

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MUTU DAN PENGARUHNYA
TERHADAP PERKEMBANGAN KELEMBAGAAN DI PONDOK
MODERN AL-ISLAM NGANJUK**



**Disusun oleh: Yudiawan
NIM: 17204010024**

TESIS

Diajukan kepada Program Magister (S2)
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Untuk
Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**YOGYAKARTA
2019**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Yudiawan, S.Pd**
NIM : 17204010024
Jenjang : Magister (S-2)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 18 April 2019

Saya yang menyatakan,



Yudiawan, S.Pd
NIM: 17204010024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Yudiawan, S.Pd**
NIM : 17204010024
Jenjang : Magister (S-2)
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 18 April 2019

Saya yang menyatakan,



Yudiawan, S.Pd
NIM: 17204010024



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Alamat: Jl. Marsda Adi Sucipto, Telp (0274) 589621. 512474 Fax, (0274) 586117
Tarbiyah.uin-suka.ac.id Yogyakarta 55281

PENGESAHAN

B-165/Un.02/DT/PP.01.1/V/2019

Tesis Berjudul : IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MUTU DAN
PENGARUHNYA TERHADAP PERKEMBANGAN
KELEMBAGAAN DI PONDOK MODERN AL-ISLAM
NGANJUK
Nama : YUDIAWAN
NIM : 17204010024
Program Studi : MPI
Konsentrasi : MPI
Tanggal Ujian : 30 April 2019

Telah diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister
Pendidikan (M.Pd.).

Yogyakarta, 14 Mei 2019

Dekan,



Ahmad Arifi
Dr. Ahmad Arifi, M.Ag
19661121 199203 1 002

PERSETUJUAN PENGUJI UJIAN TESIS

Tesis berjudul : IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MUTU DAN
PENGARUHNYA TERHADAP PERKEMBANGAN
KELEMBAGAAN DI PONDOK MODERN AL-ISLAM
NGANJUK

Nama : Yudiawan
NIM : 17204010024
Jenjang : Magister
Program Studi : MPI

Telah disetujui tim penguji munaqosah

Pembimbing/Ketua : Dr. H.A. Janan Asifuddin,
M.A.



Penguji I : Dr. Subiyantoro, M.Ag

 9/5 2019

Penguji II : Dr. H. Sumedi, M.Ag.



Diuji di Yogyakarta pada tanggal 30 April 2019

Waktu : 11.00 W.I.B.
Hasil/Nilai : A-
Predikat : memuaskan/sangat memuaskan/cumlaude

ABSTRAK

Yudiawan. “Implementasi Manajemen Berbasis Mutu dan Pengaruhnya Terhadap Perkembangan Kelembagaan di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk”. Tesis, Yogyakarta: Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya permasalahan didalam pengimplementasian manajemen berbasis mutu di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk. Permasalahan dalam pelaksanaan manajemen berbasis mutu tentu akan mempengaruhi bagaimana perkembangan kelembagaan disana. Penelitian ini bertujuan untuk 1). Mengetahui bagaimana penerapan manajemen berbasis mutu di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk, 2). Mengetahui bagaimana dampak manajemen berbasis mutu terhadap berkembangnya kelembagaan Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif di lapangan (field research), sedangkan sifat penelitian ini adalah deskriptif analitik. Kemudian penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi. Subjek dalam penelitian ini adalah pengurus Pondok Modern Al-Islam Nganjuk, dan santri nya. Sedangkan, yang menjadi objek penelitian ini adalah masalah-masalah yang akan diteliti yaitu tentang implementasi manajemen berbasis mutu di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Setelah data diperoleh kemudian data dianalisis dengan menggunakan analisis interaktif Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Kemudian pengecekan kebasahan data menggunakan triangulasi data sumber dan metode.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen berbasis mutu di pondok modern Al-Islam Nganjuk dilakukan atas dasar perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu. *pertama*, Dalam melakukan perencanaan mutu, selain adanya panca jiwa dan panca tujuan, terdapat tiga bagian dalam melakukan perencanaan, yaitu perencanaan jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. *Kedua*, Pengendalian mutu dilakukan dengan cara pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. *Ketiga*, peningkatan mutu disusun atas dasar permasalahan kemudian menyusun rencana strategi peningkatan. *Keempat*, implementasi manajemen berbasis mutu di pondok modern Al-Islam Nganjuk memberikan pengaruh terhadap perkembangan kelembagaan pada bagian kurikulum, proses pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, keuangan, dan masyarakat sekitar.

Kata Kunci: Manajemen Mutu, Perkembangan Lembaga, Pondok Modern Al-Islam Nganjuk

ABSTRACT

Yudiawan, "Implementation of Quality-Based Management and Its Impact on Institutional Development in Nganjuk Al-Islamic Modern Cottage". Tesis, Yogyakarta: Masters Program (S2) in the Faculty of Science Tarbiyah and Teacher Training UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019.

This research was motivated by the existence of problems in implementing quality-based management at Nganjuk Al-Islam Modern Cottage. Problems in implementing quality-based management will certainly affect how institutional development is there. This study aims to 1). Knowing how the application of quality-based management in Al-Islam Modern Cottage Nganjuk, 2). Knowing how the quality-based management impacts on the institutional development of the Nganjuk Al-Islamic Modern Cottage.

In this study researchers used a type of qualitative research in the field (field research), while the nature of this study was descriptive analytic. Then this study uses a phenomenological approach. The subjects in this study were the administrators of Nganjuk Al-Islam Modern Cottage, and his santri. Whereas, the object of this research is the problems that will be examined, namely the implementation of quality-based management in the Nganjuk Al-Islam Modern Cottage. Data collection in this study was conducted with interviews, observation, and documentation. After the data is obtained then the data are analyzed using interactive analysis of Miles and Huberman, namely data reduction, data presentation, and data verification. Then checking the data wetness using data source and method triangulation.

The results of this study indicate that the implementation of quality-based management in modern Al-Islam Nganjuk huts is carried out on the basis of quality planning, quality control, and quality improvement. first, in carrying out quality planning, in addition to the existence of five souls and five goals, there are three parts to planning, namely long-term, medium-term, and short-term planning. Second, quality control is carried out by organizing, mobilizing and monitoring. Third, quality improvement is prepared on the basis of problems and then plans for improvement strategies. Fourth, the implementation of quality-based management in the modern Al-Islam Nganjuk cottage has an influence on the development of development in the curriculum, educational processes, educators and education staff, facilities and infrastructure, management, finance, and the surrounding community.

