomotorik*). Seorang pendidik mempunyai banyak cara dalam memberikan penilaian kepada muridnya. Terkadang guru mengadakan penilaian dengan memberi tugas pribadi atau kelompok. Segala macam test yang diberikan kepada siswa bertujuan untuk melakukan umpan balik (*feed back*) sejauh mana prestasi peserta didik dalam menerima pelajaran. Tanpa melakukan evaluasi tidak mungkin guru dapat mengukur keberhasilan siswa.

Penilaian yang dilakukan guru disebut penilaian internal, sementara penilaian eksternal dilakukan oleh pemerintah. Dalam Undang-undang Sisdiknas Bab XII pasal 43 dinyatakan “ Terhadap kegiatan dan kemajuan belajar peserta didik dilakukan penilaian”. Pasal 45 dinyatakan secara berkala dan berkelanjutan pemerintah melakukan penilaian terhadap kurikulum serta sarana dan prasarana Pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan keadaan³⁰³

Yang terpenting, seorang pendidik melakukan penilaian secara profesional, artinya tidak boleh guru menilai siswanya didasari oleh suka dan tidak suka (*like and dislike*) tetapi benar-benar didasari oleh kemampuan muridnya. Sikap ini menunjukkan profesionalisme guru dalam bertugas. Ternyata sikap netralitas seorang guru mendapat respon positif, terlihat dari jawaban yaitu sangat setuju 27 %, setuju 66 % dan yang menolak 7 %. Dengan demikian konsistensi menjunjung tinggi nilai kejujuran telah berlangsung dilakukan oleh para guru. Inilah salah satu indikator penerapan Total Quality management konsep Edward Sallis harus terus memberikan kesenangan kepada pelanggan.

Pada bagian lain diatas, peneliti berkata bahwa pimpinan aspiratif melibatkan bawahannya sebelum mengeluarkan kebijakan baru. Sikap ini bukan sekedar menampung pendapat orang lain, tetapi bagian menjalankan syariat Islam yang memerintahkan bermusyawarah sebelum mengambil keputusan suatu urusan. Sebuah kebijakan yang dibuat pimpinan pondok mempunyai dampak besar kemajuan institusi, karenanya diperlukan analisa

³⁰³ UU Sisdiknas, op cit, h 18

cermat, perhitungan baik-buruk, pikiran jernih termasuk melakukan study banding, dalam konsep Edward Sallis disebut Model sangat perlu bagi sekolah agar terjadi inovasi.

Seperti menetapkan Rancangan Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (*RAPBS*). Karena disamping rumit juga merupakan bagian sensitive, peran strategis yang jika salah menyusun berdampak terganggunya finansial yayasan. Oleh karena itu, langkah pimpinan untuk meminimalisir kesalahan melibatkan guru dengan harapan dengan bekal pengetahuan yang dimiliki para tenaga pengajar dapat membantu memutuskan sebuah kebijakan paripurna, tidak mendatangkan kerugian finansial dalam pengelolaan pondok pesantren Darunnajah.

Pencapaian sekolah merupakan hasil kerja dari seluruh *Stakeholders* (pemangku kepentingan). Karena itu diharapkan setiap kegiatan harus melibatkan warga sekolah sehingga seluruh warga merasa bertanggungjawab terhadap program yang akan mengawal sampai selesainya program dengan efektif dan efisien. Dalam penyusunan *RAPBS* kepala sekolah pertama kali membentuk Tim penyusunan *RAPBS* dengan personel yang kompeten dan dipandang menguasai permasalahan³⁰⁴

Temuan lapangan peneliti suara dukungan itu dibuktikan dengan jawaban angket yang peneliti sebar kepada guru dengan jawaban sangat setuju sebanyak 16 %, setuju 52 %, sementara yang menolak 33 % Terindikasi kebijakan ini belum mendapat respon positif dari guru lainnya, kerananya diperlukan sosialisas yang lebih intens lagi.

Ketika membahas masalah sarana dan prasarana (*sarpras*) pondok peneliti sudah membahasnya, tetapi memang belum menyeluruh. Lembaga Pendidikan yang baik sangat memperhatikan kebutuhan lembaga yang berhubungan erat dengan kemajuan dan peningkatan prestasi siswa dan institusi. Tidak bisa dipungkiri bahwa kemajuan teknologi Pendidikan membuat para pengelola Pendidikan negeri maupun swasta membuat anggaran lebih besar agar fasilitas pembelajaran seperti laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ilmu pengetahuan alam, ilmu pengetahuan social, bengkel kerja dan ruang latihan ketrampilan.

³⁰⁴ Muhamad Mustari, op cit, h.175

Semua pasilitas tersebut harus dipersiapkan sebagai wahana latihan ketrampilan sebagai bekal memasuki dunia kerja yang semakin kompetitif sesuai tuntutan zaman. Apalagi pesantren tidak semua alumninya menjadi tokoh agama seperti ustadz atau Kyai mengajar di masyarakat formal atau non formal. Oleh karena itu peningkatan psikomotorik santri harus ditingkatkan dengan banyak memberikan Pendidikan ketrampilan (*life skill*) sebagai bekal ketika terjun di masyarakat. Pendidikan kejuruan merupakan Pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu³⁰⁵

Ternyata pondok pesantren Darunnajah sudah mengambil langkah cerdas dan mengapresiasi perkembangan yang terjadi dalam dunia pendidikan dengan memberikan pasilitas pembelajaran secara maksimal agar pelaksanaan dan interaksi pembelajaran berjalan dengan baik dengan hasil maksimal. Kenyataan ini dibenarkan oleh para guru dari hasil jawaban angket yang peneliti terima yaitu sangat mendukung 97 %. Walaupun kebijakan pimpinan pondok berhasil menyediakan fasilitas santri dalam belajar, tetapi harus terus mengadakan perbaikan, sebab masyarakat semakin selektif dalam memilih sekolah

B. Kompetensi keilmuan

Guru merupakan komponen terpenting dalam proses pembelajaran di kelas, maju dan tidaknya peserta didik memahami materi pelajaran sangat diperankan oleh tenaga pendidik. Oleh karena itu, menempatkan atau memilih guru tidak dapat seenaknya, tetapi harus benar-benar guru yang mempunyai kompetensi keilmuan yang baik dan memahami ilmu pedagogik.

Kompetensi guru ialah sejumlah kemampuan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tingkatan guru profesional. Kemampuan guru meliputi kompetensi pedagogic, kompetensi professional, kompetensi kepribadian dan kompetensi social.³⁰⁶

³⁰⁵ Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, op cit h.6

³⁰⁶ Fachruddin Saudagar, Ali Idrus, Pengembangan Profesionalitas Guru, Gaung Persada, Jakarta, 2011) h.31

Minimal terdapat tiga kompetensi yang harus dimiliki seorang tenaga Pendidik yaitu pertama; kompetensi pedagogik, seorang guru harus mengerti tentang ilmu mendidik. Kedua; kompetensi social yaitu seorang guru selain bertugas menjalankan tugas di sekolah, tetapi seorang guru juga dituntut untuk berperan aktif membantu masyarakat. Ketiga; kompetensi professional yaitu seorang guru harus memahami perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi Pendidikannya. Ketiga kompetensi tersebut saling terkait, tidak dapat dipisahkan disamping guru adalah jabatan special yang belum tentu orang berilmu bisa menyanggah.

Jabatan tenaga pendidik, bukan hanya menuntut kemampuan spesialisasi tenaga pendidik dalam arti menguasai pengetahuann akademik dan kemahiran profesional yang relevan dengan bidang tugasnya sebagai tenaga pendidi, tetapi juga tingkat kedewasaan dan tanggungjawab serta kemandirian yang tinggi dalam mengambil keputusan. Kemampuan-kemampuan itu membuat tenaga pendidik memiliki nilai lebih dan kewibawaan yang tinggi terhadap peserta didik yang diajarnya³⁰⁷

Untuk mencapai itu semua ,Pesantren Darunnajah memberikan peningkatan kualitas kompetensi keilmuan terhadap para tenaga pengajarnya dalam bentuk studi lanjut. Hal ini dibenarkan oleh para guru dengan jawaban sangat setuju 43 %, setuju 56 %, dan yang menolak Cuma 1 %. Dengan begitu apa yang dilakukan pondok pesantren Darunnajah dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada para santrinya dibuktikan dengan terus melakukan peningkatan kualitas keilmuan para tenaga pengajarnya. Langkah ini sejalan dengan konsep Edward Sallis.

Diatas peneliti telah menjelaskan ,bahwa guru sangat berperan terhadap maju tidaknya, berkembang dan tidaknya ilmu atau bakat seorang peserta didik .Oleh karena itu seorang pedidik harus mempunyai kompetensi keilmuan yang sifatnya linear. Dalam Undang-undang dosen dan guru dijelaskan bahwa pekerjaan mengajar adalah pekerjaan profesional yang membutuhkan bidang dan kecapakan tertentu. Menjadi pendidik tidak bisa dilakukan secara

³⁰⁷ Ibid, h.31

asal-asalan, namun perlu pendidikan khusus. Kita tidak menapikan masih terdapat tenaga Pendidik yang masih dibawah standar.

Dari aspek keilmuan sikap ini sangat membahayakan bagi peserta didik, orang tua dan masyarakat karena keilmuan yang mereka peroleh tidak matang, tidak menguasai secara baik karena tidak diproses (*transformasi*) secara benar menurut ilmu pedagogic. Dengan bahasa lain keberadaan guru sebagai pendidik serta pengajar di kelas tidak boleh cuma mampu menyampikan materi pelajaran, tetapi harus dibekali dengan ketrampilan mengajar, dan itu didapati oleh seorang guru ketika belajar di bangku perkuliahan prodi keguruan atau Pendidikan.

Langkah yang diambil oleh pesantren Darunnajah untuk meningkatkan sumber daya manusia tenaga pengajar yaitu memberikan kesempatan para guru untuk kuliah dengan mengambil jurusan sesuai dengan kompetensi keilmuan yang mereka tekuni. Respon ini mendapat sambutan positif dengan menyatakan sangat setuju sebesar 43 %, setuju 55 % dan yang tidak setuju 2 %. Memang ketika institusi sudah meningkatkan manajemen mutu pendidikan Total Quality Management harus melakukan perbaikan, mempelajari dan mengevaluasi semua kegiatan yang terkait dengan aktifitas yang mereka lakukan. Inilah konsep Edward Sallis bahwa institusi harus melakukan evaluasi secara regular. Dengan begitu kasus tidak menumpuk karena cepat diselesaikan sehingga mudah santri membuat prestasi.

C. Fasilitas belajar

Kewajiban yang harus dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan kualitas para lulusan (*out put*) yaitu mempersiapkan fasilitas sekolah (*sarana-prasarana*) dengan baik sesuai dengan perkembangan ilmu Pendidikan, sehingga pengetahuan yang diterima santri semakin mantap. Ditinjau dari hubungannya dengan belajar mengajar, sarana pendidikan dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu alat pelajaran, alat peraga dan media pengajaran.

Prasarana dibedakan menjadi dua yaitu prasarana yang digunakan langsung dalam proses pembelajaran dan prasarana yang tidak digunakan dalam proses pembelajaran³⁰⁸ Oleh karena sarana dan prasarana perlu ditata melalui manajemen yang baik untuk menciptakan prestasi belajar siswa, kenyamanan guru mengajar

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih,rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah .Disamping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses Pendidikan dan pengajaran , baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar³⁰⁹

Penyediaan Sarana dan prasarana lembaga Pendidikan, kini menjadi persaingan antar sekolah bahkan sudah menjadi gaya hidup. Mereka yang tidak mampu mengungguli para kompetitor lain, sudah pasti terlempar.Oleh karena itu sekolah atau pesantren yang pandai membaca perkembangan dan tuntutan zaman baik dalam dunia pekerjaan atau pendalaman ilmu pengetahuan, mereka terus berinovasi terhadap peserta didiknya. Semua itu dapat diperoleh para santri apabila sarana dan prasarana dalam suatu lembaga pendidikan terus terpenuhi. Terbukti dengan jawaban hampir 100 % sangat setuju dan merespon positif. Pondok pesantren Darunnajah dengan para pengelola cerdas membaca kebutuhan santri dengan menyediakan sarana dan prasarana belajar dengan baik. Hal ini terlihat dari jawaban para guru dengan sikap membenarkan. Kenyataan ini akan menimbulkan kepercayaan dan simpati masyarakat dalam menitipkan putra-putrinya menuntut ilmu pengetahuan, karena sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan proses pembelajaran di dalam pondok sudah terpenuhi.

Ketika membahas masalah sarana dan prasarana (*sarpras*) pondok peneliti sudah membahasnya, tetapi memang belum menyeluruh. Lembaga Pendidikan yang baik sangat

³⁰⁸ Barnawi, Mohammad Arifin, of cit, 50

³⁰⁹ Fachrudin Saudagar, op cit, h.157

memperhatikan kebutuhan lembaga yang berhubungan erat dengan kemajuan dan peningkatan prestasi siswa dan institusi. Tidak bisa dipungkiri bahwa kemajuan teknologi Pendidikan membuat para pengelola Pendidikan negeri maupun swasta membuat anggaran lebih agar pasilitas pembelajaran seperti laboratorium komputer, laboratorium bahasa, ilmu pengetahuan alam, ilmu pengetahuan social, bengkel kerja dan ruang latihan ketrampilan.

Semua pasilitas tersebut harus dipersiapkan sebagai wahana latihan ketrampilan sebagai bekal memasuki dunia kerja yang semakin kompetitif sesuai tuntutan zaman. Apalagi pesantren tidak semua alumninya menjadi tokoh agama seperti ustadz atau kyai mengajar di masyarakat formal atau non formal. Oleh karena itu peningkatan psikomotorik santri harus ditingkatkan dengan banyak memberikan Pendidikan ketrampilan (*life skill*) sebekal bekal ketika terjun di masyarakat. Untuk mengetahui apakah pasilitas sekolah kita sudah memenuhi kebutuhan standar atau sebaliknya, menurut teori Edward Sallis perlu adanya pencarian model dengan melakuakn observasi ke sekolah lain untuk mengidentifaksi yang lebih baik. Dari sinilah pimpinan dapat menerapkan langkah Benchmarking guna perbaikan menuju sekolah yang dibutuhkan masyarakat dengan mengambil contoh sekolah lain.

Benchmarking merupakan suatu Teknik analisis yang secara luas digunakan untuk mencari suatu proses terbaik dalam meghasilkan suatu layanan /produk yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan stakeholder dengan cara melihat produk/ layanan orang lain³¹⁰

Ternyata pondok pesantren Darunnajah sudah mengambil langkah cerdas dan mengapresiasi perkembangan yang terjadi dalam dunia pendidikan dengan memberikan pasilitas pembelajaran secara maksimal agar pelaksanaan dan interaksi pembelajaran berjalan dengan baik dengan hasil maksimal. Kenyataan ini dibenarkan oleh para guru dari hasil jawaban angket yang penuliti terima yaitu sangat setuju 45 %, yang setuju 52 % dan yang menolak 3 % Walaupun kebijakan pimpinan pondok berhasil menyediakan fasilitas santri dalam belajar,

³¹⁰ Muhaimin etc, *Manajemen Pendidikan*, (Kencana, Jakarta, 2012) h.122

tetapi harus terus mengadakan perbaikan, sebab masyarakat semakin selektif dalam memilih sekolah yang menyenangkan.

D.Loyalitas

Setiap organisasi, apapun namanya termasuk Pendidikan tidak mungkin mencapai keberhasilan secara internal atau external jika tidak dibarengi dengan kerjasama yang solid, bekerja pada posisinya baik secara garis komando atau garis koordinat dalam structural kepengurusan. Menurut teori Edward Sallis untuk menuju kesuksesan, perubahan harus datang dari atas. Pimpinan menjadi penggagas dan penggerak terjadinya perubahan positif dengan melibatkan seluruh anggota. Pada masa era reformasi seperti sekarang perubahan dalam dunia Pendidikan menjadi model, sebagai bukti inovasi dalam membangun manajemen yang sehat dari konsep lama ke konsep baru. Undang-undang Republik Indonesia No.22 tahun 1999, yang kemudian direvisi dan disempurnakan menjadi Undang-undang No32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah bisa menjadi acuan. Konsekuensi logisnya adalah pemerintah daerah khususnya dunia Pendidikan harus menyesuaikan manajemen dengan semangat otonomi daerah.

Lembaga-lembaga Pendidikan, seperti sekolah, madrasah, pesantren, universitas, (*perguruan tinggi*) dan lainnya- yang berintegrasi dalam Pendidikan Nasional-haruslah melakukan reorientasi, rekonstruksi kritis, restrukturisasi dan reposisi, serta berusaha untuk menerapkan paradigma baru Pendidikan Nasional. Selain itu, implementasi kebijakan tersebut diharapkan berdampak positif terhadap kemajuan Pendidikan di daerah dan di tingkat satuan pendidikan³¹¹

Dalam organisasi Pendidikan, untuk menuju perubahan termasuk pondok pesantren Darrunajah semua yang terlibat harus memiliki komitmen penuh. Segala tugas yang menjadi tanggungjawabnya, harus berorientasi memajukan dan mengharumkan institusi pondok. Mulai dari top pimpinan, dewan guru, tenaga administrasi, sampai pegawai dasar harus berkontribusi

³¹¹ A.Rusdiana, Kebijakan Pendidikan, dari Filosofi ke Implementasi, (Pustaka Setia, Bandung, 2015) h.238

penyempurnaan. Dalam Total Quality Management dikatakan bahwa keberhasilan maksimal didapat jika semua komponen yang terlibat dalam pengelolaan produk. Yang perlu kita sadari juga bahwa masyarakat begitu besar kontribusi sebagai bentuk loyalitasnya terhadap pendidikan termasuk pesantren terhadap Darunnajah lewat badan wakif.

Dalam keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomer 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah berperan a) sebagai pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan; b) pendukung (*supporting agency*) baik yang berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan Pendidikan; c) mediator antara pemerintah (*eksekutif*) dan Dewan Perwakilan Daerah (*legislatif*) dengan masyarakat³¹²

Ternyata ini mendapat respon maksimal dari semua unsur yang terlibat dalam Yayasan Darunnajah bahkan telah berlangsung lama. Nyatanya Darunnajah terus dan tetap eksis di masyarakat dalam dunia pendidikan. Alasan ini cukup mendasar sebab dari hasil temuan lapangan sangat setuju 30 % menyatakan setuju 70 % jumlah tersebut sangat fantastis karena tidak ada yang menolak.

Setiap pekerjaan sudah pasti menuntut tanggungjawab, dalam bahasa agama disebut amanah harus dijalankan sesuai yang diberikan tidak boleh dirubah. Dalam bahasa organisasi jika tugas yang diamanahkan dilaksanakan baik dan benar disebut loyalitas. Memang sebaik apapun aturan yang diberlakukan yayasan tidak berdampak positif, jika tidak dibarengi sikap tanggungjawab, amanah dan loyalitas tinggi semua yang terlibat dalam proses Pendidikan di Darunnajah sebagai unsur masyarakat. Dalam Undang-undang Sisdiknas No.20 tahun 2003 pada pasal 6 disebutkan bahwa Setiap warga negara bertanggungjawab terhadap keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan³¹³

³¹² Hadiyanto, Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia, (Pustaka Setia, Bandung, 2015) h.117

³¹³ H.A.Rusdiana, lok cit, h.120

Oleh karena itu komitmen untuk maju yang diteorikan Edward Sallis konsep Total Quality Management Pendidikan harus terbangun dengan kesadaran pribadi, tidak perlu dipaksakan karena akan menghasilkan kesia-siaan saja. Jika diperhatikan baik dari sisi konsep atau kenyataan yang ada di pondok pesantren Darunnajah komitmen ini mendapat simpati signifikan dari semua yang terlibat dalam pengelolaan baik yang terlibat langsung maupun tidak Pesantren Darunnajah (*masyarakat-yayasan*). Temuan lapangan menjawab peran tersebut sebanyak 34 % yang sangat setuju, dan dikuatkan dengan pernyataan setuju sebesar 66 %.

Semua yang terlibat dalam pengelola pondok pesantren Darunnajah terutama guru sudah pasti menginginkan semua santri mendapat kesuksesan dalam belajar baik pada aspek kognitif, afektif atau psikomotorik, bukan saja kesuksesan lahiriyah (*pengetahuan*) tetapi keberhasilan rohaniyah (*ibadah*). Kedua unsur inilah yang menempatkan manusia menjadi ukuran mulya disisi Allah SWT atau pandangan manusia. Oleh karena itu menjadi keharusan Lembaga Pendidikan terutama yang dikelola oleh umat Islam untuk menghasilkan lulusan (*output*) yang lengkap dan baik yakni kait keilmuannya (*science*) dan teguh keimanannya (*religi*)

Pesantren Darunnajah, mempunyai komitmen besar untuk mencetak anak bangsa menjadi manusia yang mampu mengemban tugasnya sebagai khalifah di bumi ini dengan berbuat dan beramal sesuai dengan perintah dan hukum Allah SWT dengan mencontoh kehidupan Rasulullah SAW sebagai uswatun bagi setiap muslim dalam menjalankan tugas mulia tersebut. Misi yang diusung Darunnajah Membangun manusia seutuhnya dan masyarakat Islam melalui Pendidikan, kesehatan, dan social untuk mewujudkan manusia muslim, mukmin dan muhsin yang mempunyai jiwa kejuangan dan tanggungjawab kemasyarakatan³¹⁴. Kelengkapan komitmen tersebut dapat diperkuat oleh para guru sebagai orang pertama yang membentuk

³¹⁴ Buletin Darunnajah edisi khusus 54 Tahun Darunnajah 1961-2015 h.17

santri menjadi manusia mulia tersebut dengan jawaban sangat setuju 53 % dan menyatakan setuju sebesar 47%

Dalam ajaran Islam, memilih pemimpin bagian dari ibadah, termasuk ketika memilih pimpinan dalam suatu organisasi khususnya Lembaga pendidikan. Sekarang ini banyak terjadi dalam pelaksanaan memilih pimpinan tidak lagi didasari oleh komitmen membangun semangat kejujuran, patuh aturan serta menjunjung tinggi nilai demokrasi. Mereka lebih memenuhi hasrat kekuasaan, sehingga ketika mereka berhasil menjadi pimpinan, kepentingan pribadi lebih utama dibandingkan kepentingan umat.

Sikap ini jelas merugikan orang lain baik dalam jangka pendek atau jangka panjang, karena amanah jabatan sebagai pimpinan sudah tidak lagi berorientasi mengurus mereka yang menjadi tanggungjawabnya. Ilustrasi keilmuan diatas memberikan pelajaran bahwa dalam memilih pimpinan tidak boleh dilakukan dengan cara beranggugjawab dan komitmen terhadap amanah yang dititipkan dalam mengangkat atau memilih pimpinan. Yayasan Darunnajah sangat mengakomodir partisipasi para guru ketika dilakukan pemilihan kepemimpinan baru pondok pesantren. Suara ini terjawab dari lembar jawaban angket yang mereka jawab yakni sebesar 25 % sangat setuju, dan pernyataan setuju sebanyak 70 % dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 orang atau sebesar 5 %.