Keywords: Quality Management, Development of Institutions, Nganjuk Al-Islam Modern Cottage

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ، وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ ، أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ لِأَنْبِيَاءِ بَعْدَهُ، اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ ، أَمَّا بَعْدُ

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan pertolongan-Nya. Shalawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW. yang telah menuntun manusia menuju jalan kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Prof. Drs. K.H. Yudian Wahyudi, M.A., Ph.D selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Dr. Ahmad Arifi, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Prof. Dr. H. Hamruni, M.S.I selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

4. Dr. H. Ahmad Janan Asifuddin, M.A selaku dosen pembimbing tesis yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberi arahan kepada penulis.
5. Dr. Subiyantoro, M.Ag dan Dr. H. Sumedi, M.Ag selaku penguji tesis yang telah memberikan kritikan dan masukan untuk perbaikan tesis.
6. Segenap dosen dan tenaga profesional Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
7. Ustadz Afif Salaim Fuadi selaku Pengasuh Pondok Modern Al-Islam Nganjuk
8. Kedua orang tua tercinta Ayahanda Daryono dan Ibunda Martini yang selalu memberikan kasih sayang, perhatian, semangat dan do'a terbaiknya. Semoga Allah SWT selalu memberikan kesehatan kepada beliau berdua.
9. Semua pihak yang telah ikut berjasa dalam penyusunan tesis ini, khususnya Wiwin Winarsih dan semua teman-teman MPI A yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Sekali lagi, terimakasih yang sebanyak-banyaknya.

Peneliti menyadari dalam penulisan tesis ini tentu terdapat kesalahan dan kekurangan, maka dari itu kritik dan saran dapat disampaikan melalui email yudiawanindo94@gmail.com. *Jazakumullah Khairon Katsiroh*. Aamiin

Yogyakarta, 18 April 2019

Penulis,

Yudiawan, S.Pd
NIM. 17204010024

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ

Artinya: “*sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan mereka sendiri*”...(Q.S. Ar-Ra’du: 11)¹

¹ *Al-Quran dan Terjemah*, (Jakarta:Magfiroh Pustaka, 2006), hlm. 250.

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk:

Almamater tercinta Program MAGISTER (S2)

Program Studi Pendidikan Agama Islam

Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iii
PENGESAHAN	iv
PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
MOTTO	x
PERSEMBAHAN	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB I: PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
D. Kajian Penelitian terdahulu.....	8
E. Landasan Teori	11
1. Konsep Manajemen Mutu Pendidikan.....	11
a. Definisi Manajemen	11
b. Definisi Mutu	15
c. Definisi Pendidikan	16
2. Konsep Mutu Pendidikan.....	22
a. Konsep Mutu W. Edward Deming	24
b. Konsep Mutu Joseph Juran	25
c. Konsep Mutu Philip Crosby	28
d. Konsep Mutu Terpadu	32
3. Konsep Pendidikan Pesantren.....	34
a. Definisi Pesantren	34
b. Elemen-elemen Pesantren	37
4. Manajemen Pesantren	42
a. Konsep Manajemen Pesantren	42
b. Implementasi Fungsi Manajemen Mutu Pesantren.....	45
F. Metode Penelitian	51
1. Jenis Penelitian	51
2. Subjek dan objek penelitian	52
3. Pengumpulan data.....	53
a. Observasi	53
b. Wawancara	54
c. Dokumentasi.....	55

4. Analisis Data.....	55
5. Uji Keabsahan Data	58
G. Sistematika Pembahasan.....	59
BAB II: GAMBARAN UMUM PONDOK MODERN AL-ISLAM NGANJUK	
A. Profil Pondok Modern Al-Islam Nganjuk	61
B. Kurikulum Pendidikan dan Mata Pelajaran Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.....	66
C. Gambaran Umum Kyai, Santri, Masjid, Pondok, Kitab	73
BAB III: IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MUTU DI PONDOK MODERN AL-ISLAM NGANJUK	
A. Perencanaan Mutu (<i>Quality Planning</i>)	89
B. Pengendalian Mutu (<i>Quality Control</i>)	107
1. Pengorganisasian	109
2. Penggerakan	131
3. Pengawasan	134
C. Perbaikan dan Peningkatan Mutu (<i>Quality Improvement</i>)	138
D. Temuan Penelitian	145
BAB IV: PENGARUH MANAJEMEN BERBASIS MUTU TERHADAP BERKEMBANGNYA KELEMBAGAAN PONDOK MODERN AL-ISLAM NGANJUK	
A. Defifnisi Pengembangan Lembaga Pondok Pesantren	152
B. Pengaruh Manajemen Mutu Terhadap Perkembangan Lembaga Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.....	153
1. Kurikulum Pendidikan.....	154
2. Proses Pendidikan	160
3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan	164
4. Sarana dan Prasarana Pendidikan	164
5. Pengelolaan Pendidikan.....	167
6. Keuangan Pondok	173
7. Masyarakat Sekitar	174
C. Temuan Penelitian	175
BAB V: PENUTUP	
A. Simpulan	178
B. Saran	179
DAFTAR PUSTAKA	180
LAMPIRAN-LAMPIRAN	186
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	223

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Tabel 2.1.	Mata Pelajaran MI Pondok Modern Al-Islam Nganjuk	69
Tabel 2.2.	Mata Pelajaran MTs Pondok Modern Al-Islam Nganjuk	70
Tabel 2.3.	Mata Pelajaran MA Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.....	71
Tabel 2.4.	Daftar ustadz Ustadzah pondok modern Al-Islam Nganjuk	78
Tabel 2.5.	Data santri pondok modern Al-Islam Nganjuk per kecamatan TA. 2018-2019	80
Tabel 2.6.	Jumlah Santri Per Jenjang Pendidikan	86
Tabel 3.1	Rencana jangka menengah pondok modern Al-Islam Nganjuk ..	100
Table 3.2	Rencana Strategi Perbaikan Mutu Pondok Modern Al- Islam Nganjuk	143
Table 3.3	Perbedaan Antara Institusi Mutu Dengan Institusi Biasa.....	143
Gambar 3.1	Struktur Organisasai Pondok Modern Al-Islam Nganjuk	112

DAFTAR LAMPIRAN

Pedoman Wawancara	186
Transkrip Wawancara	189
Silabus Ubudiyah Pondok Modern Al-Islam Nganjuk	216
Foto-Foto	221

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kebutuhan untuk menjawab setiap persoalan didalam ruang lingkup manajemen pesantren setiap waktu mengalami perubahan. Hal ini dapat disebabkan karena persaingan antara lembaga satu dengan yang lain ataupun gejala dari setiap anggota di suatu lembaga. Lembaga pendidikan pesantren yang memiliki kedudukan mulia karena berperan ikut mencerdaskan generasi bangsa dan mentransformasikan keilmuan, oleh karenanya pesantren sangat perlu memperhatikan sistem manajemen dalam pengelolaannya agar mampu berjalan maksimal.

Dalam mengelola lembaga pesantren, banyak konsep manajemen dikembangkan di era modern sekarang ini. Tujuan dari pengelolaan itu sendiri yaitu agar tercapainya tujuan yang sudah di rencanakan. Tujuan dari pesantren tentu tidak hanya tersampainya pelajaran-pelajaran agama, tetapi juga memberikan mutu pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan agar lembaga pesantren mengalami perkembangan yang lebih baik. Pelanggan yang dimaksud disini yaitu semua pihak yang terlibat didalam lembaga pesantren yaitu para ustadz, staff, pegawai, santri dan wali santri. Kemudian lembaga pesantren harus melakukan perbaikan secara terus menerus agar kualitas pendidikan di pondok pesantren selalu terjaga. Karena dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan dan menjaga mutu maka pesantren dapat bertahan dari berbagai macam persaingan global.

Dikutip dari salah satu berita online bahwa kementerian Agama saat ini tengah menyusun regulasi terkait standar minimum dan izin pendirian pesantren di Indonesia. Direktur Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren) Ahmad Zayadi mengatakan bahwa selama ini pendirian pesantren kurang terkontrol oleh pemerintah. "*Ke depan itu izin operasional pesantren tidak lagi dikeluarkan kabupaten/kota, tapi dikeluarkan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam,*" ujar Zayadi saat dihubungi Republika.co.id, Selasa (27/2).¹

Sejauh ini belum ada standard minimal pendidikan pondok pesantren secara khusus, maka dengan rencana dilakukan standarisasi tersebut, diharapkan akan memberikan dampak yang lebih baik terhadap mutu pendidikan pondok pesantren. Selain itu dengan adanya standar yang diberlakukan oleh Kementerian Agama akan dapat mengontrol pemahaman-pemahaman ekstrem di Indonesia. Karena itu, menurut Zayadi, pendirian pondok pesantren ke depannya setidaknya harus memenuhi dua unsur, yaitu unsur *Arkanul Ma'had* dan *Ruuhul Ma'had*. Menurut Zayadi, *Arkanul Ma'had* meliputi ketersediaan kiai atau ustaz, santri, asrama, masjid, dan kitab kuning. Sedangkan *Ruuhul Ma'had* meliputi ruh NKRI dan nasionalisme, ruh keilmuan, keikhlasan, kesederhanaan, ukhwuwah Islamiyah, kemandirian, kebebasan dan optimisme, serta ruh keseimbangan.²

¹ Muhyiddin, "Kemenag Susun Regulasi Standard dan Izin Pendirian Pesantren" dalam www.republika.co.id. Diakses tanggal 5 Mei 2019.

² Muhyiddin, "Kemenag Susun Regulasi Standard dan Izin Pendirian Pesantren" dalam www.republika.co.id. Diakses tanggal 5 Mei 2019.

Sementara itu, Dirjen Pendidikan Islam Kemenag, Prof Kamarudin Amin menjelaskan bahwa regulasi tersebut sebagai upaya kehadiran negara dalam menjaga keutuhan Negara Kesatuan Negara Republik Indonesia (NKRI). Menurut Prof. Kamaruddin, setiap pesanten kedepannya harus memiliki standar minimum, baik dari sisi kurikulum ataupun dari sisi sumber daya manusianya. Karena itu, menurut dia, dalam penyusunan regulasi ini pihaknya akan melibatkan pihak pesantren.³

Di era modern sekarang ini keberadaan pesantren tetap memiliki peranan penting dikalangan masyarakat. Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang sudah lama di Indonesia ikut berkontribusi besar terhadap usaha perbaikan moral, perilaku, dan keilmuan bagi masyarakat Indonesia. Kemampuan pesantren untuk tetap bertahan di era modernisasi menjadi sesuatu yang harus diperharikan, terutama dalam pengelolaannya. Beberapa pesantren mengalami perkembangan pada sistem manajemennya, struktur organisasi, dan administrasi pengelolaan keuangan. Salah satunya adalah Pondok Modern Al-Islam Nganjuk yang menjadi objek peneltian ini. Pondok modern Al-Islam Nganjuk berdiri pada tahun 1992. Pondok Modern Al-Islam Nganjuk terletak di desa Kapas, Kecamatan Sukomoro, Kabupaten Nganjuk, Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Terletak tidak jauh dari pusat kota menjadikan pondok ini mudah diakses dari seluruh kota.

Pada awal berdirinya pondok tersebut sudah memiliki struktur kepengurusan sebagaimana sebuah struktur di suatu lembaga pendidikan.

³Muhyiddin, “Kemenag Susun Regulasi Standard dan Izin Pendirian Pesantren” dalam www.republika.co.id. Diakses tanggal 5 Mei 2019.

Namun struktur yang ada sangat sederhana karena keterbatasan sumber tenaga kerja yang ada disana. Dalam menentukan kebijakan di dalam pondok tersebut tidak banyak anggota yang terlibat, figur seorang kyai atau pengasuh masih sangat kuat, meskipun tetap melibatkan anggota yang lain. Pada saat berdirinya pondok modern Al-Islam Nganjuk hanya terdapat struktur berupa pengasuh, ketua, wakil ketua, sekretaris, bendahara, dan para tenaga pengajar.