Pimpinan yang bijaksana adalah pemimpin yang suka mendengar bawahannya bahkan tidak segan dan malu meminta pendapatnya. Model dan gaya pimpinan seperti ini tidak akan menghilangkan kewibawaan dirinya justru sebaliknya akan menambah kepercayaan dan simpati orang lain yang dipimpinnya. Inilah yang kerap kali dilakukan oleh baginda Rasulullah SAW ketika menghadapi persoalan dan hebatnya Beliau tidak menolak pendapat para sahabat apabila membawa kebenaran. Dalam bahasa manajemen Edward Sallis berkata pimpinan orang pertama yang harus menggelorakan kualitas pelayanan terhadap rekanan sehingga mampu

mempengaruhi sikap dan kinerja staffnya. Artinya gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi hasil kerja optimal kolektif karena keputusan dilakukan secara demokratis.

Gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan cara dalam mencapai metode kerja dan tujuan, dan memandang umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan³¹⁵

Dalam sejarah tercatat ketika kaum muslimin mendapat kesulitan untuk menembus brigade pasukan kapir quraisy karena disamping medannya yang sulit pasukan kaum muslimin lebih sedikit jumlahnya. Hasil musyawarah diputuskan bahwa strategi yang diambil adalah dengan membuat parit sepanjang jalan yang akan dilintasi oleh pasukan kapir quraisy. Pendapat ini disampaikan oleh sahabat yang bernama Salman Al Farisi seorang pahlawan Islam yang gagah berani dan ahli strategi akhirnya kaum muslimin memparolah kemenangan gemilang, pertempuran ini dikenal dengan nama perang khondak (*parit*)

Oleh sebab itu Islam mengajarkan lakukanlah musyawarah dalam semua persoalan baik yang menyangkut kepentingan umat atau pribadi, janganlah merasa gengsi apalagi malu mendengar dan menerima pendapat orang lain, sebab pemikiran yang baik dan benar bukanlah dominasi orang pintar dan terhormat, lihatlah apa yang dikatakan, jangan melihat siapa yang berkata. Pimpinan pesantren Darunnajah belajar dari sejarah ditambah pengamatan lingkungan selalu memusyawarakannya kepada staf pengajar semua persoalan sebelum diputuskan menjadi kebijakan, pendapat banyak orang pasti lebih baik dan lebih benar dibandingkan dengan pendapat satu orang. Pendapat ini dibuktikan bahwa musyawarah menjadi pilihan utama sebelum memutuskan persoalan dengan jawaban sangat setuju 61 % dan yang menyatakan setuju sebesar 39 %.. Dengan demikian prinsip Total Quality Management sudah berjalan di pondok pesantren Darunnajah.

³¹⁵ Hasan Basri, Tatang, Kepemimpinan Pendidikan, Pustaka Jaya, Bandung, 2015) h.50

3.Tenaga Kependidikan

Jumlah Tenaga Kependidikan aktif di Pesantren Darunnajah Pusat 100 orang termasuk para guru yang merangkap menjadi Administrator. Menurut teori penelitian kualitatif (*lihat bab III*) seorang peneliti harus mengambil 10 % sampai dengan 15 % atau bisa juga lebih. Dalam hal ini Peneliti mengambil sebanyak 25 % menjadi 25 orang. Jumlah tersebut dibagi lima unit kerja yaitu Tata Usaha, Koperasi, Pembangunan atau sarpras, Kebersihan dan Kelengkapan santri. Masing masing unit diambil lima responden, dengan demikian berjumlah 25 orang yang dijadikan responden..Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara terstruktur dalam bentuk angket sebanyak 20 pernyataan.Setiap responden memilih satu jawaban dari empat pilihan jawaban yang telah disediakan

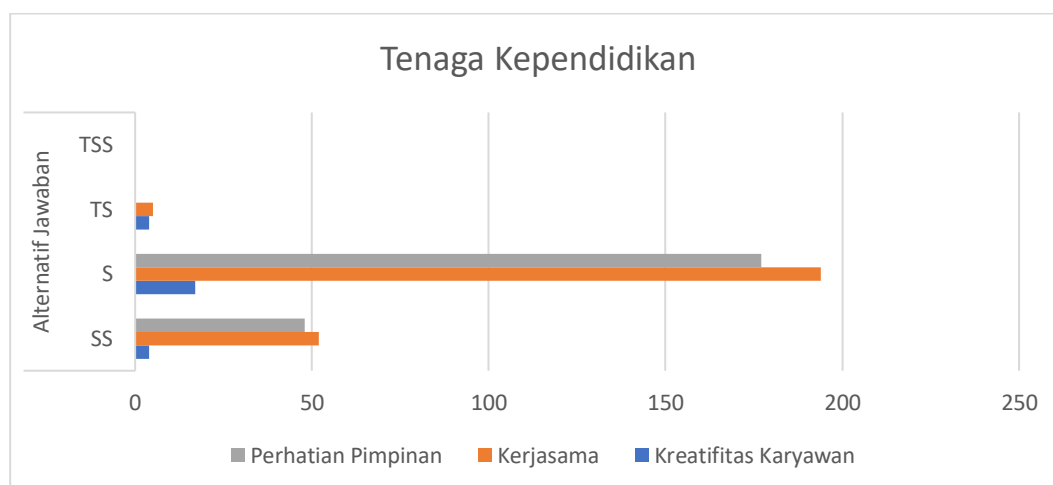
Tabel 5

Jawaban Tenaga Kependidikan

No	Unsur Profil Kinerja	Alternatif Jawaban				Item Tabel
		SS	S	TS	TSS	
1	Kreatifitas Karyawan	4	17	4	-	58
2	Kerjasama	52	194	5	-	44,45,46,47,50,56,57,59,60,63
3	Perhatian Pimpinan	48	177	-	-	48,49,51,52,53,54,55,61,62

Diolah dari data lapangan

Tampilan dalam grafik



A. Kreatifitas Karyawan

Diatas peneliti katakan bahwa pimpinan harus selalu menjaga komunikasi dengan baik terhadap bawahan, itulah kunci kesuksesan awal meraih pekerjaan. Satu hal yang juga akan menghantarkan pimpinan memperoleh hasil maksimal dalam menjalani tugas adalah menghormati atau menghargai pendapat yang disampaikan anak buahnya. Janganlah pendapat atau ide anak buah dikritik karena dianggap sebagai perlawanan, padahal pemikiran mereka sebagai energi positif yang harus direspon senang hati oleh pimpinan. Semua itu indicator bahwa mereka ingin berkontribusi kepada institusi melalui pimpinannya.

Pada dasarnya pimpinan mempunyai tanggungjawab moral mendidik untuk meningkatkan kreatifitas anak buahnya, karena itulah cara untuk meningkatkan dayaguna mereka dalam membantu terselenggaranya proses pembelajaran di sekolah.

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia Pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan system, membantu anggota mencapai posisi dan stnadar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir tenaga kependidikan, serta menelaraskan tujuan individu dan organisasi³¹⁶

Musyawaharah dalam Islam sangat dianjurkan ketika menghadapi urusan, dengan mendiskusikan masalah akan diperoleh. Setiap orang mempunyai pendapat dan pemikiran berbeda, pendapat banyak orang lebih baik dari pendapat yang sedikit. Oleh karena itulah saran dan pendapat bawahan seharusnya disikapi positif jika perlu didiskusikan ulang bersama mereka.

Apabila dalam pekerjaan sudah terjalin keterbukaan antara pimpinan dengan karyawan percayalah realitas ini akan menghantarkan mereka dalam meraih prestasi yang lebih baik serta

³¹⁶ Facruddin Saudagar, op cit h.145

membanggakan sebagai prestasi kerja dimasa mendatang. Respon ini terjawab dengan pernyataan sangat setuju sebesar 16 % , setuju 68 % Namun begitu di pondok pesantren Darunnajah model kepemimpinan aspiratif belum terealisasi secara maksimal karena masih ada karyawan yang belum merasakan yaitu sebesar 16 %. Secara umum teori Edward Sallis Total Quality Management Pendidikan sudah berjalan yaitu pengembangan kelompok kerja secara efektif namun harus ada penyempurnaan terus menerus. Peran konsultan eksternal sangat diperlukan untuk mendatangkan ide dan wawasan positif baik dari luar atau dalam yayasan sebagai kekuatan baru untuk terjalinnya hubungan baik antara karyawan dengan pimpinan.

B. Kerjasama

Pimpinan dan bawahan adalah satu kesatuan untuk mencapai atau menyelesaikan pekerjaan yang sudah direncanakan. Keduanya saling membutuhkan cuma fungsi dan kedudukan yang membedakan. Oleh karena itu, pimpinan yang baik selalu memprentasikan kepada anak buahnya pekerjaan yang akan dikerjakan, agar tidak terjadi hambatan yang mendatangkan kerugian material, finansial atau prestasi organisasi. Jadi hal penting bagi pimpinan menjelaskan tujuan organisasi. Tentu saja sebelumnya pimpinan mengadakan peningkatan pemahaman tugas kepada bawahannya, agar semua pekerjaan menghasilkan pekerjaan optimal.

Setiap Organisasi senantiasa menginginkan agar personalia-personalnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Disamping itu, pegawai sendiri sebagai manusia, juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personal yang mutlak perlu, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai³¹⁷

³¹⁷ Ibid, h.146

Banyak di jumpai pimpinan mengalami kegagalan dikarenakan antara pimpinan dengan stafnya bekerja tidak dalam satu konsep. Fenomena ini tidak terjadi di Lembaga Pendidikan Islam pondok pesantren Darunnajah, karena pimpinan sudah menyampaikan tujuan organisasi dan selalu membangun komunikasi sehingga semua tugas dan pekerjaan berjalan lancar sesuai yang direncanakan. Hal ini tercermin temuan lapangan dengan jawaban sangat setuju 32 %, setuju 68 % , tidak terdapat para staf atau bawahan yang menolak. Konsep Edward Sallis tentang mengononikasikan esensi kaulitas dapat ditingkatkan implementasinya dengan cara terus menggali gagasan positif untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada santri

Pimpinan profesional selalu berkomunikasi dengan bawahannya dalam menjalankan pekerjaan, langkah ini ditempuh agar semua pekerjaan berjalan sesuai rencana. Karnanya diperukan kajian bersama antara pimpinan dengan bawahan sebelum diputuskan menjadi kebijakan. Pemikiran yang dibuat oleh pimpinan belum terjamin benar, efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemikiran anak buah dengan pengalamannya dilapangan sering kali memberikan pemikiran, ide dan pendapat yang tidak pernah terpikir dibenak pimpinan. Seorang pimpinan yang bijaksana dan toleran tidak boleh malu atau merasa gengsi menerima pendapat bawahannya selama untuk kemajuan organisasi.

Seorang pimpinan mempunyai strategi untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan agar secara sadar terlibat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut gaya (style) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan secara perilaku yang khas dari seorang pimpinan terhadap anggota kelompoknya³¹⁸

Banyak memang pimpinan yang tidak suka melakukan diskusi dengan stafnya, padahal kondisi ini harus dibudayakan, karena hasil pemikiran dari seorang tidak lebih baik jika keputusan yang diambil oleh orang banyak. Langkah yang diterapkan oleh pimpinan pondok pesantren Darunnajah sudah tepat dengan cara mendiskusikannya kepada bawahan sebelum

³¹⁸ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Sekolah*, (Al Fabeta, Pontianak, 2009) h.123

sebuah rencana menjadi kebijakan organisasi bersifat final dan mengikat kepada semua yang anggota. Karakter pimpinan yang memimpin organisasi seperti ini mendapat sambutan positif dari bawahannya dengan sangat setuju 40 % dan yang menyatakan setuju sebesar 60 %. Nampaknya teori Edwar Sallis kepemimpinan dan komitmen terhadap kualitas harus datang dari atas, sangat direspon oleh Yayasan Darunnajah sehingga kerjasama pimpinan dan bawahan begitu solid.

Dalam ajaran Islam, seorang pimpinan formal atau nonformal tidak boleh mengambil keputusan secara pribadi sebelum dimusyawarahkan secara bersama, apalagi dalam suatu organisasi yang melibatkan orang banyak perlu kehati-hatian sebelum dilaksanakan. Manusia dengan serba keterbatasannya memerlukan kehadiran orang lain yang dapat membantu menyelesaikan masalah.

Secara moral hasil keputusan yang diambil melalui musyawarah mendapat respon positif dari masyarakat karena diputuskan secara kolektif (*musyawarah*) tingkat kebenarannya jauh lebih besar. Lain halnya keputusan pimpinan secara pribadi terkadang salah sehingga menimbulkan reaksi organisasi.

Pemimpin yang efektif harus belajar dari kesalahan pada masa lalu dan berusaha memperbaiki dengan cara yang bijak dan membeikan kesempatan pada karyawan untuk memberikan kritik dan saran perbaikan. Karyawan yang selalu belajar tahu akan tugas dan kewajiban untuk menjadikan organisasi lebih kompetitif³¹⁹

Dengan alasan tersebut, wajar dan memang menjadi keharusan pimpinan mengajak kepada stafnya mendiskusikan semua persoalan atau tugas sebelum dilaksanakan. Islam sangat mengajarkan kepada umatnya selalu mengedepankan musyawarah sebelum mengambil atau mengeluarkan kebijakan.

³¹⁹ Wahyudi, loc cit, 122

Keputusan yang yang mendapat dukungan dari mitra kerja kita akan menghasilkan kualitas kerja yang baik karena sebelumnya konsep kerja tersebut dikaji, didiskusikan dan dimusyawarahkan secara seksama antara pimpinan dengan bawahannya. Gaya kerja pimpinan semacam ini mendapat sambutan baik dari tenaga kependidikan di Darunnajah sebesar 20 % sangat setuju, dan 80 % yang menyatakan setuju.

Setiap organisasi modern pasti menjunjung tinggi nilai demokrasi dalam memutuskan kebijakan yang dikeluarkan sebagai bentuk respon positif anggota dari pimpinan. Fenomena ini terjadi bukan saja dalam organisasi profesi, tetapi juga dialami dalam organisasi

Pimpinan kreatif biasanya sudah mengagendakan skala rapat pada kebutuhan organisasi. Dalam forum inilah pimpinan bersama stafnya mengevaluasi perjalanan organisasi sesuai beban kerja. Pekerjaan yang didasari hasil musyawarah pasti hasilnya berbeda dengan pekerjaan yang sebelumnya. Banyak organisasi yang tidak berhasil menjalankan misi dan visi organisasinya karena pimpinan mereka tidak pernah melakukan komunikasi dengan bawahannya. Oleh karena itu keterbukaan seorang pimpinan bukan saja ciri pimpinan yang demokratis, tetapi sebuah indikator kesuksesan pimpinan dalam kerja. Organisasi moderen lebih mengedepankan kepentingan kolektif dari pada individu. Dalam organisasi Darunnajah kami semua yang terlibat dianggap keluarga besar yang saling membutuhkan, bekerjasama, saling membantu, jadi kami bekerja secara totalitas menuju keberhasilan institusi satu pihak dan sisi lain memberi kepuasan kepada santri³²⁰ seperti yang diungkapkan oleh tokoh Total Quality Management Pendidikan Edward Sallis bahwa pimpinan dan para stafnya merupakan kelompok kerja (*team work*) yang saling bersinergi untuk mencapai tujuan institusi.

Dalam pesantren Darunnajah sudah membudaya semua kebijakan pimpinan dihasilkan oleh hasil rapat terlebih dahulu disosialisasikan sebelum dikerjakan bawahannya. Alasan ini

³²⁰ Wawancara dengan pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah KH Sofwan Manaf 19 April 2018

bukan tanpa data tetapi kenyataan yang didasari dari jawaban kongkrit karyawan mereka yang menyatakan sangat setuju sejumlah 24 %, dan yang menyatakan setuju sebesar 76 %.

Pimpinan sehebat atau sekaliber apapun tidak bisa melepaskan karakter fitahnya yaitu mempunyai kelebihan dan kekurangan, artinya tetap saja mereka butuh peran, pendapat atau pemikiran orang dengan pekerjaan yang menyangkut hajat dan melibatkan orang banyak. Inilah konsep Edward Sallis seperti menempatkan konsultan eksternal perlu direalisasikan dan optimalkan perannya dalam Yayasan Darunnajah. Sebab pimpinan tidak mungkin merangkap tugas berat itu. Disamping faktor waktu, tetapi pekerjaan ini memerlukan skill dan pengalaman khusus.

Rasanya sangat manusiawi jika pimpinan seketika waktu mengalami masalah dan butuh pemikiran orang lain termasuk para bawahannya. Karnanya pimpinn dituntut sikap keterbukaan, jauhkan rasa gengsi, berpikir positive terhadap anak buahnya. Pemikiran yang baik, jernih dan mengandung nilai-nilai kebaikan tidak mesti timbul dari orang pintar dan status sosial tinggi. Oleh karena itu, langkah modern jika pimpinan meminta pendapat bawahannya. Anggota organisasi mempunyai kematangan (*maturity*) yang berbeda-beda, namun pada gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin cenderung memperlakukan para bawahan sebagai orang yang dewasa dan mempunyai kematangan yang sama. Inilah prinsip kerja dalam Total Quality Management yakni melibatkan secara total semua unsur yang terlibat dalam sebuah pekerjaan.

Penomena kepemimpinan tersebut sudah terlaksana di pondok pesantren Darunnajah dengan jawaban karyawan menyatakan sangat setuju sebesar 12 %, dan yang menyatakan setuju sebesar 80 %. Sementara itu yang tidak setuju atau menolak sejumlah 8 %. Walaupun kecil prosentasenya, ini mengindikasikan bahwa perlu adanya evaluasi sehingga adanya pelayanan yang prima. Dalam teori Edward Sallis pihak yayasan harus mengadakan evaluasi

khususnya program yang masih tersendat dengan melibatkan semua unsur. Fungsi team Sembilan harus dioptimalkan fungsinya.

Pekerjaan yang membawa hasil maksimal dan menyenangkan bukan yang dilakukan serba komando, dictator atau idealis tinggi, bukan itu. Pimpinan yang menempatkan dirinya selalu paling benar, pintar, berkuasa tanpa memperhitungkan orang lain. Sikap tersebut tidak mencerminkan profesionalitas pimpinan dalam bekerja. Bawahan adalah mitra kerja yang berhak memperoleh haknya. Sebab dari kedekatan inilah akan muncul spirit baru, inovasi positif, rasa tanggungjawab, rasa memiliki bawahan. Kesemua itu akan menghasilkan karya atau pekerjaan yang memuaskan, bagi pimpinan, stakeholder khususnya para santri.

Isu Total Quality Management harus ditangani di institusi Pendidikan, terutama terkait dengan produktivitas dan pembiayaan. Mereka mengadopsi Total Quality Management di bidang Pendidikan memilih perspektif yang berbeda mengenai pendekatan ini. Beberapa melihat Total Quality Management sebagai system manajemen dengan kepuasan pelanggan atau siswa sebagai elemen penting. Yang lain melihat Total Quality Management sebagai filosofi yang mendorong perubahan dalam suatu organisasi atau institusi pendidikan³²¹

Inilah yang terjadi dalam pesantren Darunnajah dimana para pimpinannya menempatkan anak buahnya tidak selalu pada obyek penderita, tetapi menempatkan bawahannya sebagai mitra yang saling membutuhkan dan menguntungkan. Respon jawabannya sangat baik yaitu sangat setuju sebesar 16 % dan pernyataan setuju 84 %

Pimpinan yang mendapat simpati bawahan adalah mereka yang mampu membina komunikasi positif dengan semua jajaran karyawan yang menjadi binaannya baik, ucapan, perbuatan atau sikap dalam atau diluar tugas. Tidak satupun pekerjaan terselesaikan tanpa kerjasama. Oleh karena itu pimpinan bijaksana tidak bertangan besi, justru terus melakukan pembinaan. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training dan in service*

³²¹ Ifikhaar Ahmad Wani, Hakim Khaled Mehraj, *Total Quality Management in Education : An Analysis, International Journal of Humanities and Social Invention Vol.3 (6) pp 71-78*

*training*³²². Tentu saja niat meningkatkan kemampuan bawahan tidak terkonsentrasi pada kemampuan bekerja saja (*skill*), tetapi juga pada peningkatan karir.

Dalam teori Total Quality Management Pendidikan yang dikonsepsi Edward Sallis berprinsip semua yang terlibat dalam satu pekerjaan harus bersinergi secara maksimal sesuai dengan fungsi dan otoritas pekerjaan yang telah ditugaskan (*amanahkan*). Reaksi perbaikan itu dilakukan setelah mengadakan model ditempat lain, menganalisis dan mendiagnosis keadaan dengan menunjuk fasilitator berkualitas. Ketika pimpinan dan bawahan sudah melakukan kerjasama dalam semua tugas dan pekerjaan dampaknya tidak ada yang terhambat, terbengkalai, tertunda segala pekerjaan yang telah direncanakan, karena dua unsur penting tersebut mempunyai rasa tanggungjawab penuh dalam menyelesaikan pekerjaan.

Suasana pekerjaan di pondok pesantren Darunnajah bukan sekedar atmosfer teoritis tetapi telah terimplementasinya manajemen terpadu secara maksimal khususnya prinsip-prinsip Total Quality Management satu diantaranya hubungan baik antara pimpinan dengan karyawannya. Respon tersebut tercermin pada jawaban yang menyatakan sangat setuju sebesar 16 %, dan yang menyatakan setuju sejumlah 84 %.

Antara pimpinan dan bawahan harus selalu terjalin kerjasama agar satu sama lain terus saling memahami tugas dan kewajiban. Suasana ini akan menimbulkan kondisi kerja positif yang membutuhkan penyelesaian, artinya sebagai bawahan juga harus memahami pekerjaan atasannya bukan sebaliknya saja.

Pada saat tertentu karena sakit atau urusan lain seorang pimpinan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya, bawahan yang aspiratif, sensitive dan loyal dengan atasan langsung mengambil alih tugas pimpinannya. Disinilah pentingnya bawahan bukan saja mampu

³²² Ibid, h.147

mengerjakan tugas rutinnnya tetapi juga pada saat tertentu dan mendesak (*emergensi*) mampu membantu tugas orang lain. Sikap dan langkah ini bisa berlagsung apabila terdapat hubungan baik antara pimpinan dengan anak buah. Inilah yang dikatakan dalam teori Edward Sallis bahwa perlunya budaya organisasi dengan peningkatan training kompetensi stafnya secara terprogram dan terstruktur sehingga upaya peningkatan pelayanan pendidikan di pesantren tidak terhenti, tetap terbangun.

Pengembangan komponen pesantren bisa dikatakan sebagai yang urgen untuk membangun kesadaran dan pengetahuan tentang kualitas Pendidikan. Hal ini bisa menjadi kunci untuk melakukan perubahan strategis dalam pesantren untuk mengembangkan budaya organisasi yang tertuju pada kualitas Pendidikan³²³

Nuansa kerja seperti telah terjadi di yayasan Darunnajah dengan pernyataan sangat setuju sebesar 8 %, sementara yang menyatakan setuju 80%, namun masih ada juga karyawan yang tidak sependapat dengan jawaban tidak setuju sebesar 12 %. Semuanya dipahami bahwa belum sepenuhnya bawahan memahami pekerjaan atasannya, atau bisa juga belum bersinergi secara maksimal hubungan baik antara pimpinan dengan bawahan.

Nampaknya membangun hubungan positif, saling membutuhkan, menerima pendapat, penyampian Ide-ide segar, saran dan inovasi dalam pekerjaan merupakan bagian penting dalam sebuah organisasi terutama bergerak dibidang jasa khususnya pendidikan. Dengan demikian tidak akan terjadi kekosongan pekerjaan khususnya ketika anak buah butuh bantuan atasan atau sebaliknya pimpinan butuh penanganan melalui bantuan anak buahnya.

Pimpinan yang berpikir cerdas terhadap tugasnya sudah pasti berpikir kedepan (*visioner*) dengan melakukan terobosan dan kebijakan yang saling menguntungkan baik pimpinan atau bawahan seperti menciptakan suasana kerja nyaman dan saling membutuhkan. Banyak kita jumpai pimpinan yang berpikir ekstrim atau tidak luwes dalam

³²³ Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati, op cit, h.336

menciptakan suasana kerja, dampaknya satu sama lain bekerja fokus pada pekerjaan masing-masing, akibatnya tidak terasa lagi saling kepedulian diantara mereka. Nampaknya kondisi kerja seperti ini sudah berjalan baik dalam pondok pesantren Darunnajah sehingga semua pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dalam kondisi bagaimanapun. Hal ini terjawab dapat kita perhatikan jawaban karyawan terhadap pimpinannya sangat setuju 24 % dan yangb setuju 76 %, sungguh suasana kerja yang menyenangkan.

Untuk meningkatkan kualitas kerja setiap pimpinan mempunyai cara dan langkah berbeda. Menurut peneliti diskusi lebih efektif dibandingkan dengan perbaikan model lain. Ketika diskusi pimpinan dapat mengenal karakter dan kemampuan berpikir para bawahannya, hal ini sangat penting diketahui pimpinan sebagai data base pribadi seorang pimpinan yang dapat dipergunakan pada saat diperlukan. Meraih atau merealisasikan kemajuan institusi bukanlah tugas individu seorang pimpinan, tetapi merupakan tugas kolektif antara pimpinan dengan bawahannya, walaupun secara formal menjadi tanggungjawab pimpinan. Inilah yang peneliti katakan bahwa diskusi salah satu cara berpikir produktif yang dibutuhkan pimpinan untuk mengevaluasi semua pekerjaan yang sudah dan akan dilakukan pimpinan bersama karyawannya.

Kenyataannya, pimpinan pondok pesantren Darunnajah sering dan lebih mengutamakan melakukan diskusi kepada stafnya bahkan sudah menjadi bagian kerja yang sudah teragendakan oleh pimpinan. Alasan ini ditunjukkan oleh respon karyawan dengan menyatakan sangat setuju sebesar 20 %, dan yang menyatakan setuju sebanyak 80 %. Prestasi ini tentu saja membutuhkan kesadaran penuh antara pimpinan dengan stafnya sehingga menghasilkan maksimal.

C. Perhatian Pimpinan

Setiap manusia diberikan kelebihan dan sekaligus kekurangan satu dengan lainnya, hikmahnya adalah agar mereka saling membutuhkan, berkomunikasi dan berinteraksi dalam segala persoalan hidup. Andaikata manusia mempunyai kemampuan sempurna, maka tidak mungkin kehidupan berjalan serasi, harmonis dan saling mengisi. Karena masing masing mempunyai keterbatasan, maka mereka bisa saling memanfaatkan guna menyempurnakan apa yang menjadi kekurangannya

Dalam organisasi juga seperti itu, mempunyai fungsi dan tugas berbeda, mereka saling membutuhkan, bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama yakni memperoleh kesuksesan sesuai target dan tujuan organisasi. Pimpinan yang bijaksana dan profesional selalu menyertakan anak buahnya, menerima saran, pendapat atau pemikiran mereka dalam menjalankan tugas. Tujuannya adalah membangun komunikasi positif internal, jika terdapat masalah mudah diselesaikan, karena secara emosional sudah terikat satu kesatuan dalam mengerjakan tugas. Karyawan termotifikasi meningkatkan kualitas kerja dan tanggungjawab tinggi terhadap tugasnya.

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri³²⁴

Modal kepemimpinan Komunikatif positif seperti ini sudah terbangun dalam pesantren Darunnajah yakni pimpinan mendengar pemikiran yang dilontarkan anak buah bahwa diajukan acuan oleh pimpinan dalam mengerjakan tugas. Hal ini tercermin dari temuan peneliti di lapangan bahwa para karyawan merasa kehadiran bukan sebagai pembantu pimpinan tetapi lebih sebagai mitra dengan menyakaan senang. Hal ini terungkap dengan temuan lapangan sangat setuju 16 %. dan yang menyatakan setuju 84 %

³²⁴ Hasan Basri, Tatang S, Kepemimpinan Sekolah, (Pustaka Setia, Jakarta, 2015) h.51

Dalam organisasi, di lain pihak pimpinan juga harus mempunyai sifat ketegasan dalam mengambil dan memutuskan persoalan baik yang menyangkut internal atau eksternal organisasi. Sebab keputusan yang diambil dalam keraguan akan menimbulkan konsekuensi kerugian organisasi baik secara nama baik (*prestise*), finansial sampai terjadi ketidakharmonisan dalam bekerja antara pimpinan dengan bawahannya, kejadian ini seharusnya dihindari oleh para pimpinan profesional yang berpikir positif, yakni mampu membawa perubahan.

Misi seorang pemimpin adalah untuk membawa orang-orangnya dari tempat mereka berada ke tempat mereka tidak pernah ada. Kepemimpinan adalah sebuah kampanye jangka panjang yang timbul dari pengetahuan, pengalaman dan membutuhkan kesabaran dan banyak waktu, dan kepemimpinannya dapat dini'mati hanya dalam jangka Panjang³²⁵

Sebaiknya pimpinan dalam memimpin anak buahnya harus dan selalu berpikir progresif dan visioner sebelum mengambil kebijakan, sudah menimbang positif dan negative (*untung-rugi*) secara menyeluruh (*komprehensif*). Jika diperlukan lebih baik ditangguhkan dari pada dipaksakan dalam mengambil keputusan. Ketika peneliti menerima jawaban dari responden mereka menyatakan sangat setuju sebesar 16 %, yang menyatakan setuju sebanyak 72 %, dan lainnya sebesar 12 %, masih menolak artinya model kepemimpinan belum berjalan baik di pesantren Darunnajah

Menjaga hubungan baik dengan mitra kerja sebuah keniscayaan bagi seorang pimpinan terhadap anak buah dengan karakter dan latar belakang berbeda. Banyak cara pimpinan membangun komunikasi positif, yang pokok mengandung kesan dan terbangunnya nilai-nilai kesegaran emosional antara pimpinan dengan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Sebagai contoh pimpinan melakukan tour bersama dengan keluarga bawahan, mengadakan halal bi halal pada acara lebaran, santunan social atau bisa juga memberi beasiswa

³²⁵ Sefi Peleg, The Role of Leadership in the Education System, International Education Journal Vol.I(1) 2012, pp 5-8

kepada putra-putri karyawan, menjenguk ketika anak buah sakit. Semua itu sebagai bentuk ungkapan ekspresi dan apresiasi pimpinan terhadap prestasi kerja anak buah. Pimpinan yang suka bersilatrrahmi dengan anak buahnya, pasti berbeda hubungan nuansa atau suasana kerja kekelargaannya dengan pimpinan yang menutup diri dan egois terhadap karyawannya. Rasa kebersamaan memang harus ditunjukkan oleh seorang pimpinan terhadap anak buahnya. Teori Edward Sallis menyatakan bahwa Semua itu merupakan media dan Teknik kualitas melalui pengembangan kelompok kerja secara efektif, tujuannya adalah kesuksesan peningkatan mutu Pendidikan.

Pendekatan ini memfokuskan pada upaya mendapatkan sesuatu yang dapat dilakukan untuk mencapai kesuksesan peningkatan mutu Pendidikan. Hal ini juga dilakukan dalam rangka memfokuskan institusi pesantren untuk terus melakukan perbaikan, dan menyetiasikan sarana-sarana yang sesuai untuk mengontrol program Pendidikan yang berjalan³²⁶

Karenanya apa yang ditunjukkan oleh pimpinan pesantren Darunnajah terhadap bawahannya sudah tepat dan sesuai ajaran Islam serta prinsip-prinsip manajemen modern karena mengedepankan nilai kebersamaan dan silaturahami sehingga tidak terdapat jurang pemisah antara pimpinan dengan anak buahnya. Angka ini dapat terlihat dari prosentase responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 20 %, dan sikap yang menyatakan setuju sebanyak 80 %.

Langkah cerdas pimpinan melancarkan pekerjaan adalah dengan memberikan kepercayaan penuh kepada anak buah. Langkah ini secara psikis akan mendatangkan energi baru bagi bawahan karena merasa dipercaya untuk menjalankan amanah tersebut secara baik. Banyak pimpinan yang tidak berhasil dalam memimpin anak buahnya ketika bekerja disebabkan masih adanya keraguan pimpinan terhadap kemampuan karyawannya yang terjadi

³²⁶ Mukhamad Ilyasin, Nanik Nurhayati, op cit, h.337

adalah suasana ketegangan dan ketidaknyamanan kerja akhirnya waktu dan kualitas pekerjaan menjadi berantakan..

Mestinya kejadian seperti ini tidak terjadi dalam satu organisasi terlebih organisasi yang bergerak dalam dunia Pendidikan, karena akan berdampak bukan saja pada santri tetapi secara keseluruhan akan merusak pelayanan institusi. Dari jawaban yang peneliti terima tampaknya kejadian ini tidak terjadi di Darunnajah karena respon positif mendukung dengan pernyataan sangat setuju sebesar 12 %, kemudian didukung oleh respon karyawan lainnya yaitu 88 %. Semakin jelas jika prototype pimpinan sangat baik dengan bawahannya.

Seorang pimpinan professional dituntut harus cepat mengambil keputusan dan sikap rasional ketika menghadapi persoalan ditengah pekerjaan berlangsung. Kenapa begitu, sebab sikap itu akan sangat mempengaruhi pekerjaan terus berlangsung atau terhenti sama sekali, walaupun tetap berlangsung akan menghadapi persoalan baru karena tidak ada yang bertanggungjawab.

Sering terjadi pimpinan merasa bingung bahkan lepas kendali ketika menghadapi persoalan dalam pekerjaan, akhirnya mereka mengambil jalan pintas seperti melarikan diri, bertindak kasar, terkadang menahan gaji karyawannya. Tindakan seperti ini jelas tidak akan menyelesaikan masalah bahkan menambah rumit persoalan yang ada. Biasanya kejadian seperti iniawali oleh kurang tegas atau ragunya seorang pimpinan menyikapi atau menganalisa pekerjaan, bisa juga terjadi dikarenakan perencanaan lemah baik dari aspek konsep perhitungan finansial, estimasi lemah serta kecendrungan individual pimpinan.

Sejatinya kejadian ini tidak berlangsung apabila pimpinan mampu mengambil sikap yang cepat dan tepat. Karena sebagai figur penting , pimpinan sangat berpengaruh sekali berhasil dan tidaknya sebuah pekerjaan, bawahan cuma menjalankan pekerjaan sesuai dengan pola dan arahan yang ditetapkan pimpinan yang disesuaikan karakter tugas masing-masing.

Model kepemimpinan seperti ini pasti mendapat dukungan penuh dari karyawan, karena dianggap membawa kemajuan dalam berkarya. Tidak terkecuali dukungan bawahan di Pesantren Darunnajah, yang menyatakan sangat setuju sebesar 24 % dan yang menyatakan setuju sebanyak 76 %.

Pimpinan yang baik adalah yang selalu bertanggungjawab kepada bawahannya, hal ini lumrah dilakukan seorang pimpinan karena fungsi social yang melekat pada dirinya. Banyak di jumpai dalam kepemimpinan, seorang pimpinan merasa gengsi atau turun derajatnya ketika lebih dekat bergaul bersama bawahan, padahal pimpinan harus berani tampil dan berada di tengah para bawahannya. Jika ini dibudayakan seorang pimpinan, maka akan berefek positif dalam membangun sinergi kerja secara baik.

Namun demikian, pimpinan tidak boleh membiarkan kesusahan atau kesulitan bawahannya selama memang hal itu masih dalam batas wewenang, otoritas dan kewajaran. Pimpinan harus jeli dan cermat ketika menghadapi persoalan anak buahnya, jangan sampai salah atau keliru bertindak. Dalam pesantren Darunnajah gaya kepemimpinannya mempunyai karakter tersendiri seperti cukup banyak, ini terlihat dari sikap karyawan yang sangat setuju dengan pernyataannya sebanyak 26 %, dan yang menyatakan setuju 74 %

Pada bagian depan peneliti katakan bahwa pimpinan yang baik bukan sekedar membangaun hubungan kerja antara majikan dengan anak buahnya, tetapi pimpinan bersikap bijaksana dalam membangun kinerja, yakni terjalin hubungan yang lebih dalam dan penuh kekeluargaan (*uhkuwah*) diantara mereka. Oleh karena itu ketika bawahannya mendapat masalah bagi anak buahnya, dengan segera pimpinan tersebut mengambil langkah positif mengatasi masalah yang dihadapi anak buahnya. Jarang pada masa kini pimpinan yang merespon positif persoalan bawahannya. Berpikir sempit seperti ini akan mengurangi kualitas pekerjaan yang berdampak pada pengurangan santri baru. Nampaknya kepemimpinan model

seperti ini sangat mendapat tanggapan positif dari bawahannya terbukti 12 % sangat setuju dan sebanyak 78 % dengan pernyataan setuju. Dengan demikian hubungan pimpinan dengan bawahannya sangat baik dan berdampak positif terhadap perkembangan pondok kedepan.

Bagi perusahaan besar, mempunyai anggaran khusus peningkatan sumber daya manusia tenaga kerjanya. Mereka sadar bahwa pegawai yang trampil dan mempunyai kemampuan profesional merupakan asset perusahaan yang akan mendatangkan keuntungan baik secara materi atau pada jasa. Dana yang mereka keluarkan merupakan langkah investasi yang akan mendatangkan kekayaan finansial. Oleh karena itu pimpinan yang baik sangat memperhatikan komunikasi kebersamaan baik secara fisik atau nonfisik yang dapat membentuk rasa simpati bawahan kepada atasan.

Dari jawaban angket yang dilakukan para karyawan menunjukkan bahwa mereka sangat memberi apresiasi kepada pimpinannya karena begitu memperhatikan anak buahnya dengan jawaban sangat setuju 26 %, dan yang menyatakan setuju 74 %

Sekarang ini institusi Pendidikan baik negeri atau swasta dituntut bekerja keras dengan terus memperbaiki pelayanan kepada mitra atau pelanggannya agar tidak ditinggalkan masyarakat karena persaingan semakin kompetitiv. Langkah pembenahan manajemen suatu keharusan terutama yang menyangkut pada peningkatan kinerja internal yang dititikberatkan pada peningkatan kualitas kerja.

Dengan begitu apa yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya berupa banyak pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja sudah tepat dan perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan pada level yang lebih baik. Respon positif itu ditunjukkan dengan jawaban tenaga kependidikan sangat setuju sebesar 32 %, sementara yang setuju sebanyak 68 %. Hal ini menggambarkan bahwa pesantren Darunnajah terus melakukan peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia institusinya.

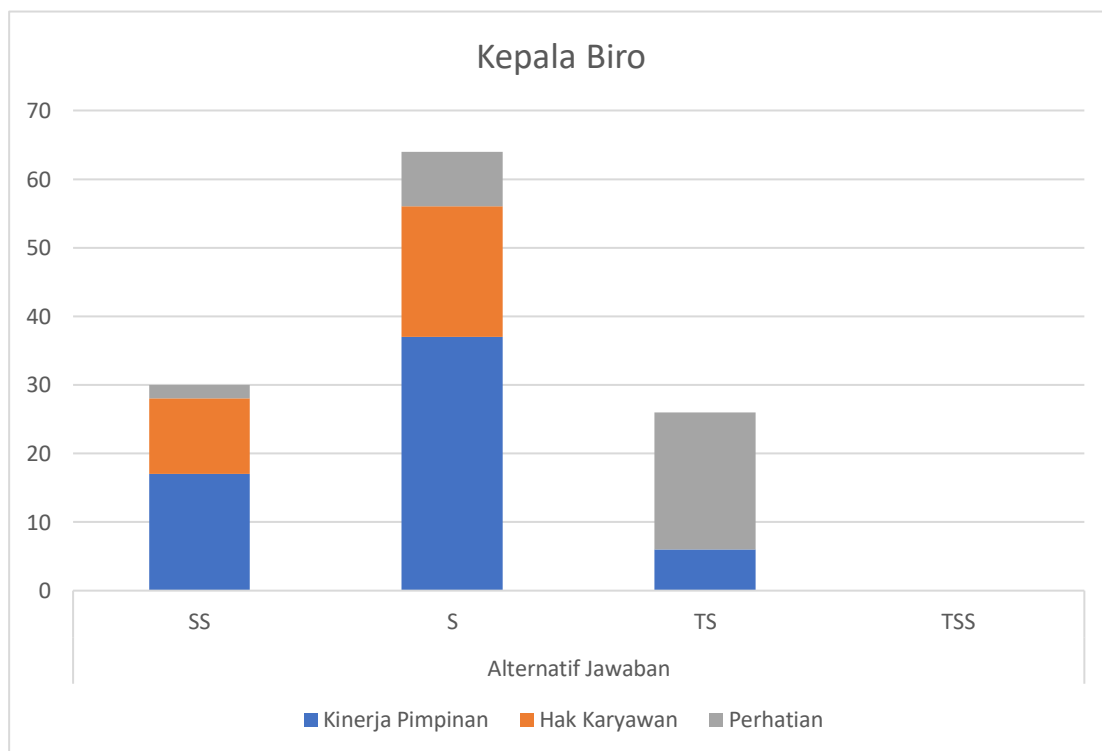
4.Pimpinan (*Kepala Biro*).

Jumlah Kepala Biro aktif di Pesantren Darunnajah Pusat lima Pimpinan yaitu Kepala Biro Rumah Tangga, Kepala Biro Pendidikan, Kepala Biro Pangasuhan santri, Kepala Biro Keuangan dan Kepala Biro Kemasyarakatan. Kelima Kepala Biro tersebut semuanya dijadikan responden. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara terstruktur dalam bentuk angket sebanyak 20 pernyataan. Setiap responden memilih satu jawaban dari empat pilihan jawaban yang telah disediakan

Tabel 6
Jawaban Kinerja Pimpinan

No	Sikap Kinerja Pimpinan	Alternatif Jawaban				Item Tabel
		SS	S	TS	TSS	
1	Kinerja	17	37	6	-	64,65,67,68,69,70,71,72,73,74,76,82
2	Hak Karyawan	11	19	-	-	66,77,78,79,80 dan 81
3	Perhatian	2	8	20	-	64 dan 75

Tampilan dalam grafik



A. Kinerja

Pimpinan yang baik adalah seorang yang mampu menimbulkan rasa nyaman dan mengundang simpati bawahannya. Jika pimpinan sudah mampu mempengaruhi anak buahnya tidak sukar pimpinan menyelesaikan yang menjadi tanggungjawabnya. Banyak pekerjaan tidak bisa diselesaikan, dikarenakan antara pimpinan dengan bawahannya mempunyai hubungan tidak harmonis, saling mencurigai, tidak toleran. Dengan demikian gaya kepemimpinan sangat menentukan sukses dan tidaknya pemimpin dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, hubungan yang dibangun tidak sebatas hubungan antara pimpinan dengan anak buah, tetapi harus dibentuk seperti keluarga besar yang saling membantu, peduli dan sensitive terhadap masing-masing kebutuhan. Pimpinan partisipatif tidak sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, namun menyertakan anak buah bergabung, bekerjasama tetapi tetap pada target mutu.

Pendekatan perilaku (*behaviour approach*) merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan tampak dalam kegiatan sehari-hari dalam cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya³²⁷

Sikap pimpinan juga harus adil dan cerdas seperti harus menempatkan pekerja memang ahlinya, pengembangan skill serta melakukan pembinaan. Bukan karna pertimbangan subyektifitas seperti teman dekat, keluarga, bisnis, partai dsb. Organisasi senantiasa menginginkan personilnya melaksanakan tugasnya secara optimal sesuai kebijakan dan menyumbangkan segenap kemampuan untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari-hari. Dalam hal ini, wibawa pimpinan dalam memimpin sangat mempengaruhi

³²⁷ Ngalm Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Rosda Karya, Bandung, 1987) h.32

hasil pekerjaan. Keharmonisan antara pimpinan dan anak buah bahkan antar anak buah itu sendiri. Kegiatan pengembangan dan pembinaan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga karir³²⁸. Kewibawaan pemimpin dapat meningkatkan semangat bawahan dalam bekerja dan mencapai tujuannya. Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara pimpinan dan bawahan³²⁹. Sikap pimpinan seperti ini menuai simpati bawahan. Ternyata respon pernyataan ini mendapat apresiasi yang baik dari para kepala biro yakni sebanyak 20 % sangat setuju, sementara yang setuju sebesar 70 %, namun masih ada yang tidak setuju atau menolak sebesar 10 %. Namun secara umum para pimpinan ka biro sudah menjalankan fungsinya sebagai pimpinan aspiratif, sensitive dan antisifatif.

Seorang pimpinan ketika bertugas beserta anak buahnya, merupakan sebuah mata rantai kebijakan umum institusi. Karena itu, ketika pimpinan agak kasar terhadap anak buahnya, reaksi sesaat juga muncul karena tekanan dari atasannya. Pimpinan yang baik tidak mudah terpancing emosinya ketika menghadapi persoalan yang dilematis, tetapi tetap tenang, bijaksana, dan selalu mengambil sikap cerdas dalam memutuskan persoalan. Menurut teori yang dikemukakan oleh Edward Sallis bahwa pimpinan harus mampu menganalisis dan mendiagnosis situasi terkini. Artinya dengan pengalaman dan kemampuan Analisanya pimpinan tidak boleh serta merta menyalahkan orang sekitarnya, apalagi tanpa alasan jelas.