Seiring berjalannya waktu, pondok modern Al-Islam Nganjuk melakukan perubahan dalam hal pengelolaan manajemen pondok dengan memperbaiki struktural, dan menambah bagian kerja. Perubahan tersebut dilakukan karena keadaan pesantren yang sudah berkembang lebih besar dan membutuhkan sistem manajemen yang mendukung. Kemudian dengan banyaknya santri dan beberapa lembaga seperti madrasah ibtidaiyah, madrasah tsanawiyah, dan madrasah aliyah, pondok modern Al-Islam Nganjuk menunjuk kepala sekolah dari tiap-tiap madrasah. Selanjutnya dengan adanya asrama putra dan putri, dibuatlah pengurus asrama. Tidak cukup disitu saja pondok modern Al-Islam Nganjuk juga memperbaiki proses pembelajaran dengan dibentuknya wakil ketua bidang kurikulum dan menambah beberapa tenaga pendidik.

Namun pada kenyataannya, proses pengembangan pondok modern Al-Islam Nganjuk masih berjalan lambat dan kurang efisien. Hal tersebut karena belum adanya bagian khusus yang menangani mutu pendidikan dan kelembagaan. Kemudian pada tahun 2016 pondok modern Al-Islam Nganjuk mulai membuat satu langkah strategis dengan membentuk forum pimpinan. Forum pimpinan ini dibentuk dengan tujuan untuk mengontrol mutu

pendidikan dan kelembagaan, dan menentukan kebijakan-kebijakan yang diterapkan di pondok modern Al-Islam.

Mempertahankan mutu dan meningkatkannya menjadi tugas para pengelola pondok dalam menghadapi persaingan global, khususnya di daerah Nganjuk. Pondok modern Al-Islam telah menerapkan sistem manajemen berbasis mutu dalam mengelola lembaganya. Hal tersebut ditandai dengan adanya sebuah struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas yang berorientasi pada mutu, memiliki visi misi, dan tersedianya sarana dan prasarana yang menunjang dalam mewujudkan sebuah sistem manajemen yang bermutu. Selain itu didukung dengan pernyataan langsung dari direktur pondok modern Al-Islam Nganjuk bahwa pondok tersebut telah menerapkan sistem manajemen mutu dalam mengelola lembaganya.

Meskipun sudah ada struktur organisasi dalam proses pelaksanaan manajemen nya, peneliti masih melihat adanya kekurangan yang ada didalam manajemen pondok modern Al-Islam Nganjuk yaitu pada bagian sumber daya manusianya nya. Peneliti masih melihat kurangnya pemahaman dan kesadaran para pegawai di pondok modern Al-Islam Nganjuk. Terutama dalam hal penjaminan mutu dan tenaga pendidik nya. Dengan kurangnya pemahaman dan kesadaran mutu pada anggota pondok, maka dapat menghambat pengembangan pondok modern Al-Islam itu sendiri. Permasalahn tersebut kiranya perlu lebih diperhatikan karena menjadi bagian yang penting dalam sistem manajemen berbasis mutu yang bertujuan agar dapat melakukan pengembangan secara efektif dan efisien, selain itu

permasalahan tersebut juga dapat menghambat perbaikan berkelanjutan dan mengurangi kepuasan para pelanggan.

Selain permasalahan kurangnya pemahaman dan kesadaran pegawai tentang manajemen mutu ada satu bagian yang belum dapat berjalan sebagaimana mestinya, yaitu pada bagian penjaminan mutu. Sebenarnya langkah dalam membentuk forum pimpinan sudah baik dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan. Karena dengan adanya forum pimpinan, pengambilan keputusan tidak lagi terpusat oleh seorang kyai atau pengasuh, tapi melibatkan seluruh anggota pimpinan seperti ketua tiap-tiap madrasah (MI, MTs, MA), ketua asrama, dan direktur pondok. Namun menurut peneliti tugas forum pimpinan terlalu luas, karena harus mengurus semua aspek didalam pondok. Sebaiknya dalam sebuah sistem manajemen mutu ada satu bagian khusus penjaminan mutu. Karena dengan adanya bagian khusus penjaminan mutu, maka mutu di pondok modern Al-Islam Nganjuk akan lebih baik dan cepat dalam melakukan perkembangan.

Masalah yang terjadi dalam proses manajemen merupakan hal yang wajar, namun tidak dapat diabaikan karena dapat menghambat kemajuan lembaga yang bersangkutan. Sumber daya manusia pada sebuah sistem manajemen berbasis mutu menjadi kunci keberhasilan sebuah lembaga pendidikan. Melihat fenomena dan permasalahan yang terjadi, maka peneliti melakukan penelitian tentang bagaimana implementasi manajemen berbasis mutu di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk dalam mengembangkan lembaga nya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi manajemen berbasis mutu di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk?
2. Bagaimana pengaruh manajemen berbasis mutu terhadap berkembangnya kelembagaan Pondok Modern Al-Islam Nganjuk?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini yaitu:

- a. Mengetahui bagaimana penerapan manajemen berbasis mutu di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.
- b. Mengetahui bagaimana dampak manajemen berbasis mutu terhadap berkembangnya kelembagaan Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.

2. Kegunaan Penelitian

- a. Kegunaan Teoritik

Hasil penelitian ini sebagai sumbangan pemikiran dan kajian kepada seluruh akademisi dan para peneliti untuk mengembangkan teori tentang lembaga pesantren dengan pendekatan manajemen berbasis mutu.

b. Kegunaan Praktis

- 1) Sebagai bahan masukan kepada pengurus pesantren dalam mengembangkan program-program peningkatan mutu pendidikan pesantren.
- 2) Masukan kepada pemerintah dalam membuat regulasi dan standarisasi pesantren menuju pesantren yang bersaing.

D. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian dan penelitian tentang manajemen berbasis mutu di pesantren belum banyak ditemukan baik dalam bentuk jurnal, buku, ataupun penelitian ilmiah berupa skripsi atau tesis. Namun bukan berarti tidak ditemukan sebuah penelitian atau kajian yang terkait. Fungsi dari telaah pustaka ini sendiri agar dijadikan bahan pembeda dari penelitian yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dimaksudkan agar keaslian penelitian dapat dipertanggung jawabkan, dan jauh dari praktek plagiasi. Sejauh pengamatan penulis, secara spesifik penelitian tentang (Implementasi Manajemen Berbasis Mutu dan pengaruhnya terhadap perkembangan kelembagaan Pondok Modern Al-Islam Nganjuk) belum ada yang menjadikannya bahan penelitian tesis.