Pimpinan harus bertindak seimbang antara tekanan dan kebijakan yang tujukan kepada bawahannya, agar semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik sesuai keinginan semula. Tidak boleh pimpinan hilang control dalam pekerjaan, karena merasa ditekan oleh

³²⁸ Fachrudin Saudagar op cit, h.147

³²⁹ Hasan Basri, Tatang S, loc cit, h.45

atasannya. Sikap ini tidak akan menyelesaikan masalah, justru akan menimbulkan masalah baru yang semakin rumit tingkat penyelesaiannya..

Tingkat kedewasaan serta bijaksana mengambil keputusan, pimpinan dilingkungan pesantren Darunnajah bisa dijadikan contoh. Alasannya adalah bisa menempatkan sikap kapan harus keras dan dalam suasana bagaimana harus lembut. Tidak semua pimpinan mudah mengalah dengan pendapat bawahannya. Oleh karena itu kegagalan pimpinan terkadang disebabkan oleh sikap dan gaya memimpinya, bukan anak buah tidak bisa diajak kerjasama.

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam cara pemimpin memberi perintah, membagi tugas dan wewangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan³³⁰

Terkadang pimpinan mempunyai sifat arogan dan ingin menang sendiri, sehingga tidak mendapat simpati karyawan, maka terjadilah kegagalan dalam memimpin. Sikap ini kontra dengan para pimpinan yang berada Darunnajah. Mereka begitu melayani anak buah dengan santun seperti dalam keluarga. Ini tercermin dari jawaban para pimpinan dengan suara sangat setuju sebesar 20 % yang kemudian dikuatkan dengan jawaban setuju sebanyak 80 %. Dengan begitu konsep Edward Sallis sudah berjalan baik.

Pekerjaan seorang pemimpin tidak jauh berbeda dengan tugas seorang guru, keduanya memberikan pelayanan jasa, yang membedakan adalah waktu dan jenis serta materi pekerjaannya. Seorang pemimpin yang baik dan cerdas mampu memanfaatkan waktu dengan produktif tanpa mengganggu anak buahnya, tetapi menghasilkan pekerjaan maksimal sesuai dengan waktu yang direncanakan. Dalam satu hadis Rasulullah SAW. Bersabda “Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawabannya (HR.) Tentu

³³⁰ Ibis, 46

yang mabadakan adalah porsi dan sifat pekerjaan yang menjadi tanggungjawab kita. Oleh karena itu tanggungjawab moral seorang pimpinan yang terpenting mengarahkan anak buah pada selalu perbuatan positif, membangun, berkarya untuk kemajuan institusi masa sekarang dan mendatang. Dengan kata lain seorang pemimpin harus mempunyai visi dalam bekerja memimpin anak buahnya, apalagi dalam dunia pendidikan bergerak sangat dinamis, persaingan ketat, sehingga membutuhkan penanganan manajemen organisasi yang kuat dengan tingkat efektivitas tinggi.

Keberadaan visi bagi organisasi yang ingin mewujudkan organisasi efektif dan kompetitif. Kekuatan kepemimpinan menghasilkan beberapa kebijakan dan operasionalisasi kerja yang dibimbing oleh visi. Sebuah organisasi yang ingin maju dan kompetitif harus mempunyai visi yang jelas, dipahami semua anggota organisasi baik jajaran manajemen sampai keamanan (*security*) bahkan sampai cleaning service atau bagian kebersihan³³¹

Jadi peran pimpinan sangat strategis dan cukup menentukan prestasi, kualitas kerja dan terarah sesuai target yang ditentukan organisasi. Itulah alasan kenapa Edward Sallis meletakkan pimpinan ditempatkan pada urutan pertama dalam teori total quality management pendidikan.

Seringkali pimpinan mengalami bawahan bekerja lebih rapih dan rajin ketika pimpinan berada ditengah mereka, selebihnya kembali kepada karakter nakal yang menyebabkan keterlambatan pekerjaan yang sudah ditetapkan. Pimpinan cerdas memotipasi bawahannya tidak bertumpu dengan berada sepanjang hari mengawasi anak buah bekerja. Tetapi dilakukan dengan cara psikis yaitu menanamkan dan membangun karakternya dengan sentuhan agama seperti hadis tersebut diatas. Mereka menyadari bahwa bertugas bukan saja diawasi oleh pimpinan secara horizontal, tetapi secara pertikal mereka pun diawasi Allah SWT. yang dimintai pertanggungjawaban pada hari kemudian. Cara ini lebih efektif bagi pimpinan dalam melakukan pengawasan dan memonitor bawahannya.

³³¹ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Alfabeta, Jakarta, 2009) h.18

Ia berusaha mengajak dan memotivasi staf dan bawahannya untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu, seorang pimpinan (*leader*) biasanya berusaha mengelola sumber-sumber emosional dan spiritual, berupa: *values* (*nilai-nilai*), *commitmen* (*keberpihakan*) *aspirasi* (*aspiration*) staf atau bawahannya, agar dapat melahirkan kebanggaan dan kepuasan dalam bekerja³³²

Apa yang menjadi konsep Edward Sallis yakni pimpinan harus mampu berbuat sesuatu kepada anak buahnya agar tujuan organisasi tercapai. Hal ini sudah terlealisasi para pimpinan yang berada di Pondok pesantren Darunnajah dengan menyatakan sangat setuju sebesar 60 % dan yang menyatakan setuju 40 %

Persoalan yang dihadapi pimpinan termasuk di lembaga pendidikan merupakan bagian dalam tugas. Artinya pimpinan tidak bisa menghindar dari persoalan, baik datang dari dirinya atau antar anak buah. Namun demikian, bukan berarti konflik yang terjadi tidak dapat terselesaikan dengan cara santun. Pimpinan yang bijak dapat menyelesaikan semua konflik yang terjadi dengan mengedepankan akhlakul karimah, seperti tidak langsung memonis dan mengambil tindakan sebelum mempelajari kasusnya secara cermat, teliti dan tidak memihak, tetapi mengedepankan musyawarah secara kekeluargaan. Dalam Al Qur'an banyak kita jumpai ayat dalam perspektif manajemen seperti dalam Surah Ali Imron ayat 159 yang artinya *dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah SWT; sesungguhnya Allah SWT menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.* (QS.3:159)³³³

Menurut hemat penulis ayat ini mengajarkan kepada semua pemegang kebijakan jangan bertindak dan mengambil keputusan sendiri sebelum persoalan tersebut dirapatkan (*musyawarah*) kepada orang yang berhak berkontribusi dalam pemikiran, keputusan hasil musyawarah pasti hasilnya lebih baik daripada hasil pemikiran sendiri dalam istilah Edward

³³² Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo Prabowo, Manajemen Pendidikan, (Kencana, Jakarta, 2012) h.4

³³³ Departemen Agama, Al Qura, dan Terjemahannya, (Asy-Syifa, Semarang, 1999) h.103

Sallis melibatkan semua orang yang mempunyai otoritas dan kapasitas. Namun jika terpaksa harus menghukum yang bersalah, lakukanlah tetapi caranya mendidik sehingga tidak ada rasa dendam dan sakit hati, keadilan benar-benar harus ditegakkan. Setiap konflik mempunyai karakter berbeda, oleh karena itu cara penyelesaiannya pun berbeda. Disinilah sikap cerdas dan adil seorang pimpinan dituntut dalam memimpin anak buahnya. Ternyata karakter model pimpinan seperti ini sudah berjalan baik dilingkungan pondok pesantren Darunnajah dengan hasil temuan sangat setuju 60 % dan yang menyatakan setuju 40 %

Pekerjaan yang dilakukan seorang pimpinan di tengah anak buahnya tidak jauh berbeda ketika guru sedang menyapaikan materi kepada peserta didiknya. Ketika anak murid mengalami kejenuhan. Disinilah peran guru atau pimpinan memberi motivasi, karena keduanya sebagai motivator yang mampu memberikan energi dan semangat baru. Dalam dunia pekerjaan membangun spirit bawahan lebih efektif dengan cara perbuatan dibandingkan dengan ucapan atau tulisan, contohnya kedatangan pimpinan yang tepat waktu, bertutur kata baik, menepati janji atau membantu bawahan yang sedang terkena musibah dst. Semua itu bentuk sikap dan perbuatan yang akan mendatangkan rasa simpati dan karakter positif bawahan lebih baik. Inilah cara positif pimpinan yang cerdas dalam membangun mental spirit anak buah dalam bekerja. Ternyata sikap ini sudah dimiliki oleh para pimpinan dilingkungan pesantren Darunnajah secara baik. **Cari refrensi** Alasannya adalah dari hasil jawaban mereka dengan menyatakan sangat setuju 20 % dan pernyataan setuju 80 %.

Dalam bekerja pimpinan tidak bisa menjalankan pekerjaannya diluar aturan yang sudah disepakai atau diamanahkan dalam strutkur organisasi. Posri otoritas, kapasitas dan wilayah kerjanya sudah jelas, tidak boleh melebihi terlebih menguranginya, Oleh karena itu pimpinan harus mengerti dengan baik dan benar peran dan tugasnya dalam menjalankan tugas, itulah ciri pimpinan yang profesioanl dalam bekerja.

Banyak kita jumpai, karena kepentingan sesaat, ambisi pribadi atau kelompok, mereka bekerja tidak lagi sesuai dengan surat operasi pelaksana tugas (*SOP*) sehingga bukan saja akan merugikan orang lain, tetapi sikap ini sudah merusak system pekerjaan yang telah diputuskan direktur. Kenyataan ini berdampak negative jika seorang pimpinan tidak memahami pekerjaannya sendiri, menjauh dari tugas utamanya. Mana yang menjadi tanggungjawabnya, menjadi haknya, atau mana pula yang menjadi wilayah otoritas kerjanya. Kerenanya pimpinan yang memiliki kecerdasan, kepribadian dan inisiatif tahu persis posisinya dalam organisasi. Memahami pekerjaan belum membudaya dan maksimal di yayasan Darunnajah sehingga pekerjaan pimpinan belum berjalan dengan baik, terbukti dengan pernyataan jawaban sangat setuju 20 % dan yang setuju 60 %, sementara yang tidak setuju 20 %. Dari kuantitatif nampaknya kecil, namun dari sisi manajemen mempunyai dampak besar karena akan menghambat pekerjaan lain..

Pimpinan professional sudah pasti bisa menempatkan dirinya sesuai dengan tugas yang menjadi tanggungjawab, termasuk sikap disiplin dalam menjalankan amanah. Sikap disiplin bukan saja akan mendatangkan keberhasilan, tetapi akan menumbuhkan kepercayaan diri dalam menyelesaikan persoalan yang sedang dihadapi. Mungkin kita bertanya apa hubungannya? Jawabanya, ketika pimpinan sudah disiplin tidak mungkin timbul persoalan berat yang tidak dapat diselesaikan. Karena disiplin itu sendiri merupakan prestasi kerja yang mendapat simpati dan apresiasi dari siapapun, termasuk para anak buahnya. Kondisi positif ini menimbulkan simpati maksimal dari orang lain untuk membantu. Ibadah sholat dan puasa merupakan dua ajaran dalam Islam yang mengajarkan umatnya hidup dan bersikap disiplin dalam menjalankan aktifitas hidup.

Jadi, secara moral anak buah tidak perlu sering diperintahkan disiplin dalam bekerja, ajakan ini biasanya tidak mendapat respon positif. Tetapi pimpinan harus mencotohkan langsung hasilnya akan lebih efektif pada kinerja bawahan. Tentu saja disiplin yang dimaksud

bukan sekadar datang dan pulang kerja, tetapi pada seluruh kegiatan kehidupan baik yang menyangkut hak Allah SWT (*ibadah*) maupun hubungan dengan manusia (*muamalah*) Pimpinan harus konsisten karena sebagai figure teladan dalam mempengaruhi anak buahnya untuk meningkatkan kepercayaan diri dan menimbulkan motivasi kerja.

Kepemimpinan yang konsisten menunjukkan keteladanan dalam mempengaruhi orang lain yang berarti memotivasi dirinya dalam membangun integritas, yang secara tidak langsung mendorong orang lain untuk memahami secara mendalam prinsip dalam menumbuhkembangkan integritas, kepercayaan, dan keyakinan dalam mengubah kesadaran indrawi pada tingkat yang lebih baik, juga saling menghormati dan menghargai orang lain dan memiliki kemampuan dalam kedewasaan rohaniah, social emosional dan intelektual³³⁴

Model kepemimpinan seperti ini belum terbentuk secara penuh dalam pesantren Darunnajah. Masih terdapat jarak antara pimpinan dan anak buah yang berdampak pada hasil kerja dan tanggungjawab bawahan. Hal ini tercermin dari temuan lapangan dengan jawaban sangat setuju 40 % dan yang setuju 40 %, sementara 20 % masih berkeberatan jika para pimpinan sudah menunjukkan sifat disiplin kepada bawahannya. Dengan begitu menurut Edward Sallis perlu adanya peninjauan kembali kebijakan dengan melakukan evaluasi secara berkala agar terlihat kelemahan dan kegagalannya

Kemajuan institusi dibidang produk barang atau jasa tidaklah tertumpu pada konsep atau platform organisasi saja, karena keduanya masih sebatas perencanaan baku yang harus dikembangkan dan disesuaikan dengan zaman dan kebijakan lain agar menghasilkan produk sesuai keinginan organisasi. Dengan demikian, langkah kongkrit pimpinan sangat dibutuhkan sebagai langkah membaca perkembangan dan tuntutan masyarakat. Satu diantaranya pimpinan harus melakukan evaluasi dengan stafnya atau seksi lain untuk menemukan konsep terbaik sebagai solusi mencari formulasi yang kita kenal dengan istilah Brain storming.

Teknik brain storming digunakan untuk menyimpulkan sejumlah pendapat dalam satu tim pada kerangka pikir yang sama. Brain storming merupakan teknik yang sangat

³³⁴ Hasan Basri, Tatang, op cit, h.53

membantu dalam mencari solusi terhadap satu masalah yang membutuhkan kreatifitas tinggi dalam penyelesaiannya. Dengan teknik ini akan dihasilkan berbagai kemungkinan proses solusi yang bisa dilakukan atau ide-ide yang dapat dievaluasi, di ranking dan diprioritaskan untuk dilaksanakan³³⁵

Menghadapi persaingan pasar yang semakin kompetitif, pendidikan memerlukan para pimpinan yang mempunyai ide dan pemikiran brilyan sebagai antisipasi menghadapi persaingan yang semakin global. Sehingga semangat menghasilakan prestasi istitusi tidak hilang. Nampaknya cara kerja pimpinan di pesantren Darunnajah belum sepenuhnya mempunyai jiwa aspiratif dengan pemikiran visionernya yang mampu membantu kemajuan lembaga. Hal ini terbukti dari jawaban respondennya yang menyatakan sangat setuju 20 % , dan yang menyatakan setuju 60 %, dan yang belum melihat jika pimpinan sebagai aspirator dalam memimpin anak buahnya belum muncul dari para pimpinan sebesar 20 %.Apa yang sudah dicapai Darunnajah sudah baik, tetapi pengelola pendidikan professional tentu tidak cepat puas apa yang telah dicapai,namun terus melakukan perbaikan dengan mencari model seperti konsep yang ditawarkan Edward Sallis terus melakukan perbaikan pelayanan sehingga target meyenangkan santri terus meningkat.

Dalam perkembangan ilmu total quality management pendidikan modern yang dipelopori Edward Sallis bahwa, seorang pimpinan harus mampu meyakinkan bawahannya semua pekerjaan harus di semangat secara kolektif, terlibat secara totalitas. Hal ini disampaikan dengan maksud menjaga dan membangun kebersamaan ketika menjalankan tugas.

Langkah pimpinan tersebut sudah pasti agar terjaga kualitas pekerjaan para bawahannya sesuai dengan bagian yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga pimpinan dengan mudah melakukan penilaian kemajuan (*progresif*) anak buahnya. Dampak positif lainnya adalah semua anak buah bekerja dengan motivasi tinggi karena merasa diperhatikan

³³⁵ Muhaimin etc, op cit, h.124

dan ada jiwa berkompetisi sesama pekerja. Manajemen pendidikan moderen dalam menyelesaikan pekerjaan tidak bertumpu pada seorang pimpinan saja, tetapi harus berproses pada semua bagian.

Manajemen Pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi Pendidikan yang dilakukan dengan usaha bersama secara efektif dan efisien, untuk mendayagunakan semua sumber dan potensi yang ada demi tercapainya tujuan Pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya³³⁶

Nampaknya model pimpinan seperti ini belum sepenuhnya menjadi karakter di pesantren Darunnajah, karena respon para kepala biro menyatakan setuju 80 % menyatakan tidak setuju dan 20 %. Bisa dipahami ini bertanda mereka menolak jika pimpinan yang kini menjabat mampu memberikan sikap toleran, transparan, membangun komunikasi positif dengan bawahan sehingga tercipta kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi secara kolektif.

Untuk menjaga kualitas pekerjaan tidak semua tugas dikerjakan pimpinan, tetapi butuh orang lain yang ahlinya untuk membantu pekerjaannya. Dalam Islam dikatakan bahwa jika suatu pekerjaan diberikan kepada bukan ahlinya maka tunggulah masa kehancuran. Jadi factor profesionalisme harus menjadi perhatian dalam menjalankan pekerjaan, bukan karena hubungan family, sentimen organisasi, jabatan, atau ada kompensasi yang mendatangkan keuntungan materi..

Dengan demikian seorang pimpinan dituntut kejelian dan pertimbangan maksimal sebelum mendelegasikan atau memberi tugas kepada anak buahnya agar tidak terjadi kesimpangsiuran yang berujung pada tidak adanya tanggungawab pekerjaan. Pimpinan yang baik mengetahui benar mana wilayah tugas dan otoritas pekerjaan dirinya, dan mana pula pekerjaan yang didelegasikan kepada bawahannya. Ternyata model pimpinan seperti ini juga sudah berjalan baik di pesantren Darunnajah, ini terjawab dari respon yang mereka sampaikan

³³⁶ Muhammad Mustari, loc cit, h.6

dengan pernyataan sangat setuju sebesar 20 %, sementara yang menyatakan setuju sebanyak 80 %. Tidak ada yang menolak jika atmosfer kepemimpinan profesional sudah berjalan seperti yang diutamakan dalam penerapan Total Quality Management. Walaupun gaya kepemimpinan tersebut telah mendapat respon positif, tetapi sikap dalam organisasi tetap dilakukan perbaikan terus menerus dengan memaksimalkan konsultan eksternal. Konsep Edward Sallis ini sebagai alat control guna memperoleh tindakan manajemen kedepan yang lebih baik.

Pada prinsipnya, pimpinan tidak boleh mengikat kreatifitas anak buahnya dengan konsepnya sebagai atasan. Namun demikian, bukan berarti memberikan kebebasan yang tidak terkontrol (*out of control*) bawahannya karena akan berakibat pada rusaknya pekerjaan. Dengan begitu pimpinan dituntut berpikir cerdas yakni kapan boleh dan tidaknya mendelagalkan tugas kepada bawahannya, jadi sifatnya kondisional. Dalam kondisi tertentu seperti darurat (*emergency*) pimpinan harus berani mengambil keputusan termasuk mendelegasikan tugas kepada staffnya sekalipun mengandung resiko, jadi ketegasan sangat diperlukan bagi pimpinan.

Keberhasilan seseorang yang menduduki jabatan manajerial dalam berbagai jenis organisasi sangat tergantung pada kemampuan, kemahiran, dan keuletannya dalam mengambil keputusan yang obyektif, rasional, dan pragmatis mengikutinya secara psikologis. Adakalanya suatu keputusan dituntut untuk segera diambil oleh pimpinan. Tuntutan kecepatan ini biasanya terkait dengan keadaan yang membutuhkan penyelesaian mendadak.³³⁷

Dalam manajemen modern pimpinan mempunyai garis komando yang menjadi tanggungjawab, tidak bisa jika terjadi kesalahan berdalih “ini bukan salah saya” sikap ini mengindikasikan pimpinan tersebut tidak paham ilmu kepemimpinan. Oleh karena itu sebagai tindakan preventif para pimpinan di Lembaga Pendidikan Islam Darunnajah tidak mudah, tetapi juga tidak bertangan besi mendelegasikan tugas atau pekerjaan kepada bawahannya. Mereka menyadari, kecerdasan mengambil keputusan pekerjaan juga akan berisiko pada kualitas pekerjaan. Memang belum semua pimpinan menjalankan karakter kerja tersebut.

³³⁷ Mujamil Komar, op cit, h.294

Masih ada 20 % yang menolak, belum terimplementasinya Total Quality Management. Pernyataan yang mendukung pimpinan dengan menyatakan sangat setuju 40 %, dan yang setuju 40 %

Dalam bahasan awal, peneliti katakan bahwa keberhasilan yang dicapai oleh pimpinan bukanlah prestasi individu, tetapi kesuksesan yang diraih merupakan hasil kerja kolektif antara pimpinan dengan pembantunya. Oleh karena itu pimpinan aspiratif tidak ingin keberhasilan itu dinikmati secara pribadi tetapi mengajak para anak buahnya sebagai bentuk kebersamaan, kekompakan dan tanggungjawab yang sama. Sebagai pimpinan melihat bahkan pernah melakukan mengajak anak buah dengan keluarganya pergi bertamasya secara bersama. Kegiatan ini salah satu cara membangun kesadaran dan kesatuan emosional antara pimpinan dengan anak buahnya. Pimpinan harus mampu merubah suasana kerja yang lebih produktif dengan kewibawaan yang dimiliki (*power Influence Approach*). Sikap ini tidak selalu pendekatan formal, tetapi dengan non formal juga efektif.

Pendekatan ini menyatakan bahwa kewibawaan pemimpin dapat meningkatkan semangat bawahan dalam bekerja dan mencapai tujuannya. Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara pemimpin dan bawahan.³³⁸

Jadi untuk mengukur indicator keberhasilan seorang pimpinan adalah dengan mengukur sejauh mana kebersamaan atau hubungan positif keduanya, jika baik maka itu pertanda hasil kerja pimpinan positif, tetapi jika sebaliknya maka kegagalan pimpinan dalam bekerja. Itulah indicator yang realistis untuk mengukur keberhasilan pimpinan ketika menjalankan tugas bersama anak buahnya.

Penomena positif ini terjadi ditengah-tengah Lembaga Pendidikan Islam pondok pesantren Darunnajah terlihat dengan jawaban responden yang sangat setuju sebesar 20 %,

³³⁸ Hasan Basit, Tatang, loc cit, h.45

sementara yang menyatakan setuju sebanyak 80 %. Angka jawaban ini membuktikan bahwa salah satu unsur Total Quality Management sudah berjalan yakni kerjasama yang baik semua yang terlibat dalam pengelolaan Pendidikan di Darunnajah

B. Hak Karyawan

Diatas peneliti katakan, bahwa pimpinan yang baik tidak menganggap anak buah menjadi pesuruhnya, tetapi harus menempatkan mereka pada keluarga besar yang saling menyayangi dan membutuhkan. Seperti pimpinan jangan terlalu mengatur, main perintah dan bersikap otoriter. Namun memberikan kesempatan kepada anak buah untuk mengekspresikan kemampuannya dalam bekerja. Sikap pimpinan seperti itu akan jauh lebih berdampak positif dibandingkan karakter pimpinan yang mau menang sendiri. Apalagi dalam dunia pesantren musyawarah merupakan modal dasar mencari jalan keluar persoalan yang lebih baik.

Tradisi musyawarah yang juga biasa dikenal dengan *bahtsul masa'il*, menempatkan pesertanya sebagai subyek Pendidikan atau memiliki posisi yang sejajar dan karenanya membuka peluang sesama peserta musyawarah untuk terlibat aktif. Model strategi pembelajaran inilah yang barang kali yang dikonsepsikan para pakar Pendidikan sebagai dialogis-emansipatoris³³⁹

Sebaiknya pemimpin sudah menyadari jika dirinya mempunyai status social yang berbeda dengan bawahannya, dituntut dari dirinya menempatkan semua persoalan berbeda dengan mereka. Artinya pimpinan bekerja dan bersikap dengan nalar rasional, bawahan bekerja dengan otot dan emosi. Dua karakter ini bisa diterima dengan baik jika keduanya sering melakukan diskusi (*musyawarah*). Sepanjang tidak melanggar hal prinsip biarkan saja mereka bekerja dengan aspirasi dan kreatifitasnya. Dampaknya banyak pengalaman baru yang kita peroleh dari mereka yang sebelumnya tidak terpikir.

³³⁹ Lanny Octavia etc, *Pendidikan Karakter Berbasis Pesantren*, (Rumah Kitab, Jakarta, 2014) h.144

Ilmu adalah bagian rezki dari Allah SWT yang datangnya kita tidak pernah tahu. Itulah mengapa dibutuhkan sikap toleran dan berjiwa besar seperti merespon positif kreativitas, inovasi orang lain. Contohnya seperti apa ditunjukkan oleh para pimpinan pesantren Darunnajah dalam memimpin anak buahnya dengan jawaban sangat setuju 60 %, dan yang menyatakan setuju sebesar 40 %. Nampak apa yang menjadi prinsip-prinsip kebersamaan konsep Edward Sallis sudah berjalan dengan baik

Secara administrasi, pimpinan mempunyai posisi kerja bergengsi. Padahal sebaliknya semakin tinggi jabatan kian banyak tanggungjawabnya baik dihadapan manusia terlebih dihadapan Allah SWT sebagai pemberi amanah. Oleh karena itu, pimpinan harus benar-benar paham tentang posisi jabatan, apa yang menjadi tugas dan sejauh mana otoritasnya. Dalam Hadis dinyatakan bahwa Rasulullah SAW. Bersabda “ *Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawabannya atas kepemimpinannya*” (HR. Bukhori Muslim)³⁴⁰

Pada dasarnya pimpinan tidak boleh terbawa irama kerja bawahannya, karena setiap pekerjaan mempunyai resiko, porsi dan sifat yang berbeda, tetapi bukan berarti pimpinan lepas tanpa kendali. Jadi pimpinan yang bekerja secara baik logikanya paham benar tentang sejauh mana tugas yang telah diselesaikan anak buahnya. Dalam posisi ini para pimpinan Darunnajah terutama kabirolah yang terkait sudah melakukan tugasnya secara baik penuh bertanggungjawab. Hal ini tercermin dari data lapangan yang peneliti peroleh sangat setuju sebesar 80 % dan yang setuju sebanyak 20 %. Konsep Edward Sallis tentang pimpinan merupakan seorang yang paling berpengaruh dalam mengambil kebijakan, gaya kepemimpinan serta tanggungjawabnya.

Secakap apapun kemampuan seorang pemimpin bekerja baik dalam organisasi jasa seperti Pendidikan atau produk material sama saja. Artinya manusia tidak dapat menyelesaikan

³⁴⁰ Husain, Muchtarul Ahadis, (Toha Putra, Semarang, 1988) h.112

persoalan hidupnya sendiri tetapi membutuhkan peran orang lain. Dalam ilmu sosiologi manusia dikenal sebagai makhluk social, kapan, dimana dan pada urusan apapun kehadiran orang lain merupakan kebutuhan.

Pimpinan yang baik tidak menampakkan dirinya sebagai superior yang suka pamor kemampuan skill, harta, jabatan, atau kemampuan finansial, tetapi sebaliknya harus besehaja, murah tangan, social, peduli pada bawahan dan selalu membangun komunikasi positif, sehingga terjadi hubungan emosional yang baik dalam menyelesaikan tugas. Apabila hal ini sudah berjalan baik, maka akan timbul saling percaya, tanggungjawab dalam bekerja. Organisasi adalah sebuah system yang keberhasilannya yang sangat ditentukan sejauh mana unsur system tersebut dibangunnya.

Pandangan system terhadap tugas seseorang pimpinan mengindikasikan bahwa keputusan dan tindakan-tindakan yang diambil dalam satu bagian organisasi akan mempengaruhi bagian lainnya, hal ini merupakan ciri dari sebuah system sebagai interdependensi antar bagian. Dengan demikian, suatu system terdiri dari elemen-elemen yang berhubungan dan bergantung antara satu dengan lain, ini berarti apabila berbagai elemen tersebut berinteraksi, maka akan membentuk satu kesatuan yang menyeluruh.³⁴¹

Keterikatan pekerjaan tersebut bukan berarti anak buah bekerja semaunya tanpa ada tanggungjawab, tetapi mereka tetap bekerja secara profesional sesuai konsep yang telah ditetapkan pimpinan. Kecuali darurat pimpinan harus mengambil alih untuk diselesaikan. Kepemimpinan model seperti ini di pondok pesantren Darunnajah sudah berjalan baik dengan suara jawaban setuju sebesar 100 %, tidak ada yang menolak

Diatas peneliti katakan, bahwa keberhasilan bekerja pimpinan bukan hasil kerja pribadi tetapi hasil kerja kolektif, dibangun secara bersama pimpinan dan staf, tetapi tetap ada

³⁴¹ Wahyudi, loc cit, h.3

pendelegasian tugas. Banyak kita temukan di lapangan pekerjaan tidak sukses dan terbelengkalai karena pimpinan yang terlalu mencampuri pekerjaan anak buah.

Kondisi seperti ini mestinya tidak terjadi dalam kepemimpinan profesional, apalagi dalam dunia Pendidikan yang kaya dengan nilai dan konsep manajemen modern yang mengedepankan kerjasama dan membangun komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, atau interaksi sesama anak buah. Edward Sallis dalam konsepnya menyatakan bahwa pimpinan harus mempunyai komitmen tinggi untuk menjaga kualitas, oleh karena itu kerjasama team harus selalu dibangun. Pimpinan harus merangkul semua anak buah agar tujuan organisasi institusi selalu tercapai.

Pendalaman Total Quality Management mengintegrasikan tiga aspek mendasar yaitu keterlibatan dan perbaikan terus menerus. Komitmen dalam arti untuk mengambil janji untuk tidak berakhir pada peningkatan kualitas dan layanan kepada pelanggan, keterlibatan berarti keterlibatan semua anggota team dalam mencapai tujuan bersama yaitu dari atas ke bawah, bekerja pada satu unit untuk hasil dan pemikiran yang lebih baik.³⁴²

Keadaan seperti ini harus menjadi prioritas utama pimpinan sehingga saling keterikatan keyakinan dalam menyelesaikan tugas yang telah direncanakan. Dalam pesantren Darunnajah ternyata para pimpinannya sudah melakukan sejak lama sehingga para anak buah sudah merasakan benar dampak positif terhadap sikap pimpinan yang selalu yakin dengan kemampuan kerja bawahannya dengan sangat setuju 40 % dan yang setuju sebesar 60 %

Menjadi Pimpinan tidak sukar jika ada kesempatan mudah diraih, namun tidak mudah menjadi pimpinan aspiratif terhadap anak buah. Pimpinan aspiratif adalah bukan saja memikirkan karir dan keberhasilan pribadi, tetapi mereka juga berjung agar bawahannya mengalami kesuksesan terus meningkat karirnya.

³⁴² Faisal Talib, An Overview of Total Quality Management : Understanding.... International Journal of Advenceed Quality Management, 2013 Vol 1(1) pp 1-20

Pimpinan aspiratif tidak berhenti dan merasa puas jika anak buahnya telah bekerja sesuai dengan harapan dan konsep yang diberikan. Namun selalu terbesit dipikirkannya untuk memajukan skill, pembinaan, pendayagunaan, dan memajukan seperti menambah pengetahuan dengan cara memberi pelatihan pada lembaga tertentu sesuai dengan kompetensi pengetahuannya.

Pembinaan atau pengembangan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, mamajukan, dan meningkatkan produktipitas kerja seiap tenaga kependidikan yang ada diseluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga kependidikan yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan dan ketrampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.³⁴³

Sikap ini sudah pasti mendapat respon dan tanggapan positif bagi pekerja baik secara moral atau finansial, sehingga mereka semakin serius dan bertanggungawab dalam bekerja.

Atmosfir model kepemimpinan seperti ini ternyata sudah menjadi model di Lembaga Pendidikan Islam Pesantren Darunnajah terbukti denga jawaban positif yang diperlihatkan oleh para pimpinan dengan jawaban sangat setuju 20 %, sementara yang menyatakan setuju sebanyak 80 % .Hal ini mengembirakan dan sekakigus pembuktian jika implementasi total quality management telah berjalan

Tugas pimpinan professional tidak bekerja dibelakang layar saja, tetapi selalu memonitor perkembangan pekerjaan anak buahnya, bahkan diketahuinya secara detail semua pekerjaan bawahannya. Inilah salah satu ciri pimpinan yang berhasil dalam memimpin pekerjaan, mempunyai kemaun tinggi memberikan pelayanan maksimal kepada anak buahnya.

Keberadaan pimpinan ditengah anak buahnya mendatangkan semangat kerja tersendiri dan menambah kemampuan mereka dalam bekerja. Hal ini jika dilakukan dengan cara santun

³⁴³ Mohammad Mustari, op cit, .222

yang mendatangkan simpati kepada dirinya. Kejadian seperti ini pasti menjadi harapan semua pimpinan. Oleh karena itu pimpinan yang baik selalu mempunyai perhatian penuh kepada anak buahnya dengan memberi arahan dan peningkatan SDM yang tujuan akhirnya adalah peningkatan pelayanan organisasi yang disusun dalam metode SMART (*Specipik, Meuserable, Attainable, Responsible, Time frame*) Namun begitu seorang pimpinan harus mempunyai target prioritas, tidak bisa disamaratakan. Itulah sebabnya tujuan dan sasaran yang penting harus dicapai dahulu pada tahun-tahun pertama pelaksanaan visi, baru kemudian dilanjutkan dengan pencapaian tujuan dan sasaran berikutnya³⁴⁴. Kepemimpinan di Pesantren Darunnjah model teori Edward Sallis yaitu kepemimpinan yang aspiratif terhadap keperluan anak buah dalam bentuk jasa atau materi. Hal dapat dilihat dari temuan peneliti lapangan sebagai bukti keinginan pimpinan peningkatan kualitas kerja. Respon ini mendapat dukungan sebesar 20 % sangat setuju, dan yang menyatakan setuju sebanyak 80 %.

C.Perhatian

Fungsi seorang pimpinan dalam organisasi terhadap bawahannya tidak sama dengan dunia militer yang serba perintah kepada prajuritnya. Perintah dalam organisasi lebih bersifat kerjasama, kebersamaan dan perhatian pimpinan yang didasari oleh rasa saling membutuhkan karena fungsi dan jabatan. Kepemimpinan yang baik bukan berorientasi pada kepentingan pimpinan saja, tetapi keperluan anak buah pun harus mejadi perhatian serius karena prestasi kerjanya dan karir mereka.

Oleh karena itu seorang pimpinan yang baik tidak memaksakan konsepnya dalam menyelesaikan pekerjaan secara diktator, tetapi harus dilakukan dengan cara santun yang membuat bawahannya merasa dihargai dan diperhatikan pendapat dan karyanya. Menjaga sensitivitas bawahan sangat diperlukan oleh pimpinan agar hubungan kerja tetap terjalin,

³⁴⁴ Muhaimin, op cit, h.170

menumbuhkan rasa tanggungjawab serta rasa memiliki bawahan terhadap pekerjaannya semakin tinggi..

Membangun hubungan horizontal dengan seluruh pekerja organisasi pendidikan; membangun komunikasi dan memotivasi kerja seluruh personel organisasi pendidikan; menilai prestasi kinerja personel organisasi pendidikan; Mengurus pangkat dan peningkatan tujangan, insentif dan gaji pegawai³⁴⁵

Dengan kata lain pimpinan harus mengerti benar perubahan atau reaksi bawahannya ketika terjadi sikapnya yang kurang bisa diterima bawahan. Para pimpinan di Darunnajah sudah mengerti jangan sampai sikap atau kebijakannya membawa dampak negative kepada anak buahnya. Respon jawaban yang mereka perlihatkan sangat positif yaitu 20 % sangat setuju dan 80% setuju.

Pimpinan mempunyai posisi yang sangat strategis, artinya sikap dan kebijakannya akan mempengaruhi warna pekerjaan yang diinginkan. Langkah bijaksana pimpinan memberikan kebebasan anak buahnya dengan melakukan inovasi dengan pemikiran kreatif dan inisiatif visioner akan berdampak positif dengan menimbulkan hasil pekerjaan maksimal. Pemikiran dan ide tersebut timbul dari pemimpin yang mempunyai pemikiran kreatif dan cerdas membaca kebutuhan santri atau masyarakat luas.

Kepemimpinan Pendidikan Islam dalam era reformasi dewasa ini haruslah diserahkan pada figur yang berwawasan luas sehingga dapat mengkoordinasikan berbagai pikiran dan pandangan masyarakat yang semakin dewasa. Mulyasa menghendaki tuntutan pemimpin untuk memperbaiki kondisi internal organisasi, sedangkan Tilaar lebih menekankan tuntutan untuk merespon kondisi eksternal di masyarakat luas³⁴⁶

Pada pitrahnya manusia merasa senang jika hasil karyanya dihargai dan diaspresiasi apalagi datang dari pimpinan sangat mempengaruhi perjalanan karirnya. Oleh karena itu

³⁴⁵ Hasan Basri, Tatang, op cit, h.171

³⁴⁶ Mujamil Komar, op cit, h.281

pimpinan yang akomodatif lebih memelih memberikan kebebasan kerja dengan inisiatif bawahannya, namun tetap mengacu pada aturan yang tidak keluar dari konsep awal.

Lembaga Pendidikan mempunyai ciri tersendiri, berbeda dengan pabrik material, produksi benda mati. Pendidikann menghasilkan faktor jasa yang menuntut kreatifitas-insfiratif karena berhadapan dengan mahluk hidup. Dengan begitu, Pimpinan harus benar-benar menerapkan manajemen yang baik dan benar. Model kepemimpinan seperti ini sudah berjalan di tengah lembaga penidikan Islam Darunnajah, buktinya tidak ada pimpinan yang menolak seperti pernyataan penelitian dengan jawaban sangat setuju 20 %, dan selebihnya menyatakan setuju berjumlah 80 %. Ini sebuah Indicator bahwa konsep Total Quality management Pendidikan yang dipelopori Edward Sallis telah diterapkan di Pondok Pesantren Darunnajah, terutama yang terkait dengan konsistensi pimpinan melakukan sikap kerja dengan kebijakan yang membangkitkan semangat kerja bawahan.

BAB V

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Simpulan

Simpulan terhadap Manajemen Pondok Pesantren Darunnajah Ulujami Jakarta selatan dalam perspektif *Total Quality Management* pendidikan Edward Sallis yang didasari dengan temuan penelitian adalah sebagai berikut:

A. Penerapan Manajemen Pondok Pesantren Darunnajah *Total Quality Management*

Edward Sallis sudah berjalan baik sehingga mendapat respon positif dari para santri, pengurus, alumni, wali murid dan masyarakat dengan indicator sebagai berikut

1. Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik semakin baik seperti kualifikasi akademik terus meningkat, kompetensi inovasi dan kreatifitas guru dalam mengajar disesuaikan dengan kebutuhan santri serta Profesional dalam bekerja.
2. Penerimaan santri baru setiap tahun terus terjadi peningkatan sehingga diadakan test penempatan santri karena pembukaan PSB lebih awal agar animo masyarakat tetap terlayani
3. Kurikulum yang digunakan sesuai dengan kebutuhan santri, tuntutan pasar dan masyarakat sehingga pendidikan ketrampilan santri (*life skill*) sangat mendapat perhatian pimpinan. Disamping itu tetap mengakomodir kurikulum nasional sebagai persiapan Ujian Nasional
4. Sarana dan prasarana terus meningkat sesuai dengan kebutuhan Pondok pesantren dan tuntutan zaman
5. Kerjasama dengan instansi Negri atau Swasta dalam dan luar Negri terus terjadi peningkatan.

B. Dampak positif Internal dan Eksternal penerapan manajemen *Total Quality*

Management Edward Sallis Pondok Pesantren Darunnajah adalah :

- a. Tenaga pengajar menyenangkan dan santri merasa puas karena para guru telah memenuhi kualifikasi akademik sesuai UU Sisdiknas No.20 tahun 2003, seperti telah memenuhi kompetensi keilmuan. Inovatif dalam mengembangkan materi pembelajaran. sangat kontekstual dan para guru profesional dalam menjalankan tugas.
- b. Fasilitas belajar seperti laboratorium, alat peraga IPA- IPS, komputer, bahasa dan media belajar lainnya sudah baik dan memenuhi standar
- c. Fasilitas olah raga santri juga mendapat penilaian positif dari santri karena telah memenuhi standar.
- d. Kepercayaan masyarakat dan para stakeholder baik Negri-Swasta serta Dalam- Luar negri semakin meningkat baik berupa bantuan finansial atau inmaterial berupa peningkatan kemampuan kecakapan ketrampilan santri dengan melakukan praktek kerja (*magang*)
- e. Kunjungan dari luar seperti Mahasiswa, Komonitas Pesantren, Akademisi dan pengamat Pendidikan untuk melakukan study banding (*role model*), penelitian serta observasi

C. Kendala yang masih dihadapi Pondok Pesantren Darunnajah penerapan manajemen

Total Quality Management Edward Sallis seperti:

- a. Fasilitas kamar mandi belum memenuhi kebutuhan ratio baik antara jumlah santri dengan fasilitas yang tersedia
- b. Penyediaan menu makan santri belum memenuhi nilai kesehatan gizi dan nutrisi yang dibutuhkan santri

- c. Kebersihan dan kenyamanan ruang belajar santri belum maksimal sehingga mengganggu kenyamanan belajar santri
- d. Pelayanan Poliklinik santri masih jauh dari harapan ketika santri sakit
- e. Dana operasional yang dibutuhkan Yayasan belum seimbang dengan dana yang diterima dari sumbangan santri.

B. Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan dari peneliti, maka direkomendasikan kepada pihak Podok Pesantren Darunnajah sebagai berikut:

1. Pesantren Darunnajah hendaknya terus malakukan peningkatkan manajemen mutu dengan penerapan pemikiran Edward Sallis Total Quality Management Pendidikan. Langkahnya adalah melibatkan semua bagian pengelolaan Pendidikan dengan sumber daya manusia berkualitas sesuai kompetensinya, guna menghadapi perkembangan zaman modren dan era globalisasi.
2. Terus melakukan kerjasama dengan berbagai pihak dan kajian akademik, baik dalam atau luar Negri, Instansi Negri dan Swasta guna memperoleh konsep dan gagasan produktif yang inovatif dalam upaya peningkatan Total Quality Management Pendidikan Edward Sallis sebagai role model dalam semua unsur yang terkait dengan pengelolaan Pendidikan pesantren..
3. Terus meningkatkan perhatian kepada para alumni sebagai kekuatan dan garda terdepan bagi Darunnajah dalam mensosialisasikan Pesantren Darunnajah sehingga keberadaannya tetap eksis diperhitungkan dalam masyarakat.
4. Perluas hubungan jalinan kerja sama dengan para pengusaha profit- non profit baik Negri atau Swasta sebagai mitra kerja yang mendatangkan keuntungan dan pengalaman baik bagi institusi atau santri.
5. Hendaknya kontribusi karya sekecil apapun dari para Pendidik, karyawan, santri, para ketua biro serta semua yang terlibat dalam pengelolaan pesantren dengan pemberian penghargaan yang mampu memotivasi mereka bekerja.

Daftar Pustaka.