Berikut ini merupakan beberapa penelitian yang relevan dengan manajemen berbasis mutu di pesantren yang penulis temukan :

1. Tesis oleh Iyus Herdiana Saputra, dengan judul “*Manajemen Pendidikan Pesantren Darul Hikmah Kutoarjo Jawa Tengah*”. Dalam tesis tersebut peneliti menitikberatkan pada perencanaan, pengorganisasian, pengawasan/pengendalian pendidikan pesantren Darul Hikmah Kotaarjo

Jawa Tengah. Selain itu penelitian diatas lebih berfokus kepada manajemen secara umum dan model pengembangannya, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti jauh lebih mendalami pada manajemen berbasis mutu pesantren dalam pengembangan kelembagaan. Tentu penelitan tersebut berbeda dengan penelitian sebelumnya oleh Iyus Herdiana Saputra.⁴

2. Tesis Muhammad Subhan Zaini, dengan judul "*Manajemen Pendidikan Pesantren Tradisional dan Implikasinya Terhadap Pembentukan Etos Kerja Santri (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi'ien Lirboyo Kediri-Jawa Timur)*". Penelitian tersebut berfokus pada sistem pengajaran dan manajemen pondok pesantren Hidayatul Mubtadi'ien Lirboyo Kediri-Jawa Timur yang masih dilakukan dengan cara konvensional, namun diiringi dengan bekal keterampilan seperti otomotif, menjahit, koperasi, agrobisnis, jurnalistik, dll. Sehingga dengan adanya bekal ketrampilan tersebut para santri mampu memiliki etos kerja yang dibutuhkan oleh dunia kerja dan masyarakat sekitar. Sedangkan pada penelitian ini, peneliti jauh lebih mendalami pada manajemen berbasis mutu pesantren dalam pengembangan kelembagaan. Tentu penelitan tersebut berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Subhan Zaini.⁵

⁴ Iyus Herdiana Saputra, *Manajemen Pendidikan Pesantren Darul Hikmah Kutoarjo Jawa Tengah*, Program Magister Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2009. Hlm. vi.

⁵ Muhammad Subhan Zaini, *Manajemen Pendidikan Pesantren Tradisional dan Implikasinya Terhadap Pembentukan Etos Kerja Santri (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi'ien Lirboyo Kediri-Jawa Timur)*, Tesis (Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2006). Hlm. vi.

3. Skripsi Mualliful Abror, dengan judul "*Modernitas Manajemen dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta*". Penelitian tersebut memfokuskan penelitiannya pada beberapa hal diantaranya, sarana dan prasarana, kurikulum, dan metode pengajaran. Pada beberapa aspek akan ada kaitannya dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, namun yang membedakan yaitu di wilayah aspek mutu pesantren. Pada penelitian diatas manajemen berbasis mutu tidak terlalu menjadi fokus penelitian, hanya berfokus pada pengembangan manajemen modern di pesantren, sedangkan yang akan saya teliti akan lebih mendalam tentang manajemen berbasis mutu di pesantren salafiyah dan dampaknya terhadap pengembangan kelembagaan pesantren disana.⁶
4. Disertasi Mahbub Daryanto, dengan judul "*Studi Kebijakan Pondok Pesantren (Evaluasi Kebijakan di Provinsi Jambi)*". Penelitian yang dilakukan oleh Mahbub Daryanto membahas kebijakan pemerintah terkait pesantren di provinsi Jambi, didalam penelitian tersebut tidak membahas manajemen di pesantren secara khusus, tetapi lebih kepada kebijakan pemerintah jambi terhadap perkembangan pesantren. Sedangkan yang akan saya teliti pada penelitian yang akan berlangsung yaitu berfokus pada manajemen di pesantren berbasis mutu pesantren dan dampaknya terhadap perkembangan kelembagaan pesantren.⁷

⁶ Mualliful Abror, *Modernitas Manajemen dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta*, Skripsi, (Fakultas Ushuluddin dan Pemikiran Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017). Hlm. vi.

⁷ Mahbub Daryanto, *Studi Kebijakan Pondok Pesantren (Evaluasi Kebijakan di Provinsi Jambi)*, Pasca Sarjana Studi Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017. Hlm. vi.

Pada penelitian terdahulu dan kaitannya dengan penelitian yang peneliti lakukan selain adanya perbedaan pada objek dan subjek penelitian, juga pada variabel penelitiannya. Keempat penelitian terdahulu belum membahas manajemen pesantren berbasis mutu di pesantren, hal inilah yang menjadi pembeda antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

E. Landasan Teori

Untuk mendukung penelitian ini, maka perlu dikemukakan hal-hal atau teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan dan ruang lingkup pembahasan sebagai landasan dalam pembuatan tesis ini.

1. Konsep Manajemen Mutu Pendidikan

a. Definisi Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari Italia *Maneggio* yang diadopsi dari bahasa latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus* yang artinya tangan.⁸ Dalam bahasa Arab berasal dari *nazhoma* atau *idarah* artinya yang menata beberapa hal dan menggabungkan beberapa antara satu dengan yang lain.⁹ Sedangkan secara *terminologis* manajemen menurut yang dikutip oleh Made Pidarta terbagi kepada manajemen sebagai peranan dan manajemen sebagai tugas, hal ini memberi jalan untuk membedakan kedua istilah itu. Manajemen sebagai tugas ialah melaksanakan

⁸ M. Sulthon Masyhud dan M. Khusnurridlo, *Manajemen Pondok...*Hlm 16.

⁹ M. Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses*, (Jakarta: Gema Insani, 2004). hlm. 181.

fungsi-fungsi manajemen sementara itu salah satu manajemen sebagai peranan disebutkan peranan administrasi eksekutif.¹⁰

Menurut para ahli, manajemen adalah mengelola orang-orang, yang kedua adalah pengambilan keputusan, yang ketiga adalah pengorganisasian dan pemanfaatan sumber-sumber untuk menyesuaikan tujuan yang telah ditentukan.¹¹ Manajemen pendidikan pada dasarnya adalah alat-alat yang diperlukan dalam usaha mencapai tujuan pendidikan.¹² Manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.¹³

Menurut Hadari Nawawi, manajemen pendidikan sebagai ilmu terapan adalah rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan dilingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal.¹⁴ Sementara itu, menurut Ngalim Purwanto administrasi/manajemen pendidikan ialah segenap proses pengerahan dan pengintegrasian segala sesuatu, baik personel, spiritual maupun material, yang bersangkutan paut dengan pencapaian

¹⁰ M. Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer* hlm. 17

¹¹ Amin Haedari dan Ishom El-Saha, , *Peningkatan Mutu Terhadap Pesantren dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: Diva Pustaka, 2008), hlm.51.

¹² Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan; Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), hlm. 5.

¹³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 7.

¹⁴ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1988), hlm. 11.

tujuan pendidikan.¹⁵ Sedangkan Husaini Usman mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan proses dan hasil belajar peserta didik secara aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan dalam mengembangkan potensi dirinya.¹⁶

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata manajemen memiliki arti penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan. Manajemen sangat berkaitan dengan organisasi di dalam masyarakat atau lembaga-lembaga sosial (*social institutions*) yang merupakan ciri dari kehidupan modern.¹⁷ Menurut Malayu Hasibuan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif yang didukung sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁸

Dalam proses manajemen, harus ada fungsi-fungsi manajemen yang mendukung. Dalam hal ini para tokoh manajemen berbeda pendapat dalam menentukan fungsi-fungsi manajemen yang harus ada dalam manajemen. Selain itu istilah yang digunakan juga berbeda-beda. Perbedaan tersebut kiranya disebabkan oleh latar belakang kehidupan yang berbeda, kondisi lembaga yang berbeda,

¹⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 3.

¹⁶ Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 13-14.

¹⁷ H.A.R. Tilaar, *Kaleidoskop Pendidikan Nasional*, (Jakarta : PT. Kompas Media Nusantara, 2012), hal. 225.

¹⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm. 2.

dan teknologi yang berbeda.¹⁹ Adapun fungsi-fungsi manajemen menurut para ahli sebagai berikut.

- 1) Menurut Henry Fayol fungsi-fungsi manajemen meliputi, perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian, dan pengendalian.²⁰
- 2) Menurut L. Gulick fungsi-fungsi manajemen meliputi, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kerja, pengarahan, pengkoordinasian, penyusunan laporan, dan pengendalian.²¹
- 3) Menurut G.R Terry fungsi-fungsi manajemen meliputi, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/ penggerakan, dan pengendalian.²²
- 4) Menurut Koonts dan O'Donnel fungsi-fungsi manajemen meliputi, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kerja, pengarahan, dan pengendalian.²³
- 5) Menurut Louis A. Allen fungsi-fungsi manajemen meliputi, perencanaan, penyusunan kerja, memimpin, dan pengendalian.²⁴

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah seni mengatur sumber daya manusia untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah direncanakan. Sedangkan dalam fungsi-fungsi manajemen peneliti mengambil

¹⁹ Ara Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan...* hlm. 17.

²⁰ *Ibid.*, hlm. 17.

²¹ *Ibid.*, hlm. 17

²² *Ibid.*, hlm. 18

²³ *Ibid.*, hlm. 18.

²⁴ *Ibid.*, .hlm.18.

kesimpulan bahwa secara umum fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

b. Definisi Mutu

Mutu atau kualitas menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf, atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).²⁵ Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap orang setuju dengan perbaikan mutu pendidikan, namun masalah yang muncul kemudian adalah ketidaksamaan makna dalam mengartikan mutu tersebut. Oleh karena itu diperlukan sebuah pemahaman yang jelas tentang konsep mutu dalam lembaga pendidikan.

Beberapa tokoh memiliki pandangannya tentang mutu, Edward Sallis (dikutip dari buku *Manajemen Mutu Terpadu*, 2008) membagi pengertian mutu kedalam dua bentuk yaitu mutu sebagai sebuah konsep yang absolut dan mutu sebagai sebuah konsep yang relatif. Mutu sebagai sebuah konsep yang absolut artinya sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli.²⁶ Sedangkan mutu sebagai sebuah konsep yang relatif memandang mutu bukan sebagai atribut produk atau layanan, tetapi sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut.²⁷

²⁵ Jaja Jahari, Amirullah Syarbani, *Manajemen Madrasah; Teori, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung:Alfabeta, 2013), hlm. 95.

²⁶ Edward Sallis, *Manajemen Mutu...*, hlm. 52.

²⁷ *Ibid.*, hlm. 53.

Menurut Philip Crosby Bayard Mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu jasa pendidikan memiliki mutu apabila sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan.²⁸ Menurut William Edward Deming Mutu berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus.²⁹ Sedangkan Joseph M. Juran mendefinisikan mutu adalah kesesuaian untuk digunakan (*fitness for use*), yang mengandung pengertian bahwa suatu jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pelanggannya.³⁰

Dilihat dari beberapa pengertian mutu diatas, maka dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa mutu atau kualitas adalah suatu ukuran atau standar minimal yang digunakan oleh suatu lembaga untuk memberikan kepuasan pelanggan di suatu tempat. Dalam konteks mutu pendidikan maka yang dimaksud adalah menerapkan standar minimal pengelolaan dan standar minimal jasa yang diberikan kepada para pelanggannya.

c. Definisi Pendidikan

Pendidikan menurut undang-undang republik indonesia, nomor 20 tahun 2003 pasal satu ayat satu adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk

²⁸ M.N. Nasution, *Menejemen Mutu Terpadu Total Quality Management* (Jakarta: Galia Indonesia: 2001), hlm. 15.

²⁹ M.N. Nasution, *Menejemen Mutu...*, hlm. 35.

³⁰ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi:2003), hlm. 53.

memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.³¹ Istilah pendidikan dalam konteks pendidikan islam pada umumnya mengacu kepada terma *at-tarbiyah*, *at-ta'adib*, dan *at-ta'lim*. Secara esensial setiap tema memiliki perbedaan, baik secara tekstual maupun kontekstual.

1) *At-tarbiyah*

Istilah *at-tarbiyah* berasal dari kata *rabb*. Walaupun kata ini memiliki banyak arti, tetapi makna dasarnya yaitu tumbuh, berkembang, memelihara, merawat, mengatur, dan menjaga kelestarian atau eksistensinya. Kata *rabb* sebagaimana yang terdapat dalam Q.S. Al-Fatihah: 2 (*Alhamdulillahillobbil-'alamin*) mempunyai kandungan makna yang berkonotasi dengan istilah *at-tarbiyah*, sebab kata *rabb* (Tuhan) dan *murabbi* (pendidik) berasal dari kata yang sama. Berdasarkan hal ini, maka Allah adalah pendidik Yang Maha Agung bagi seluruh alam semesta.³²

Dari uraian diatas mengisyaratkan bahwa proses pendidikan islam adalah bersumber pada pendidikan yang diberikan Allah sebagai pendidik seluruh alam semesta, termasuk manusia. Dalam konteks yang luas, pengertian pendidikan islam yang terkandung dalam terma *at-tarbiyah* terdiri atas empat unsur pendekatan, yaitu: *pertama*, memelihara dan menjaga fitrah

³¹Undang-undang RI nomor 20 tahun 2003, Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional), (Bandung: Citra Umbara, 2003), hal. 3.