- A,Malik Fajar, *Strategi Pengembangan Pendidikan Islam dalam Era Globalisasi*, Yogyakarta, Aditya Media dan UIN Press, 2005
- A,Muhammad, *From Teknologi to Ideologi Assessing up to Method and Theological Thought of Sayyid Qutb*, Bandung, Red Rena
- A.Muthalib Zainal Abidin, ctc, KH.DR.Idham Khalid Dalam Pembangunan Umat,Jakarta,Syndicate 23 Amuntai, cet I,2010 (hal.78 idem...)
- A.Steenbink, Karel. *Pesantren, Madrasah, Sekolah*,Jakarta,LP3ES 1985.
- A'La, Abd, *Pembaruan Pesantren*, Yogyakarta,Pustaka Pesantren, 2006
- Aan Komariah,Cepi Tiratna,*Visionary Leadership :Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta, Bumi Aksara, 2005
- Abdul Halim, Junaidi Khab, *Modernisasi Pesantren*, LKIS, Jogjakarta, tt
- Abdullah Aly, *Pendidikan Islam Kultural di pesantren*, Yogyakarta,Pustaka Pelajar.tt
- Abdullah Syukri Zarkasyi, *Era Pesantren Dalam Pendidikan Karakter Bangsa*, Ponorogo, 2006
- Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi*, Cet.II, Yogyakarta,LKIS,2007
- Abu Sin, *al Idaroh Fiel Islam*, terj.Djamaludin Juwani, Jakarta, Raja Grafindo, 2006
- Abu Sin,*al,Idaroh Fial IslamTerjemah*, Dimayaudin Juwaini,Jakarta, Radja Grafindo Pesada, 2006
- Borton, G.Gagasan Islam Liberal di Indonesia, Paramadina, 1999
- Abudin Nata, *Pendidikan Profetik*, Jakarta, Universitas Islam Negrir, 2015
- Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta, Raja Wali Pers, 2009
- Abu al Hasan Ali ibn Muhammad ibn Habib al Mawardi, *Tashil an Nazhar wa Ta'jil al Zhafri fi Ahlak al Muluk wa Siyasa al Muluk*, ed Ridwan al Sayyid,Dar al Ulum al Arabiyah,1987
- Addae.A, Korankyu, 2013, *Total Quality Management A Source of Comporative study of Manufacturing and Service Firm in Ghana*, International Journal of Asian Social Science , Vol.3 (6) pp 1293-1305
- Abdi,Masoumen, Rasol Daududi, *Investigating The Relationship Between Life Skill and Academic Achievement High School Student*, International Journal of Applied Environmental and Biologhi Science, 2015 Vol 5 (3) pp 51-74
- Agus Suradika, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta, UMJ Press, 2000
- Ahmad Muflih ctc, *Leadership Evalation of Salafiah Boarding School Leader at Lirboyo*, International Journal of Bussines and Management Invention Vol 3(3) pp 34-50
- Ahmad Wani, Iftikhaar, Khalid Mehraj,Hakim, 2014, *Total Quality Management in Education: An Analysis*, International Journal of Humanities and Social Science Invention , Vol.3 (6) pp 71-78
- Ahmad Zahro, *Tradisi Intelektual NU*, Jakarta, LKIS, 2004
- Al Syarif Ali ibn Muhammad al Jurjani, *Kitab al Ta'rifat*, Beirut, Dar al Kutub al Ilmiyah,1988

- Al-Zarnuji, *Ta'lim al-Muta'alim Thariqat al-Ta'allum* (lihat idem hal 148)
- Amin Wijaya Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta, Rineka Karya, 1993
- Anas Sudijanto, *Pengantar Statsitik Pendidikan*, Jakarta, Grafindo, 2007
- Arifin Imron, *Kiai : Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, Malang, Kalimasada Pers, 1993
- A.Razik Taher Austin D.Swarson, *Fundamental Concepts of Education Leadership and Manajement*, London, Prentice Hall internatioal Limeted ,1995
- Asep Saeful Muhtadi, *Komonikasi Poitik Nahdhatu Ulama Pergulatan Pemikiran Radikal Politik dan Akomodatif*, LP3ES, Jakarta, 2004
- Austin D Swarson,Taher A.Razik, *Fundamental Concepts of Education Leadership and Management, USA,Prentice Hall*, 1995
- Azyumardi Azra. *Surah di Tengah krisis;Pesantren Dalam Perspektif Masyarakat*, Jakarta,LP3M, 1989
- Bahtiar Effendi, *Nilai-nilai Kaum Santri*, Jakarta, LP3M, 1985
- B.Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta, Rineka Cipta, 2004
- Babun Suharto, *Dari Pesantren Untuk Umat,Reinventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*, Surabaya, Imtiyaz, 2011
- Brian Fidler, *Strategic Manajemen for School Develoment*, India,Paul Chapman Publishing, 2002
- Burhan Bugin, *Analisa Data Penelitian Kualitatif Pemahaman Filosofis dan Matodologi Kearah Pengusaan Model Aplikasi*, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2003
- Burhanudin Jajat, *Mencetak Muslim Moderen*, Jakarta, Raja Grafindo, 2006
- Crow-and Crow, *Introductin in Education* ,New York, American Book Company, 1960
- Dawam Rahardjo, *Perkembangan Pesantren Dalam Perspektif Masyarakat*, Jakarta, LP3ES,1985
- Dawam Rahardjo, *Pesantren dan Pembaharuan*, Jakarta, LP3ES, cet.II,1993
- Djaali, *Buku Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi*, Jakarta, UNJ, 2011
- David A.AAkrer, *Manajemen Pemasaran Strategis*, Jakarta, Salemba Empat, 2013
- DJPKAI Departemen Agama, *Pola Manajemen Penyelenggara Pondok Pesantren*, 2001,(www.google.com.Akses tanggal 22 September 2016
- E, Shobirin Nadj, *Perspektif Kepemimpinan dan Manajmen Pesantren*, Jakarta, LP3ES,1985
- Ery Rochyati dkk,*Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara, 2006
- Emzir,*Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*,Jakarta, Raja Wali Pers,2010
- Fachran,Hamdan & Syarifuddin , *Titik Tengkar Pesantren:Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, Yogyakarta,Pilar Religijs, 2005
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana,*Total Quality Manajemen*, Yogyakarta, Andi, 2009

- Faisal, Muhammad bin Ghani, Pourrojab, Masoumeh, *Sustainable Education Through Implementation of TQM*, Global Business and Economic Research International Journal Vol 3(12) pp 42-52
- Fachrudin Saudagar, *Pengembangan Profesionalitas Guru*, Jakarta, Gaung Persada, 2011
- Ghozali M. Basri, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, Jakarta, CV Prasasti, 2003
- Gorton Richard ctc, *School Leadership & Administration*, USA, McGraw Hill, 2013
- Goksoy, Sileymen, *Distributed Leadership in Educational Institution*, International Journal of education and training studies Red Fame 2015 Vol 3(4)
- Greetz Clifford, *Abangan, Santri Priyai Dalam Masyarakat Jawa*, Jakarta, Pustaka Jaya, 1981
- Habib Lutfi, *Cinta Tanah Air*, Jakarta, Rumah Kitab, 2014
- Hadari Nawawi, *Manajemen Strategi Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta, Gajah Mada University Pers, 2003
- Halim, A, dkk, *Manajemen Pesantren*, Jogjakarta, 2005
- Hamdan Farchan, Syarifuddin, *Titik Tangkar Pesantren, Revolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, Jakarta, Pilar Religia, 2005
- Hasan Ibrahim Hasan, *Tarikh al-Daulah al-Islami*, Kairo, Maktabah, al Misyriyah, 1967
- Hasan Basri, Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung, Pustaka Setia, 2015
- Hoy; W;K; & Miskel, G; C. *Educational Administration, Theory, Research and Practice*, Singapura; McGraw Hill, 2001
- Husin Haikal, *Beberapa Metode dan Kemungkinan penerapannya di Pesantren*, Jakarta, LP3ES, 1985
- Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indoensia*, Jakarta, Logos Wacana Ilmu, 2011
- H. Viethzal Rivai, Hj, Silviana Murni, *Education Manajemen*, Jakarta, Rajawali, 2009
- Haris, Lambert, *Building Leadership Capacity for School*, Open University Press, Maidenhead, Philadelphia, USA, 2003
- Idem, *Kapita Selecta Pendidikan Islam*, cet. 1, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1996
- Iksan, *Manajemen Strategis Dalam Kompetisi Pasar Global*, Jakarta, Gaung Persada, 2009
- Imam Abu Hamid Muhammad ibn Muhammad al-Ghazali, *Ihya' Ulumu al-Din*, Juz II (hal 211-idem)
- Imas Maesaroh, *Total Quality Management Dalam Pengembangan SDM Pondok Pesantren*-A. Halim et. al Manajemen Pesantren, Jogjakarta, Pustaka Pesantren, 2005
- In'airat Muhammad Hasan, Al Kossem Amen Hani, 2014, *Total Quality Management in Higher Education A Review*, International Journal of Human Resource Studies Vol.4 (3)
- Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta Diva Press, 2009
- Jayakumar, Mamoharan, 2011, *Total Quality in Education*, International Journal of Current Research Vol 3 (3) pp 149-153

- Jeromes S.Arcato, *Pendidikan Berbasis Mutu; Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata-tata Langkah Penerapan*, Jakarta, Pustaka Pelajar, 2007
- K Hoy Weyne, Miskel G Cecil, *Education Administration*, USA, McGraw Hill, 2013
- Komarudin Hidayat, *Pesantren Dalam Perubahan*, Jakarta, LP3S, 1985
- Komarudin Hidayat, *Pesantren dan Elit Desa*, Jakarta, LP3M, 1985
- Lanny Octavia, ctc, *Pendidikan Karakter Berbasis Pesantren*, Jakarta, Rumah Kitab, 2014
- Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Rosda Karya, 2005
- Manfred Oepen, ed, *Dinamika Pesantren, Dampak Pesantren Dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*, Jakarta, Hikmah, tt
- M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam, Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Indisipliner*, Jakarta, Bumi Aksara, 2003
- Majaro S. Managing Ideas Fase Profit: *The Creative Gap Maidenhead*, USA, McGrawHill, 1992
- Mastuhu, *Dinamika Kehidupan Pesantren*, Jakarta, INIS, 1994
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta, Gema Insani Pers, 1977, hal.70 Lihat juga Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi*, Yogyakarta, LKIS, 2001
- Masyhud, Khusnuridho, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta, Diva Pustaka, 2003
- Mitsuo Nakamura, *The Crescent Aries Over The Boyan Tree: A Study of Muhammadiyah Movement in central Javanese Town*, Jigjakarta, UGM Pers, 1987.
- Mohammad, Khadijah, Ali Alotilie, Bashayen, Abdul Aziz, Azrilah, *Total Quality Management in Saudi Higher Education*, 2016, International Journal of computer Application Vol.135 (4)
- Mohamed Ali, Faisal, *Islamic Education in a Multicultural Society: The Case of Muslim School in Canada*, Canadian International Journal of Education 38:4 2015
- Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Jakarta, Roda Karya, 2008
- Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta, Radja Grafindo, 2014
- Mujamil Qomar, *Pesantren : Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta, Erlangga, 2004.
- Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang, Aditya Pubhliser, 2012
- Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, Jogjakarta UPP AMP YKPN, 2005
- Muhaimin ctc, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group, 2012
- Morgan, Mugatyrod, *Total Quality Manajement and The Scholl*, Buckingham: Aplication University Pers, 1992
- Nadj E Sobirin, *Perspektif Kepemimpinan dan Masyarakat Pesantren*, Jakarta, LP3S, tt
- Nur Hasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk Abad 21: Indikator cara Pengukuran dan Faktor-fakyor Yang mempengaruhi Mutu Pendidikan*, Jakarta, PT Sindo, 1994

- Nurcholis Majid, *Islam Kerakyatan dan Keindonesiaan*, Jakarta, Paramidana, 1996
- Nurcholis Majid, *Merumuskan Kembali Tujuan Pesantren*, Jakarta, LP3M, 1985
- Nana Sudjana, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, Jakarta, Sinar Baru Algesindo, 2005.
- Noeng Muhadjir, *Metedologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta, Rake Sarasin, 1966)
- Oneng Nurul Badiah, *Total Quality Management Zakat Prinsip dan Praktik Pemberdayaan Ekonomi*, Tangerang Selatan, Wahana Kordofa, 2012
- Pradjarto Dirdjosannjoto, *Memelihara Umat Kyai Pesantren-Kyai, Langgar di Jawa*, Yogyakarta, LKIS, 1999
- Peleg, Sufi, *The Role of Leadership in The Education system*, Internatonal Education Journal Vol 1(1), pp 5-8 2012
- Purba, NR, The Quality Diagram Fishbone Ishikawa, retrieved from <http://hardipubra.com/2017/04/7/diagram-fishbone-dari-ishikawa.html>
- Rofiq dkk, *Pemberdayaan Pesantren*, Jogjakarta, Pustaka Pesantren, 2000
- Robbins, SP, *Organizational Behavior: Concerts, Controversies and Application*, New Jersey: Printice Hall, 1986
- Ramayulis, *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta, Kalam Mulia, 2011
- Rendhal S. Schuler, Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke 21*, Jakarta, Erlangga 1977
- Rusdiana, *Kebijakan Pendidikan Dari Filosofis ke Implementasi*, Bandung, Pustaka Setia, 2015
- Sallis, Edward, *Total Quality Manajement in Education*, London, Kogen Page Limited, 1993
- Saleh, Abu ctc, *Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges*, Open International Journal of Social Science, Vol.4 pp 207-217
- Sarid Agil Siradj, *Pesantren, Pendidikan, Karakter dan Keutuhan NKRI*, Jakarta, Rumah Kitab, 2014
- Said Agil Siradj, *Pendidikan Karakter Berbasis Tradisi Pesantren*, Jakarta, Rumah Kitab 2014
- Syarifudin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta, Quantum Learning, 2005
- Sevilla G ctc, *Pengantar Metode Penelitian*, Jakarta, UI Press, 2006
- Soebahar Abd. Halim, *Matriks Pendidikan Islam*, Yogyakarta, Pustaka Marwa, 2009
- Syahrul A Dam MF, *Pesantren: Kyai dan Tarekat Satu Potret Sosial Pendidikan Islam Indoensia*, Jakarta, Prenada Media Group, 2008
- Sufriyadi, at al, 2015 *The Application of Pesantren's Social Responsibility Strategy In Anti-Corruption Community Action*, International Journal of Scientific Research And Education Vol.3(1) pp 4619-4626
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta, 2001
- Sugoyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*, Bandung, Delta Beta, 2008

- Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian*, Jakarta, Rineka Cipta, 2003
- Supranto, *Teknik Sampling Untuk Survey*, Jakarta, Rineka Cipta, 2003
- Suwito, *Sejarah Sosial Pendidikan Islam*, Jakarta, Kencana, 2008
- Syarifudin Zuhri, *Guruku Orang-orang Dari Pesantren*, Bandung, PT Al Ma'rif, tt
- S.Nasution, *Pengembangan Kurikulum*, Citra Adytia Bhakti, 1991
- Sukanto Reksohadji Prodjo, *Manajemen Strategi*, Yogyakarta, BPFE, 1987
- Talib, Faisal, 2013, *An Overview of Total Quality Management: Understanding The Fundamentals in Science Organization*, International Journal of Advanced Quality Management Vol.1 (1) pp 1-20
- Tyson, S; and Jackson, T. *The Essence of Organizational Behaviour*, Prentice Hall Internasional, 1992
- Totle, J, et al, *Positive Adolescent Life Skill Training For High Risk Teens: Resort of Group Intervention Study Health*, 2006, Vol 30 (3) pp 181-191
- Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta, Pustaka Widyatama, 2003
- Uz-Zaman Sohel, Abu Saleh Md, Anjalin Umayu, *Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges*, open International Journal of Sciences 2016 Vol 4 pp 207-217
- Unicef, *Which Skill is Life Skill www Life Skill Based Education* 2003
- Yulk A;G. *Leadership in Organisation*, (Terjemahan Yusup Udaya) Jakarta, Prenhalindo, 1994
- Yapandi, *Life Skill Based in Nation Building Value Tauhidullah*, International Journal of Education and Practice Vol 6 (12) 2015
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengorganisasian Pembelajaran*, Pontianak, Alfabeta, 2009
- Zakaria, Gamal Abdul Nasir, *Pondok Pesantren: Changes and Its Future*, Journal of Islamic and Arabic Education, 2010 Vol.2 (2) pp 45-52
- Zade Ahmad, *Investigating Effectiveness Training Problem Solving Skill on Some Personality Characteristics of Teenagers in Cardiac Care Under The School Welfare*, Unpublish 1995
- Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, Jakarta, Diva Pustaka, 2006
- Zubaedi, *Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Pesantren*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2007
- Zulfikar, Saidna bin Tahir, 2016, *The Attitude of Santri and Ustadz Toward Multilingual Education at Pesantren*, International Journal of Language and Linguistics Vol.3 (4) pp 210-216
- Zui, Ben, *Transformational Leadership Model Leadership for Change and the Top Management*, People a Man Hed Hagan, 2003
- Zainal Aqib, *Profesionalisme Guru dalam Pembelajaran*, Surabaya, Cendekia, 2002.

DAFTAR INDEKS

A.

Afektif, 68

Al Jilli, 75,76,

Al Arqom, 21

Al Qur'an, 1,20,22,39,117

Abdurahman Wahid, 14,15

Azyumardi Azra,33

Abd A'la, 93

B.

Bos, 57

Barat, 94

BJ. Habibie,94

Bisri Syamsuri, KH, 3

C.

Cholil, KH, 3

D.

Disertasi, 159

Data, 165,166,168,171,172,174

E.

Evaluasi, 61,62,72,108

Edward Deming, 112,113,119,125

Edward Sallis, 10,99,113,116

F.

Fokus, 102,142,161,168

Fiqh, 39

Filsafat, 1,10,101,125

Fish Bone, 146,147,148,149,150,152

G.

Guru, 128,130

Grafik Pareto,

Globalisasi, 41,42,46,91

H.

Hadis

Hasyim As'ari, KH,3

I

Islam, 1,6,13,21,22,26,38,41,72

Indonesia, 36,37,39,50,61

Ishikawa, 148,149

Idham Cholid, KH, 7

K

Kepemimpinan, 7,11,23,27,30,31

Kualitatif, 159,160,161,162,166

Kebijakan,50

Kontribusi, 3,7,50,67,69

Kognitif, 58,72,123,132

Kurnas

Kompetitif, 69,144

Karakter, 23,68,70,77,78

Kyai, 3,4,5,8,14,23,25,26,28,39,52,29

Komprehensif, 71,89

Kurikulum,

4,96,98,138,140,141,145,146,160,183

L

Lembaga,

Lifeskill, 81,82,86,87,90,91,94,95,108,146

Logo, 195

Leadership,30

M

Metodologi, 159
Muhammadiyah, 56, 74
Masyarakat, 12, 14, 62, 68
Mentri, 29, 50, 53,
Mahmudah, 77
Mazmumah, 77
Muadalah, 56
Malik Fajar, 82
Mahrus Ali, KH, 4
Manajemen, 11, 32, 35, 136, 139
Madrasah, 20, 50

N

Nahdhatul Ulama, 33, 37, 66
Nahwu, 39
NKRI, 34, 47
Nazir, 193

O

Organisasi, 15, 112
Orde Kama, 4
Orde Baru, 92

P

Pakar, 40
Pedagogik,
Pondok, 36, 39
Psikomotorik, 71, 72, 84, 85, 91, 144, 145
Pendidikan, 124, 120, 121, 122, 137, 140, 142, 15
5
Psikologi, 72, 89
Pesantren,
2, 3, 4, 6, 11, 13, 14, 20, 22, 28, 36, 39, 40, 42, 45, 46
Peradaban, 70

R

Responden, 166, 170, 171, 173

S

Santri, 14
Salafiah, 11, 29, 55
Syaefudin Zuhri, 29, 39
Sayyed Kutub, 82
Swot, 102, 103, 106

T

TQM,
8, 9, 12, 13, 48, 58, 68, 84, 81, 97, 98, 108, 153, 156
Tokoh
Tranformasi, 36, 56
Tasawuf, 39
Taksonomi Bloom, 70
Tradisional,

U

Urgensi
Ulama, 41, 42, 94, 132
UUD 45, 47, 57
UU Sisdiknas 2003,
56, 61, 62, 63, 64, 86, 96, 131, 143
UU Otonomi Daerah, 143
Unicep, 89
Ustadz, 29, 118, 132, 133, 160

V

Visioner, 35, 38

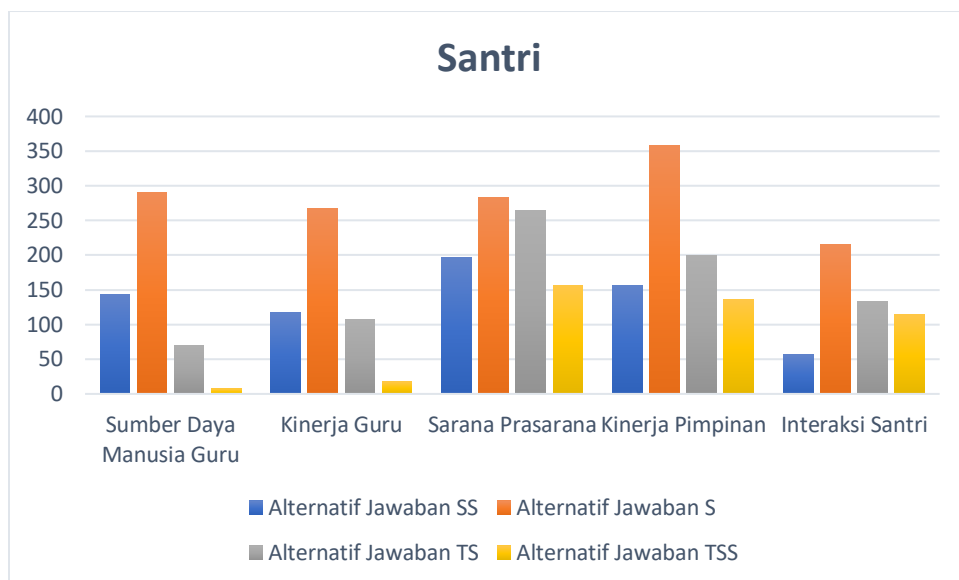
Y

Yayasan,

Z

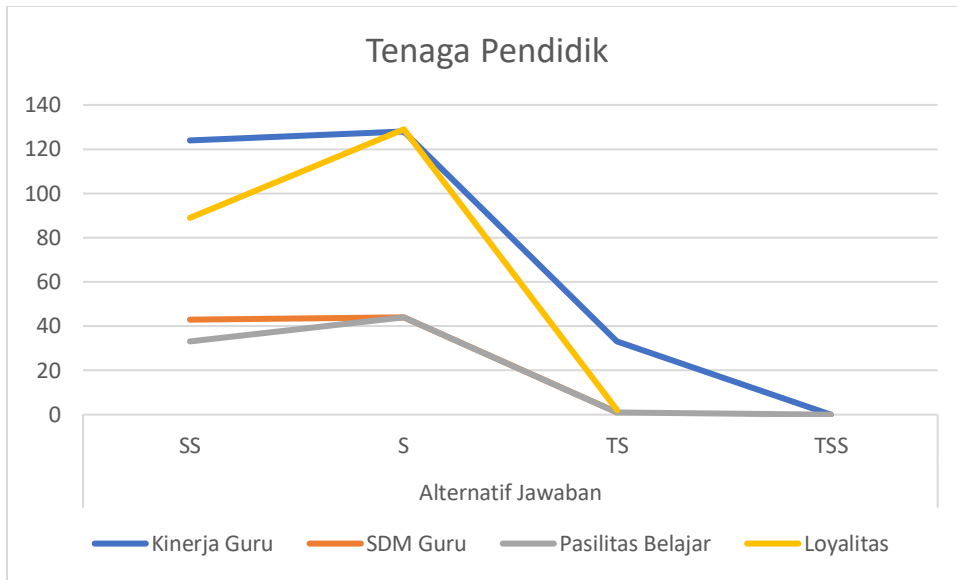
Zuhud

LAMPIRAN

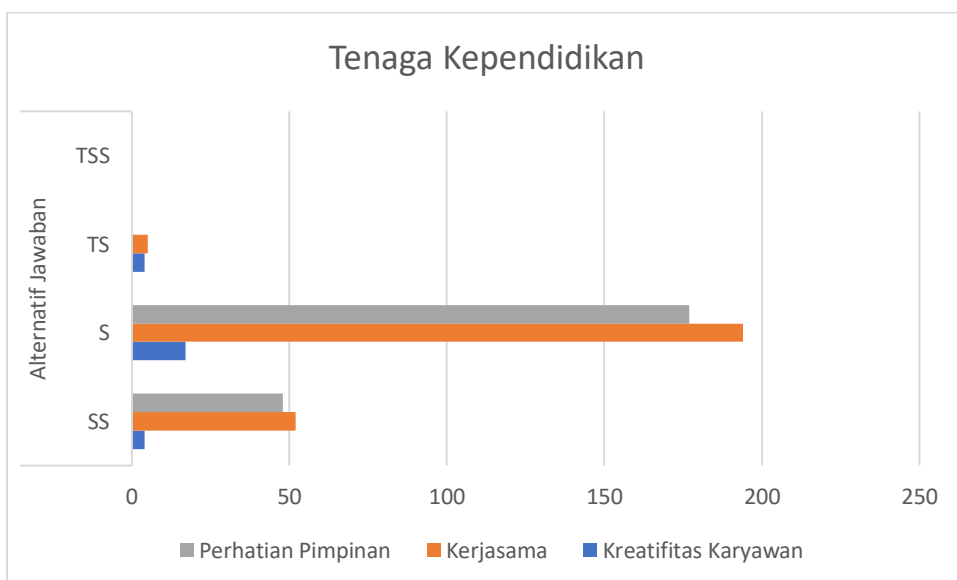


No	Unsur Perangkat Belajar	Alternatif Jawaban				Item Tabel
		SS	S	TS	TSS	
1	Sumber Daya Manusia Guru	144	290	70	8	3,4 dan 8
2	Kinerja Guru	117	267	108	18	5,6 dan 7
3	Sarana Prasarana	196	283	265	157	9,10,11,12,13,14
4	Kinerja Pimpinan	157	358	200	136	15,16,17,18,21
5	Interaksi Santri	57	216	133	114	19,20 dan 22