³²Mukodi, *Pendidikan Islam Terbadu*, (Yogyakarta:Aura Pustaka, 2011), hlm. 3.

peserta didik menjelang dewasa (*baligh*), *kedua*, mengembangkan seluruh potensi menuju kesempurnaan, *ketiga*, mengarahkan seluruh *fitrah* menuju kesempurnaan, *keempat*, melaksanakan pendidikan secara bertahab.³³

2) *At-ta'lim*

Menurut para pakar istilah *at-ta'alim* lebih bersifat universal disbanding dengan *at-tarbiyah* dan *at-ta'adib*. Rashid ridho mengartikan *at-ta'alim* sebagai proses transmisi beberapa ilmu pengetahuan pada jiwa individu tanpa adanya batasan dan ketentuan tertentu. Menurut Abdul Fattah Jalal, apa yang dilakukan oleh Rasul bukan hanya membuat umat islam dapat membaca, melainkan membawa umat islam kepada nilai pendidikan *tazkiyah an-nafs* (pensucian diri) dari segala kotoran, sehingga memungkinkan menerima hikmah serta mempelajari segala yang bermanfaat untuk diketahui.³⁴

Oleh karena itu pengertian *at-ta'lim* tidak hanya terbatas pada pengetahuan lahiriyah, tetapi mencakup pengetahuan teoritis, mengulang secara lisan, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam kehidupan, perintah untuk melaksanakan pengetahuan dan pedoman untuk berperilaku.³⁵

³³ Mukodi, *Pendidikan Islam...*, hlm. 3

³⁴ *Ibid.*, hlm. 4.

³⁵ *Ibid.*, hlm. 5.

3) *At-ta'adib*

Menurut Aquib Al-Attas, istilah yang tepat untuk menunjukkan pendidikan islam adalah *at-ta'adib*. Secara terminology, istilah *at-ta'adib* berarti pengenalan dan pengakuan yang secara berangsur-angsur ditanamkan kedalam diri manusia (peserta didik) tentang berbagai tempat yang tepat dari segala sesuatu didalam tatanan penciptaan. Dengan pendekatan ini pendidikan akan berfungsi sebagai pembimbing kearah pengenalan dan pengakuan tempat Tuhan yang tepat dalam tatanan wujud ke pribadiannya.³⁶

Dalam konteks ini Aquib Al-Attas mengungkapkan bahwa istilah *at-tarbiyah* terlalu luas untuk mengungkapkan hakikat dan operasional pendidikan islam. Sebab kata *at-tarbiyah* memiliki arti pengasuhan, pemeliharaan, dan kasih sayang tidak hanya digunakan untuk manusia tetapi juga digunakan untuk memelihara binatang atau makhluk Allah lainnya. Oleh karena itu penggunaan istilah *at-tarbiyah* tidak memiliki akar yang kuat dalam khazanah bahasa arab. Timbulnya istilah ini dalam dunia islam merupakan terjemahan dari bahasa latin "*educitio*" atau bahasa inggris "*education*". Kedua kata tersebut dalam batasan pendidikan barat lebih banyak menekankan pada aspek psikis dan immaterial. Dengan demikian istilah *at-ta'adib* merupakan

³⁶ Mukodi, *Pendidikan Islam...*, hlm. 5.

terma yang paling tepat dalam khazanah bahasa arab karena mengandung arti ilmu, kearifan, keadilan, kebijaksanaan, pengajaran, dan pengasuhan yang baik sehingga makna *at-tarbiyah* dan *at-ta'alim* sudah tercakup dalam terma *at-ta'adib*.³⁷

Adapun menurut beberapa tokoh mendefinisikan pendidikan sebagai berikut:

- 1) Ki Hajar Dewantara sebagai tokoh dan penggagas pendidikan nasional menjelaskan bahwa pendidikan yaitu menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak itu, agar mereka sebagai manusia dan sebagai anggota masyarakat dapatlah mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya.³⁸
- 2) John Dewey mendefinisikan pendidikan sebagai proses pembentukan kemampuan dasar yang fundamental, yang menyangkut daya pikir (intelektual) maupun daya rasa (emosi) manusia.³⁹
- 3) Soegarda poerwakawatja menjelaskan bahwa pendidikan dalam arti yang luas adalah semua perbuatan dan usaha dari generasi

³⁷ Mukodi, *Pendidikan Islam...*, hlm. 6

³⁸ Ki Hadjar Dewantara, *Pendidikan: Bagian Pertama, Cetakan Ketiga*, (Yogyakarta: Majelis luhur persatuan Taman Siswa, 2004), hal. 20.

³⁹ Jalaluddin, Abdullah Idi, *Filsafat Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 21.

tua untuk mengalihkan pengetahuan, pengalaman, kecakapan, dan ketrampilannya kepada generasi muda.⁴⁰

- 4) Al-Syaibani menjelaskan bahwa pendidikan adalah usaha mengubah tingkah laku individu dalam kehidupan pribadinya sebagai bagian dari kehidupan masyarakat dan kehidupan alam sekitarnya.⁴¹
- 5) Ibnu Al-Qoyyim al-Jauziyah menyatakan pendidikan melalui kata tarbiyah yang merujuk kepada kata *Rabbani* (*Rabbayyarubbu-raban*) yang berarti seorang pendidik atau dapat dipahami sebagai orang yang merawat pengetahuan yang dimilikinya agar menjadi sempurna dan bertambah. Secara etimologi tersebut, Ibnu Qoyyim mendefinisikan tarbiyah sebagai suatu usaha dalam mendidik manusia dengan ilmu yang dilakukan pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani peserta didik menuju terbentuknya kepribadian utama taat kepada Allah, berbudi pekerti mulia, berilmu tinggi serta sehat secara jasmani dan rohani.⁴²
- 6) Ibnu Khaldun mengartikan pendidikan adalah proses untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang dilakukan secara bertahap dan perubahan setiap peserta didik setelah melakukan proses pembelajaran tidak hanya sebatas

⁴⁰ Jalaluddin, Abdullah Idi, *Filsafat Pendidikan...*, hlm. 21.