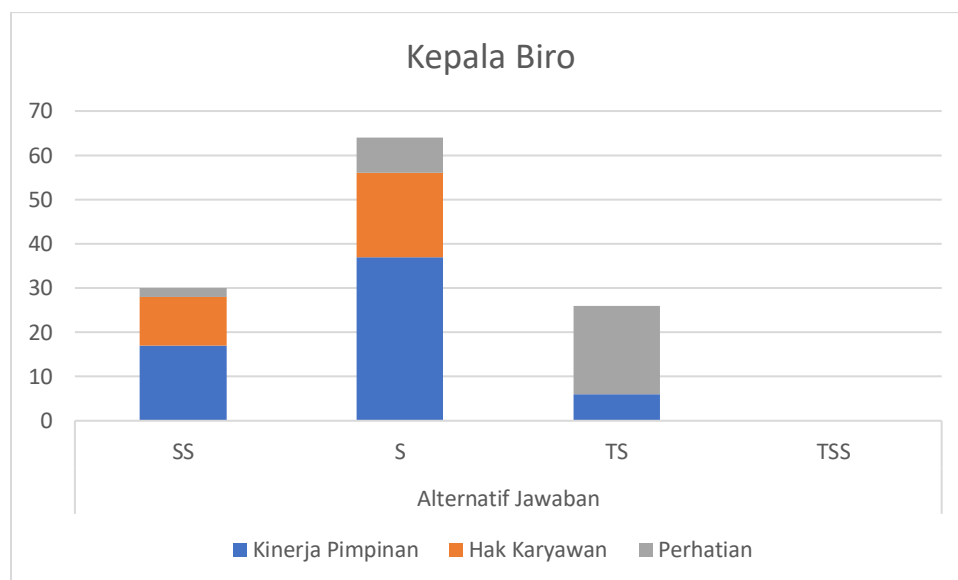
No	Unsur Profil Tenaga Pendidik	Alternatif Jawaban				Item Tabel
		SS	S	TS	TSS	
1	Kinerja Guru	124	128	33	-	26,27,28,29,30,31,32,34,35,38,40
2	SDM Guru	43	44	1		23 dan 24
3	Pasilitas Belajar	33	44	1	-	25 dan 33
4	Loyalitas	89	129	2		36,39,41,42 dan 43



No	Unsur Profil Kinerja	Alternatif Jawaban				Item Tabel
		SS	S	TS	TSS	
1	Kreatifitas Karyawan	4	17	4	-	58
2	Kerjasama	52	194	5	-	44,45,46,47,50,56,57,59,60,63
3	Perhatian Pimpinan	48	177	-	-	48,49,51,52,53,54,55,61,62



No	Sikap Kinerja Pimpinan	Alternatif Jawaban				Item Tabel
		SS	S	TS	TSS	
1	Kinerja Pimpinan	17	37	6	-	63,65,67,68,69,70,71,72,73,74,76,82
2	Hak Karyawan	11	19	-	-	66,77,78,79,80 dan 81
3	Perhatian	2	8	20	-	64 dan 75



Materi dan Hasil Wawancara Penelitian Disertasi “ Implementasi Total Quality Management di Pondok Pesantren Darunnajah ulujami Jakarta Selatan”

1. Wawancara Kepada Dr.KH.Sofwan Manaf,M.Si Pimpinan Pondok Pesantren Darunnajah.Kamis, 19 April 2018, jam 13.30-14.30 di kediamannya komplek perumahan Pondok Pesantren Darunnajah.

Dalam teori TQM pelanggan (*customer*) dalam pesantren di kenal para santri harus menjadi perhatian utama, Kebijakan pimpinan untuk kepentingan santri, apa bentuknya dan bagaimana realisasinya di lapangan.

Ya tentu itu kami lakukan, karena kami sadar mereka sebagai komonitas utama yang kami harus perhatikan, mereka sebagai produk atau out put yang jika tidak diperhatikan secara serius tentu saja hasil atau outputnya tidak maksimal.Kebijakan yang kami ambil untuk melayani dan memberikan pelayanan maksimal kepada santri, setiap hari rabu kami dari team Sembilan melakukan evaluasi kerja yang sifatnya mingguan, pertemuan itu dipimin langsung oleh ketua umum Bapak KH.Mahrus Amin, pengurus harian yang diketuai oleh Dr.Sopfwan Munaf, Msi, kemudian ditambah oleh Biro Pengasuhan Kesantraian, kerumahtanggaan, keuangan dan usaha, kemasyarakatan, Administrasi tata usaha. Dalam pertemuan inilah dibahas semua persoalan guru, santri,sarana prasarana. Mereka masing-masing menyampiakna kemajuan program (progress report) yang telah disepakati pada minggu kemarin, setiap masalah langsung dicarikan jalan keluarnya sehingga tidak menumpuk.Setelah itu mereka membuat program untuk minggu berikutnya dan hasilnya dilaporkan minggu depan. Jadi siklus pertemuan tersebut sudah menjadi anggota tetap team Sembilan dalam rangka memberikan layanan terbaik kepada santri.Realisasinya di lapangan sangat baik karena semua anggota team bekerja (team work) secara professional dan selalu mengedepankan kepentingan institusi.

Pola kerja yang dilakukan oleh pimpinan Darunnajah beserta stafnya sudah sangat baik karena mengedepankan koletifitas kerja yang dalam istilah total quality management melibakan secara totaliatas semua unsur yang bertanggungjawab menjalankan tugasnya.Dengan begitu semua unit kerja dapat melakukan laporan kemajuan kerja yang telah dilakukan selama satu minggu.Dari data kemajuan kerja tersebut pimpinan dapat melakukan evaluasi dan segera mengambil langkah berikut yang bertujuan melakukan perbaikan secara menerus, itulah prinsip total quality management.

Bagaimana jika ada pihak guru atau kepala biro misalnya yang tidak mampu menjalankan tugasnya secara baik, seperti tidak memenuhi pelajaran yang harus selesai, jarang masuk atau kedisiplinannya masih rendah, atau kabiro bekerja tidak sesuai dengan surat operasional perintah

Dalam Darunnajah yang kami tanamkan bagi semua yang terlibat dalam pengelolaan termasuk para guru adalah “Komitmen bekerja” menurut kami jika ini sudah tertanam bagi mereka mudah rasanya kita mengerjakan segala tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab kita. Walaupun begitu, masih terdapat juga yang melanggar komitmen tersebut. Tentunya kami menegur dan menyelesaikan tugas tsb. Seperti bagi guru yang belum memenuhi syarat pertemuan harus menyediakan waktunya diluar kelas untuk melengkapi jumlah pertemuan (muajaha). Begitu juga bagi kepala-kepala biro mereka harus menyelesaikan semua persoalan yang terjadi secara internal, karena kepala biro mempunyai anak buah atau anggota lima orang, jika tidak terselesaikan juga, kemudian kasus tersebut dibicarakan pada tingkat pimpinan dengan team khusus. Kami memberikan waktu bagi mereka untuk memperbaiki. Jika tidak, dikirim surat teguran sampai dua kali, ketiganya pemecatan. Tetapi ada juga masalah yang tidak perlu ditanggapi tetapi selesai atau hilang dengan sendirinya. mungkin terdengar aneh, tetapi itu terjadi. Pada prinsipnya kami mengkatagorikan masalah menjadi tiga tingkatan, pertama masalah urgensi yang perlu diselesaikan segera tanpa menunggu komando atau dirapatkan seperti santri sakit, kejadian alam, terputus aliran listrik. Kedua masalah yang bisa ditunda penyelesaiannya seperti perbaikan fasilitas santri karena masih standar, ada juga masalah yang tidak perlu diselesaikan karena dianggap tidak mengganggu aktifitas santri. Kami telah membentuk team melalui ka biro-ka biro terkait yang siap menyelesaikan semua persoalan pondok pesantren.

Dalam management professional tidak boleh membiarkan pekerjaan tersendat karena akan mengganggu unit kerja lainnya. Dalam hal ini harus ada ikatan moral yang menjadi modal kerja seperti yang dilakukan pesantren Darunnajah yakni komitmen kerja. Komitmen moral ini sebagai senjata ampuh dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang telah disepakati antara pimpinan dengan para bawahannya. Sehingga ketika pimpinan memberikan hukuman (*fanishment*) terhadap mereka yang melanggar komitmen tersebut mempunyai dasar hukum yang kuat, mempermainkan tugas tidak bisa ditoleir.

Prinsip keberhasilan dalam TQM adalah semua anggota organisasi harus terlibat secara total, seperti apa pimpinan menyikapi.

Yang kami kembangkan dan bangun bagi semua unsur sivitas akademika dalam pengelolaan Darunnajah adalah kesamaan pola pikir, visi dan misi organisasi. Jika ini sudah dihayati oleh semua unsur tidak sukar kita mengawasi kerja mereka, tidak perlu kita datang satu persatu untuk mengontrol kemajuan kerjanya. Pimpinan sudah merasa cukup percaya karena karakternya sudah dibangun sejak dini melalui kesamaan pola pikir. Pola silaturahmi dan pemantapan integritas, kesederhanaan, mandiri, dan bertanggungjawab. Selama ini kiat tersebut berhasil, memang tidak seratus persen, tetapi sambil jalan kita perbaiki. Dalam organisasi kami semua yang terlibat dianggap keluarga besar yang saling membutuhkan, bekerjasama, saling membantu, jadi kami bekerja secara totalitas menuju keberhasilan institusi.

Pada bagian awal penulis sudah katakan bahwa prinsip total quality management adalah untuk memajukan dan melakukan pelayanan terbaik kepada santri yakni adanya keterlibatan total semua unsur dalam pengelolaan dan bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Dalam hal

ini seorang manager yang cerdas pasti mempunyai kiat atau cara tersendiri untuk merealisasikan apa yang menjadi target pekerjaannya. Pimpinan Pesantren Darunnajah untuk memotivasi kerja pegawainya menanamkan pola pikir yang sama antar pegawai, pimpinan dengan bawahannya. Jika ini sudah tertanam dalam hati dan pikiran para anak buah, semua tugas dapat berjalan dengan baik dan selesai sesuai target dan sifat pekerjaannya.

Tenaga pendidik dalam Lembaga Pendidikan merupakan unsur terpenting, Langkah apakah yang diambil pimpinan agar menghasilkan lulusan (*out put*) siap pakai sesuai kebutuhan dan tuntutan zaman di masyarakat

Tenaga pendidik yang berada di Darunnajah terus kami tingkatkan kompetensi keilmuannya seperti pada awal tahun semua guru baik yang di pusat atau dicabang kami undang dan kumpulkan ke cipanas (learning Centre) Darunnajah mengikuti pelatihan mata pelajaran jurusan seperti biologi, matematika, fisika dll .Setiap Rabu kami juga mengadakan kursus peningkatan Bahasa para guru inggeris dan arab Kami juga memberikan studi lanjut kepada guru untuk kuliah di dalam atau luar negeri sesuai keilmuannya pada tingkatan S1,S2 dan S3. Sampai sekarang sedang kuliah sebanyak 70 orang di Arab Saudi,Inggeris,Yordania.Cara inilah yang kami lakukan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan kualitas kompetensi sesuai dengan keilmuannya

Darunnajah menyadari benar bahwa tenaga Pendidikan menjadi tulang punggung bagi Lembaga Pendidikan tanpa terkecuali. Oleh karena itu langkah yang ditempuh dan dilakukan insitusi ini sudah tepat tinggal lagi peningkatan jenis Pendidikan bagi guru dan intensitas implementasinya. Memberikan study lanjut bagi pada strata S1, S2 dan S3, serta mengadakan training bagi semua tenaga Pendidikan dari seluruh cabang dengan mengedepankan pada mata pelajaran terutama kurikulum Diknas dan Depak yang akan diujikan pada Ujian Nasional. Untuk meningkatkan kemampuan berbahasa Darunnajah juga mengadakan pendalaman Bahasa inggeris dan Bahasa arab sebagai Bahasa pengantar dan pergaulan sehari hari. Kesemua itu bukti dan jawaban bahwa Pesantren Darunnajah sangat serius mempersiapkan tenaga pendidiknya dengan kualitas diatas rata sesuai dengan undang-undang guru 2003

Biaya operasional Darunnajah sangat besar, banyak dana dibutuhkan , saya melihat banyak sekali sentra usaha yang dibangun Yayasan seperti apa hubungannya dengan pendanaan

Sumbangan operasional sekolah (SOP) setiap bulan kami tetapkan Rp.1.300.000 sudah termasuk makan,kamar,pasilitas,belajar,polilnik dll. Tidak seimbang, menurut akuntan public yang ideal Rp.2.700.000.setia santri.Kondisi ini kami siasati dengan membangun

sentra usaha yang keuntungannya kami gunakan untuk menutupi dana operasional sekolah. Kami memiliki sekitar 28 unit usaha yang bergerak di bidang produk barang seperti perusahaan kusen akasia di bogor perkebunan sawit di Dumai dan dan Muko-muko, peternakan sapi. Disamping itu, kami juga menyediakan counter usaha (kantin) dengan aturan keuntungan yang mereka peroleh harus setor ke Darunnajah sebesar 15 %. Banyak penghasilan dari unit yang keuntungannya disalurkan sebagai operasional pesantren baik yang menyangkut pembangunan fisik atau peningkatan sumber daya manusia.

Sekolah modern dan visioner sangat memikirkan segala unsur yang berkaitan langsung kebutuhan sekolah baik yang bersifat akademik, administrasi, saspras dan kebutuhan finansial. Dalam hal kebutuhan biaya operasional Darunnajah mengambil kebijakan dengan mendirikan sentra-sentra ekonomi atau bisnis baik yang bergerak pada bidang jasa atau produk barang. Berbagai jenis usaha tersebut dikelola langsung oleh dan untuk kepentingan dana operasional yang diambil 15-20 % dari keuntungan setiap jenis usaha. Dari pos inilah dana dipersiapkan untuk menambahkan dana operasional pesantren yang mereka butuhkan, sebab dana yang diperoleh melalui sumbangan operasional santri sangat tidak mencukupi.

Ciri khas Seorang Pemimpin dengan TQM selalu berpikir visioner akan kepentingan santri dengan membaca perkembangan zaman dan kebutuhan pasar, bagaimana Darunnajah bersikap.

Pesantren Darunnajah mempunyai team biro kemasyarakatan salah satu tugasnya mengamati perkembangan di masyarakat termasuk dalam memilih sekolah. Masukkan dari team kemasyarakatan dipelajari dan dikaji secara seksama oleh pimpinan dan para ka biro. Oleh karena itu sebagai respon, pesantren Darunnajah juga membuka sekolah Aliyah dengan jurusan IPA, IPS, Bahasa, dan Agama. Disamping itu untuk menunjang kemampuan santri dalam ketrampilan kerja, kami bekerjasama dengan berbagai perusahaan yang menerima santri kami menjalani atau mengikuti latihan kerja, mengunjungi pengerajin rumahan (home industry) termasuk ketrampilan beternak dan tambak. Semua dilakukan sebagai bekal santri hidup di masyarakat. Kami sudah membekali para santri dengan pengetahuan agama dan umum disamping pendidikan ketrampilan hidup (life skill). Dengan melihat pengalaman para alumni mereka semua tergolong sukses ketika menjalani hidup ditengah masyarakat dengan berbagai macam profesinya.

Membaca perkembangan zaman dan cerdas dalam menerapkan langkah akademik sudah menjadi keharusan bagi setiap sekolah termasuk pesantren. Itulah konsekwensi logis bagi institusi Pendidikan sebagai bentuk tanggungjawab pimpinan kepada peserta didiknya. Dalam pesantren Darunnajah perkembangan tersebut sudah disikapi dan diantisipasi sejak dini dengan membuka jurusan atau kosentarsi pada tingkat Aliyah, disamping itu mereka juga memberikan atau membekali semua santri dengan berbagai macam pendidikan ketrampilan (*life skill*) dengan cara baik bekerjasama dengan instansi negeri atau swasta, termasuk sentra-sentra Pendidikan

keampilan yang disiapkan oleh pihak pesantren Darunnajah. Semua itu dilakukan untuk memberikan bekal hidup kepada para santri ketika sudah menjadi bagian masyarakat.

Pimpinan menyadari bahwa tidak *semua* lulusan Darunnajah menjadi tokoh agama seperti ustadz, kyai, mubaligh, konsultan Pendidikan, mendirikan pesantren karena bakat (*talenta*) santri berbeda

Ya, memang benar banyak alumni kita berada atau menekuni pekerjaan pada jalur yang berbeda dengan karakter kesantrian. Banyak yang menjadi pedagang, politikus, pejabat pemerintahan, hakim. Bagi kita tidak masalah, yang kami pesankan kepada mereka jiwa mua'limnya (pendidik) minimal bagi diri dan keluarganya tidak hilang apapun profesi yang digeluti, Jadilah mua'lim di tengah-tengah politikus, pedagang, hakim, pejabat, pedagang dst. Dengan cara menyampaikan dan mencontohkan hukum yang benar, jadi mereka tetap dapat berda'wah dengan mengkapanyekan ajaran Islam ditengah-tengah komunitasnya. Saya kira ini model da'wah yang cukup efektif karena kita berada didalam komunitas se-profesi. Dengan demikian da'wah tidak cuma menjadi milik atau domain kyai dengan santri dan pesantrennya masuk kelas mengajar para santri, atau menjadi mubaligh. Bagi Darunnajah yang penting mereka tetap menjaga jiwa mua'limnya kapan dan dimanapun mereka berada. Kejujuran, kemandirian dan keihlasan serta kesederhanaan. Itulah empat karakter yang kami selalu tanamkan dalam jiwa santri.

Pesantren Darunnajah mempunyai konsep dan pandangan tersendiri terhadap alumninya profesi apa yang digeluti alumni selama membawa manfaat bagi dirinya dan masyarakat tidak masalah. Mereka menyadari setiap santri mempunyai kemampuan kompetensi dan bakat (*talenta*) berbeda sehingga pengembangannya pun tidak sama. Yang menjadi misi utama Darunnajah adalah setiap alumni harus menjaga nilai-nilai kemu'alimannya yaitu mereka tetap menjadi pendidik di tengah masyarakat dimana, kapan dan pada saat apapun mereka berada, minimal menjadi pendidik bagi diri dan keluarganya. Jadi tugas penda'wah yang bertugas mengajak orang berbuat baik selalu melekat dan menjadi karakter sebagai alumni pesantren.

Di Darunnajah ini banyak sekali yang terlibat dalam pengelolaan pondok pesantren dari pimpinan teras, tenaga Pendidikan, tenaga kependidikan, kepala biro dengan pembantunya, termasuk office boy bagaimana mengontrol mereka agar tetap berjalan pada tugas dan fungsinya.

Ya, dalam mengatasi tugas berat itu yang kami tanamkan dalam diri kami dan mereka adalah saling menjaga kepercayaan satu sama lain. Jika ini sudah menjadi komitmen dalam bertugas rasanya masalah yang berat menjadi ringan, tidak ada yang bermain-main dengan tugasnya, apalagi dapat merusak komitmen kerja yang telah dibangun dan disepakati. Alat control lainnya kami mempunyai waktu khusus yaitu setiap pagi setelah sholat subuh diadakan dzikir Bersama para guru dan pimpinanannya dilakukan secara bergilir. Kebiasaan wirid ini juga mendatangkan dampak nilai-nilai kepercayaan, membangun karakter tanggungjawab dan kejujuran, dan ini sangat dibutuhkan dalam bekerja. Tidak kami control sepanjang hari kerja mereka, cukup penanaman kepercayaan

Setiap pimpinan dalam memimpin anak buahnya dalam satu organisasi pasti mempunyai cara yang berbeda karena karakter pemasalahannya yang tidak sama. Pimpinan Darunnajah rupanya mempunyai cara sederhana tetapi sudah mampu untuk menampilkan hubungan dan pelaksanaan tugas secara baik disemua bagian. Penanaman kepercayaan dari pimpinan terhadap anak buahnya merupakan spirit dan motivasi moral tersendiri yang cukup ampuh. Pimpinan tidak banyak menegur, menagih, mengatur atau menggurui stafnya semua pekerjaan selesai sesuai rencana. Banyak kita jumpai di lapangan seorang pimpinan tidak berhasil menjalankan tugasnya karena bertangan besi terhadap anak buahnya, ini cara lama yang tidak sesuai lagi dengan prinsip manajemen modern yang telah disosialisasikan oleh Total Quality Management.

Agar tenaga kerja lebih termotivasi bekerja bagaimana pimpinan merespon tenaga Pendidikan atau Kependidikan dan karyawan lainnya yang mempunyai prestasi.

Ya pihak Yayasan memang sangat mengafresiasi kepada karyawan yang mempunyai prestasi baik, Kami memberikan bea siswa studi lanjut, pada hari lebaran kami memberikan voucher kepada karyawan dengan pariasi disesuaikan dengan jabatan dan pekerjaannya, tetapi paling kecil kami berikan Rp.750.000,-, kami juga memberikan pinjaman (cashbond) kepada mereka yang membutuhkan dana seperti merenovasi rumah, nikah, sakit termasuk memberika bea siswa kepada anak mereka yang bersekolah di Darunnajah. Bantuan dana belajar bagi putra-putri pegawai mempunyai katagori, ada yang dibantu sepenuhnya 100%, ada yang 50%, termasuk ada juga yang memperoleh 25 % tergantung kondisinya, namum demikian kami tetap memberikan seleksi ketat, tujuannya untuk pemerataan dan mendidik mereka jangan bermental lemah dan mudah mengalah dengan keadaan.

Salah satu cara untuk mendatangkan rasa simpati bawahan terhadap pimpinan adalah dengan cara pimpinan harus mengapresiasi atau memberikan penghargaan terhadap prestasi yang ditorehnya. Menyikapi persoalan ini Pimpinan Darunnajah memberikan hadiah sebagai tunjangan hari raya setiap tahunnya, memberikan pinjaman lunak, memberikan bea siswa terhadap anak karyawan yang akan bersekolah atau kuliah. Kebijakan ini mendapat respon positif dari karyawan karena walaupun tidak besar, tidak mengapa, yang pokok dan terpenting adalah perhatian pimpinan terhadap mereka sabagai mitra kerja terjalin terus hubungan baik didalam atau diluar Yayasan. Jalinan hubungan positif ini harus dijaga dan dipelihara untuk menjaga kesamaan visi dan misi pondok pesantren Darunnajah.

2. Wawancara dengan Bapak Abdul Haris Kodir,S.Mn Sekretaris Pondok Pesantren Darunnajah di Ruang tamu Pondok Pesantren Darunnajah Rabu 11 April 2018 jam 9.15-10.15 WIB

Ponodok Pesantren Darunnajah Sudah mempunyai reputasi Nasional bahkan negara luar sudah mengetahui kualitas sehingga mereka banyak yang mengadakan kerjasama dengan Darunnajah. Darunnajah dalam pengelolaan pendidikannya telah berhasil menerapkan manajemen Total Quality Management dengan cirinya adalah pertama fokus pada pelayanan santri, kedua melakukan perbaikan secara terus menerus, ketiga melibatkan semua unsur pengelola Pendidikan Darunnajah.

Dalam institusi pendidikan modern termasuk pesantren sarana dan prasarana merupakan unsur atau elemen sangat penting. Bagaimana realisasi sarana tersebut disiapkan Darunnajah

Ya, pertama mempersiapkan sarana yang baik seperti asrama lengkap dengan kamar mandi yang cukup, pasilitas olah raga, menyediakan alat pelajaran ketrampilan, masjid dengan sarana yang bagus, alat pembetahan santri agar senang tinggal di pondok. Poliklinik, Tenaga pengajar yang mempunyai kometensi baik sesuai bidang keilmuannya. Semua sarana tersebut sebagai bukti kami serius bahwa Darunnajah serius memberikan pelayanan prima yang fokusnya adalah santri.

Bentuk pelayanan penting kepada santri adalah sarana dan prasarana yang memadai sesuai dengan standar aturan yang dikeluarkan dalam undang-undang Pendidikan Nasional. Disamping itu juga, tenaga pengajarnya mempunyai kwalifikasi keilmuan yang terjamin. Karena kedua unsur ini sangat mempengaruhi kualitas keilmuan yang akan diperoleh santri, termasuk juga dalam upaya pembetahan atau kerasan bagi santri tinggal di pondok. Ketika para calon santri mendaftar yang pertama wali santri tanyakan atau survey adalah kesiapan sarana dan prasarana podok, mereka tidak ingin anaknya tidak mendapatkan peyanan baik. Hal ini wajar karena dana yang dikeluarkan cukup basar.

Penulis melihat unsur penting lainnya dalam membangun pesantren yang lebih baik kedepan, adalah Darunnajah harus memberikan layanan terbaik kepada wali murid apa saja bentuknya

Benar kami menyadari dan sudah mengantisipasinya. Kemudian sebagai fasilitas umum khususnya untuk para wali santri seperti Memberikan areal parkir yang luas, kantin sehat dengan aneka makanan dan minuman, koperasi lengkap dengan kepentingan atau kebutuhan sekolah santri, semua itu dalam rangka memberikan pelayanan maksimal pada santri. sarana yang kami sediakan tujuannya adalah untuk memberikan pelayanan yang maksimal, kepada santrkhususnya dan wali murid bahkan sampai keluarga santri. Kami menyediakan fasilitas belanja seperti, alfa mart, parkir luas agar ketika mereka datang ke Darunnajah merasa nyaman, aman, menyenangkan terasa dalam suasana keluarga sendiri.

Pada masa kini para pengelola pendidikan bukan saja dituntut memberikan layanan kepada peserta didik, tetapi juga harus memperhatikan kebutuhan para wali santri dengan menyediakan fasilitas cukup terutama tersedianya lahan parkir luas, kantin dan sarana ibadah. Dalam hal ini pondok pesantren Darunnajah sudah mengantisipasi sarana tersebut dengan baik, bahkan suasana diciptakan sedemikian rupa dengan nuansa kekeluargaan agar semua yang berkunjung merasa berada ditengah-tengah keluarga sendiri.

Tenaga Pendidik adalah unsur penting, bagaimana caranya Darunnajah merekrut tenaga pendidik yang memenuhi persyaratan kualifikasi kompetensi keilmuan sesuai Undang-undang guru dan Dosen tahun 2003

Awalnya memang Darunnajah mengambil tenaga pengajar dari Pesantren gontor karna mempunyai misi dan visi yang sama, tetapi setelah Darunnajah mempunyai alumni maka diberdayakan menjadi tenaga pengajar, alasannya tidak susah memberikan atau pengenalan tentang visi dan misi Darunnajah. Tetapi untuk meningkatkan kualitas keilmuannya, mereka disekolahkan dengan studi lanjut ke universitas dalam dan luar negeri seperti universitas islam Syarif Hidayatullah, universitas Indonesia, Universitas Negeri Jakarta serta banyak Universitas swasta yang menjadi mitra Darunnajah. Mereka kuliah mengambil jurusan ilmu-ilmu umum yang tidak mereka dapat secara spesifik seperti fisika, kimia, matematika, biologi dst. Dalam perjalanannya Darunnajah selalu mempersiapkan tenaga pengajar dengan kompetensi keilmuan lain tersebut diatas

Dalam mempersiapkan tenaga pengajar (*ustadz-ustadzah*) Institusi Pendidikan Darunnajah sangat serius, karena disadari dengan tenaga pendidik yang baik diharapkan hasilnya pun baik (*input-output*). Tenaga pendidik yang dipersiapkan benar-benar mempunyai kualitas baik karena perekrutannya melalui tahapan yang ketat baik dari aspek kognitif, atau afektifnya sehingga sudah memenuhi syarat dan sesuai dengan aturan undang-undang Pendidikan nasional secara eksternal, tetapi juga sudah sejalan dengan standar internal Darunnajah dalam perekrutan guru. Bagi alumni

Darunnajah biasanya lebih mendapat porsi besar dengan pertimbangan visi dan misinya sudah satu arah dan konsep yang sama, tidak perlu lagi adanya pendalaman.

Untuk meningkatkan kompetensi keilmuan dan pengalaman tenaga pengajar Darunnajah telah mempunyai mitra belajar dengan Lembaga Pendidikan luar negeri

.Untuk yang luar negeri mereka kami ke Inggris untuk belajar, ada yang sifatnya kuliah, belajar singkat, training, kursus. Di Makkah, Madinah, Mesir sampai sekarang masih terdapat sekitar 200 orang lebih. Sementara itu terdapat juga hasil bekerja sama dengan pemerintah yang kami kirim ke Dauroh untuk mempelajari tentang ketokohan sebagai bekal ketika mereka sudah terjun di masyarakat. tugas belajar.

Peningkatan kompetensi tenaga pengajar dalam lingkungan pondok pesantren Darunnajah tidak saja dilakukan melalui Pendidikan dalam negeri, tetapi juga memberikan study lanjut keluar negeri terutama ke negara timur tengah, eropa, afrika dan asia tenggara. Sifat Pendidikan yang mereka tempuh mengikuti kuliah (*degree*) ada juga yang mengikuti kursus, training atau belajar singkat (*non degree*). Namun demikian itu semua dilakukan pondok pesantren Darunnajah dalam upaya meningkatkan kompetensi keilmuan para guru guna memberikan pelayanan prima kepada santri.

Dalam perekrutan guru terutama untuk tenaga mata pelajaran umum pasti tidak sama aturan dan mekanismenya dengan alumni, dalam hal ini terdapat aturan yang harus dilalui para calon tenaga pengajar

Ketika merekrut guru dari luar Darunnajah pertama mereka harus mengikuti test Bahasa Arab. membaca Al Qur'an dengan tajwidnya dan terakhir test kompetensi keilmuan. Bahasa arab penting diketahui oleh para guru karena dua Bahasa tersebut merupakan bahasa pokok ketika mempelajari Al Qur'an atau Hadist, disamping dua Bahasa tersebut menjadi Bahasa pergaulan antar santri termasuk para guru. Al Qur'an dan hadist menjadi pedoman hidup setiap muslim maka sangat wajar bahkan wajib setiap muslim harus mampu membacanya. Sementara kompetensi keilmuan itu undang-undang kependidikan guru dan dosen dimana setiap guru mengajar dengan kompetensi keilmuannya

Diatas penulis katakan bahwa perekrutan tenaga pengajar yang dilakukan Darunnajah bukan saja yang berasal dari alumni yang telah selesai keserjanaannya, tetapi juga perekrutan terbuka juga bagi lulusan universitas lain terutama untuk mata pelajaran umum. Bagi tenaga pengajar dari luar mereka harus mengikuti tes akademik, disamping itu mereka harus mengikuti tes membaca Al Qur'an dan Bahasa arab. Karena bahasa arab merupakan bahasa pokok dalam

pondok. Bukan saja sebagai bahasa pengantar karena literatur kitabnya menggunakan Bahasa arab, tetapi juga sebagai bahasa pergaulan sehari-hari antar santri dilingkungan pondok.

Untuk menghasilkan lulusan yang baik Lembaga Pendidikan yang professional biasanya mengawalinya dari perekrutan calon santri yang bagus aspek kognitif, afektif dan psikomotoriknya. Bagaimana konsep Darunnajah ketika menerima santri baru

Setiap santri yang masuk memang dilakukan test akademik seperti bhs.arab, baca tulis AlQur'an agar waktu belajar mereka sudah mempunyai dasar atau basic tentang Bahasa arab dan tes kesehatan termasuk tes narkoba, kami tidak mau kecolongan dengan masunya orang yang tidak bertanggungjawab. Alasannya agar yang nyantri itu benar-benar kesehatannya bagus mana mungkin orang belajar baik dengan prestasi maksimal jika kesehatannya terganggu. Jika calon santri banyak memang dilakukan seleksi yang ketat sehingga potensi untuk maju dan berkembang dalam beajar dapat tercapai. Tetapi tetap mengedepankan ketiga aspek menjadi acuan utama. Dari hasil test masuk Biasanya kami membagi berberapa klas mulai a,b,c,d,f,h yang artinya semakin kebawah kemampuan akademiknya semakin turun, tetap pada akhir bias terjadi semula di klas f naik menjadi klas b atau c atau sebaliknya.

Bagi Darunnajah bukan saja memperbaiki tenaga pengajar dan penyediaan sarana prasarana secara baik, tetapi juga harus diawali dengan perekrutan peserta didik yang mempunyai kualitas baik. Caranya adalah setiap calon santri harus mengikuti tes akademik sebagai persyaratan masuk Darunnajah dengan materi pokok Bahasa arab dan baca Al Qur'an. Darunnajah tidak ambisi kuantitas santri tetapi tetap konsen pada kualitas. Rasanya tidak mungkin lembaga pendidikan menghasilkan lulusan berkualitas jika cuma tenaga pengajar harus bagus, namun harus dibarengi juga kualitas akademik santri. Disamping itu mereka juga melakukan tes kesehatan yakni tes narkoba bekerjasama dengan pemda Tangsel atau Dinas Kesehatan setempat, tujuannya adalah jangan sampai kecolongan dari oknum yang tidak bertanggungjawab sebab akan merusak proses belajar-mengajar secara khusus tetapi juga dapat merusak nama Institusi pondok pesantren.

Salah satu unsur penting dalam sekolah adalah penyediaan sarana dan prasarana (*saspras*) olah raga, bagaimana realisasinya

Darunnajah menyediakan sarana olah tubuh yang memadai seperti lapangan olah raga yang cukup refresentatif, para santri diberikan wadah untuk menyalurkan bakat dan hobinya dalam olah raga seperti sepak bola, sepak cakrau, bulu tangkis, bela diri, bola basket. Disamping menjaga kesehatan, sarana refreshing untuk menghilangkan kejenuhan otak seharian belajar.

Olah raga merupakan bagian penting yang harus dilakukan setiap santri tujuannya adalah disamping untuk menjaga kebugaran tubuh, perlu juga sebagai refreasing dan menghilangkan kejemuhan karena seharian penuh belajar. Disamping itu juga olah raga sebagai alat promosi ke luar karena santrinya mampu menjuarai lomba pada tertentu evan olah raga santri tingkat nasional

Bagaimana dengan pembekalan ketrampilan hidup (*life skill*) apakah pihak pondok pesantren menyiapkan

Darunnajah juga menyediakan latihan peningkatan psikomotorik santri dengan bekerja sama dengan perusahaan dengan cara mengirim santri untuk melakukan magang atau latihan kerja sesuai keinginan dan bakat santri. Terkadang diadakan seminar tentang usaha dengan mendatangkan tenaga ahli baik mitra atau dari alumni yang sudah sukses menjadi pengusaha. Atau bidang lain yang bertujuan agar santri termotipasi melakukan trobosan baru khususnya ketika mereka sudah terjun di masyarakat.

Darunnajah selalu memberikan layanan Pendidikan yang baik termasuk Pendidikan ketrampilan berbahasa terutama Bahasa arab dan Inggris, kewirausahaan bekerja sama denan pengusaha, dauroh ketokohan sebagai bekal ketika sudah terjun dimasyarakat, ada ketrampilan ,computer, tulis indah, berpidato (muhadoroh), organisasi, termasuk kepramukaan serta macam-macam ketrampilan kewanitaan. Semua itu dilakukan karena Darunnajah menyadari tidak semua alumninya menjadi guru sekolah, ustadz, atau kyai dengan pondok pesantrennya. Dengan macam bentuk ketrampilan tersebut diharapkan menjadi bekal hidup ketika sudah kembali ke masyarakat

Pondok pesantren Darunnajah mengoftimalkan semua potensi yang dimiliki oleh para santrinya dengan cara memberikan pengetahuan agama atau umum, disamping itu juga pelajaran ketrampilan juga kami adakan agar setiap santri bisa mengembangkan bakat dan keahliannya. Tidak semua santri ketika sudah terjun di masyarakat menjadi tokoh agama, ustadz/ustadz, mubaligh atau kyai dengan pesantrennya. Memanfaatkan atau mengamalkan ilmu yang diperoleh ketika mondok menjadi kewajiban individu, karnanya pihak pondok sudah mengantisipasi bagi santri yang mempunyai ketrampilan dan bakat berbeda.

Alumni merupakan aset besar bagi sebuah lembaga pendidikan, respon pesantren Darunnajah memanfaatkan mereka.

Sebenarnya awal pembentukan alumni diawali ketika mereka kuliah di satu perguruan tinggi yang sama dibuatlah semacam ikatan mahasiswa alumni Darunnajah cabang UGM, UIN, UNJ, IPB, ITB dst. Ketika sudah lulus, maka mereka bergabung dengan ikatan alumni pondok pesantren darunnajah. Mereka sudah banyak tersebar di masyarakat dengan ragam profesi seperti pengusaha, dosen, politikus, hakim, kyai dengan pondok pesantren sekitar 14 pondok, kepala sekolah dan guru ratusan jumlahnya Pada acara tertentu pekan seni santri Darunnajah, mereka diundang untuk ceritra kesuksesan profesi yang digeluti sehingga para santri termotivasi untuk belajar lebih giat, dan bisa sukses seperti kakak klasnya yang sudah sukses.

Alumni mempunyai posisi strategis yang dapat dimanfaatkan oleh almamaternya, bukan karena sudah sukses, tetapi banyak pengalaman yang dapat digali dari mereka untuk pihak sekolah yang bias dipergunakan sebagai sumber daya manusia untuk kepentingan lembaga baik secara langsung atau tidak langsung termasuk memotivasi para santri untuk melakukan dan meraih kesuksesan hidup seperti yang telah dicapai oleh para seniornya. Lembaga pendidikan yang cerdas sangat memperhatikan para alumninya untuk aktif membantu almamaternya sesuai dengan bidang atau profesi yang digelutinya, bahkan terkadang dibuat perjanjian antara lembaga dengan para alumni sebagai ungkapan loyalitas terhadap instiyusi yang pernah mendidiknya.

3. Wawancara Kepada Mahpudz Ivan Husen Ketua Organisasi Santri Darunnajah Rabu, 11April 2018 Jam 10.30 – 11.15 WIB di Ruang Rapat Pondok Pesantren Darunnajah

Sebagai lembaga yang mewadahi santri, organisasi ini berorientasi pada kepentingan santri. Cara pengurus merealisasikan kepentingan tersebut.

Dalam organisasi santri darunnajah misi yang utama adalah menyuarakan kepentingan santri baik yang terkait dengan pembelajaran atau pasilitas pondok pesantren. Caranya adalah kami mempunyai team pemantau bahkan dibuka pos pengaduan yang menampung semua keluhan, kriktilan bahkan tuntutan dari para santri. Semua laporan tersebut kami pelajari, Analisa dan mengadakan pertimbangan yang sebelumnya diadakan cek and recek tentaang laporan santri tersebut. Jika memang laporan itu benar, kemudian kami menyampaikannya kepada pimpinan untuk ditindaklanjuti sesuai bidangnya melalui mekanisme yang ada. Untuk menunggu jawaban pimpinan biasanya membutuhkan waktu 4-5 hari. Pada umumnya persoalan yang kami sampaikan mendapat jawaban positif dari pimpinan. Jadi kami sebagai pengurus selalu merespon laporan santri.

Melalui organisasi Santri Darunnajah Semua santri harus mendapatkan pelayanan yang sama. Seperti apa langkah pengurus memperjuangkan hak santri

Seperti yang saya katakan diatas bahwa semua santri harus merasakan pelayanan yang sama, berhak menyampaikan suaranya jika terdapat haknya yang terganggu melalui aturan yang sudah disepakati dalam organisasi. Pengurus tidak Cuma menerima laporan dari santri, tetapi ada team dari pengurus untuk melihat dan mengamati secara langsung tentang perkembangan dan kondisi santri, baik pada pelayanan akademik atau yang menyangkut sarana-prasarana, biasanya juga diketahui oleh biro pengasuhan santri. Semua temuan atau laporan kami sebagai pengurus merespon positif dengan memberikan laporan kepada pimpinan untuk di followup sehingga tidak menjadi gangguan serius bagi santri sebagai bagian dari pondok pesantren Darunnajah yang haknya terjaga.

Semua santri harus terlibat langsung dalam memajukan Darunnajah. Langkah atau program yang telah dilakukan pengurus berkontribusi memajukan dan membela Darunnajah

Secara konsep tidak banyak yang kami lakukan dalam berkontribusi kemajuan Darunnajah, sebab menurut kami berkontribusi yang real adalah bagaimana kami berorganisasi dengan baik sehingga para santri selepas pendidikannya mampu berkiprah di masyarakat sesuai dengan ilmu manajemen kepemimpinan yang didapat ketika nyantri di Darunnajah. Semua santri belajar berorganisasi seperti bagaimana memimpin sidang, membuat laporan pertanggungjawaban, menyusun kepengurusan, masa kampanye, kandidateat pemimpin. cara memecahkan masalah. Semua itu sarat dengan keilmuan yang berdampak pada dua arah yaitu pertama secara external institusi diuntungkan karena kehadiran OSDN sebagai mitra pesantren telah memberikan kontribusi besar dalam aspek Pendidikan ketrampilan (psikomotorik). Kedua secara internal santri, mereka telah memperoleh pengalaman tata cara berorganisasi yang baik, bagaimana berkominikasi yang baik (inetraksi social) berorasi (lecture), menyusun anggaran dan laporan, membuat AD/ART dst yang barhubungan dengan ilmu manajemen. Disamping itu banyak sekali para santri yang menjadi juara khususnya pada hari olah raga santri nasional dengan berbagai macam cabang olah raga seperti sepak bola, sepak cakrau, atletik, bulu tagkis, pencak silat dll yang dapat dilihat beberapa trophy. Disamping kami juga sering menjuarai lomba karya ilmiah, semua prestasi yang dicapa santri sebagai kontribusi real kepada Darunnajah.

Dalam pembentukan atau pemilihan pengurus OSDN, mekanismenya murni santri atau pihak pimpinan juga terlibat

Sesuai dengan AD/ART pembentukan pengurus organisasi Santri Darunnajah setelah pengurus dinyatakan kosong (demisioner) Langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan penjaringan kepada kandidat ketua umum dengan menampilkan beberapa calon (maksimal 5 orang) setelah itu para calon tersebut dikirim ke pimpinan mana yang layak dan pantas menjadi ketua OSDN biasanya tersisa 3 orang, setelah resmi menjadi calon ketua OSDN, para kandidat melakukan kampanye sesuai aturan salah satunya mereka harus tampil dihadapan calon pemilih berpidato menyampaikan program kerja, visi dan misinya jika terpilih menjadi ketua. Masa kampanye selesai maka diadakan pemungutan suara untuk mencari dan menentukan pimpinan dan pembentukan pengurus baru. Setelah semua selesai maka diadakan pekantikan yang tentu saja dihadiri oleh unsur pimpinan Pesantren Darunnajah.

Profil Singkat Penulis



Abd. Basit lahir di Jakarta 10 Agustus 1959 anak ke Sembilan dari dua belas bersaudara pasangan suami isteri H. Kosim dengan Hj. Seinah. Menempuh Pendidikan formal dimulai dari Madrasah Diniyah Al Hudha Jakarta selatan (1972), Madrasah Tsanawiyah Al Falah Jakarta (1976) dan Madrasah Aliyah Al Falah Jakarta (1980). Sarjana Pendidikan Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta (2000), Magister Pendidikan Agama Islam (2010) pada Universitas yang sama, mulai 2015 sampai sekarang sedang menyelesaikan Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam pasca sarjana universitas Muhammadiyah Jakarta.

Mulai tahun 2007 menjadi dosen tidak tetap di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta, sejak tahun 2011 diangkat menjadi Dosen tetap FAI-UMJ dengan NIDN 0310085906 dan telah Bersertifikat Pendidik sejak tahun 2011.

Sejak tahun 1990 -2013 Aktif diberbagai organisasi politik dan profesi, menjadi wartawan dan penulis di berbagai media cetak koran dan majalah sampai 2011. Sampai sekarang aktif di bidang organisasi da'wah dan pendidikan serta kepemudaan serta aktif menjadi pembicara pada seminar dan diskusi..