⁴¹ *Ibid.*, hlm. 21.

⁴² Safrudin Aziz, *Pemikiran Pendidikan Islam*, (Yogyakarta:Kalimedia, 2015), hlm.

bertambahnya kecerdasan dan pengalaman ilmiah semata, tetapi juga akhlak.⁴³

Dari uraian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pendidikan adalah suatu proses usaha manusia untuk membentuk kepribadian yang baik meningkatkan kemampuan berpikir, dan kemampuan olah rasa (emosi) agar dapat mencapai tujuan hidupnya. Kemudian dari uraian diatas tentang definisi manajemen, mutu, dan pendidikan maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen mutu pendidikan adalah suatu seni mengatur sumberdaya manusia yang memiliki standar kualitas yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan manusia itu sendiri.

2. Konsep Mutu Pendidikan

Mutu atau kualitas adalah suatu ukuran atau standar minimal yang digunakan oleh suatu lembaga untuk memberikan kepuasan pelanggan di suatu tempat. Dalam konteks mutu pendidikan maka yang dimaksud adalah menerapkan standar minimal pengelolaan dan standar minimal jasa yang diberikan oleh lembaga pendidikan kepada para pelanggannya. Menurut Joseph Juran, seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution, kualitas atau mutu diartikan sebagai kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi.⁴⁴

⁴³ Safrudin Aziz, *Pemikiran Pendidikan...*, hlm.151.

⁴⁴ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000), hlm. 15.

Dalam mendefinisikan mutu/kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif. Dalam hal ini, ada beberapa elemen yang bisa membuat sesuatu dikatakan berkualitas. Pertama, kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kedua, kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Ketiga, kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain). Keempat, kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.⁴⁵ Jika dilihat dari segi korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, bahwa mutu pendidikan di pondok pesantren adalah kemampuan pesantren dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan pondok pesantren, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.⁴⁶

Ada beberapa konsep mutu yang dipopulerkan oleh beberapa tokoh penting dalam gerakan mutu yaitu W. Edward Deming, Josep Juran, dan Philip B. Crosby. Ketiganya berkontribusi pada mutu industri produksi, namun demikian ide-ide mereka dapat diterapkan pada industri jasa, terutama jasa pendidikan. Memang mereka tidak mengangkat isu-isu

⁴⁵ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2009), hlm. 3-4

⁴⁶ Dzaujak Ahmad, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996), hlm. 8.

tentang pendidikan secara langsung, namun kontribusi mereka terhadap gerakan mutu yang begitu besar tidak ada salahnya lembaga pendidikan mengadopsi pemikiran mereka.⁴⁷ Selain dari konsep ketiga tokoh tersebut terdapat konsep yang dipopulerkan oleh Edward Sallis yaitu konsep Manajemen Mutu Terpadu atau lebih sering dikenal dengan *Total Quality Manajemen* (TQM).

a. Konsep Mutu W. Edward Deming

Deming melihat bahwa masalah mutu terletak pada masalah manajemen.⁴⁸ Deming memiliki 14 poin yang merupakan falsafah mutu deming, yang dalam konteks mutu pendidikan yaitu:

- 1) Tumbuhkan terus peningkatan jasa serta perlunya rencana jangka panjang berdasarkan visi ke depan dan inovasi baru untuk meraih mutu.
- 2) Adopsi filosofi yang baru. Termasuk didalamnya adalah cara-cara atau metode baru dalam bekerja.
- 3) Hindari ketergantungan pengamatan massa, lebih fokus memberikan pelatihan kepada staf agar mereka mampu mengembangkan mutu mereka sendiri.
- 4) Tidak mempraktekan penghargaan lembaga dengan harga. Karena harga tidak memiliki apa-apa ukuran mutu.
- 5) Tingkatkan secara konstan sistem manajemen untuk meningkatkan mutu dan produktivitas.

⁴⁷ Edward Sallis, *Manajemen Mutu...*, hlm 95.

⁴⁸ *Ibid.*, hlm 97.

- 6) Lembaga pelatihan kerja. Menggunakan uang untuk melakukan pelatihan tenaga kerja adalah penting, namun lebih penting melatih dengan standar terbaik dalam kerja.
- 7) Lembaga kepemimpinan yaitu mendorong peningkatan proses manajemen yang lebih baik.
- 8) Hilangkan rasa takut, agar setiap orang dapat bekerja secara efektif.
- 9) Uraikan kendala-kendala antar departemen. Setiap orang didalam departemen harus bekerja bersama sebagai sebuah tim.
- 10) Hilangkan slogan, desakan, dan tekanan dalam meningkatkan produktivitas kerja.
- 11) Hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik.
- 12) Tidak membatasi karyawan atas keahliannya.
- 13) Lembaga program pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan diri dan peningkatan kualitas kerja.
- 14) Libatkan semua orang dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu. Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki mutu jasa yang diusahakan.⁴⁹

b. Konsep Mutu Joseph Juran

Joseph Juran adalah seorang pelopor revolusi mutu di Jepang.

Dia adalah penulis dan editor sejumlah buku di antaranya, *Juran's*

⁴⁹ Edward Sallis, *Manajemen Mutu...*, hlm. 100-103.

Quality Control Handbook, Juran on Planning for Quality, dan Juran on Leadership for Quality. Dia terkenal dengan ide nya, yaitu ‘kesesuaian dengan tujuan dan manfaat’. Ide ini menunjukkan bahwa produk atau jasa yang sudah dihasilkan mungkin sudah memenuhi spesifikasinya, namun belum tentu sesuai dengan tujuannya.⁵⁰ Juran menjelaskan bahwa “*in the eyes of customers the better the product feature, the higher quality. In the eyes of customers, the fewer the deficiencies the better the quality*”.⁵¹ Dari pernyataan juran tersebut dapat diartikan bahwa dimata pelanggan, semakin baik fitur (karakter) produk, maka semakin tinggi kualitasnya, dan semakin sedikit kekurangan maka semakin baik kualitasnya. Maka dari itu, sesuatu yang bermutu adalah kesesuaian antar produk yang dihasilkan dan kesesuaian dengan pelanggan, dan produk tersebut tidak terjadi banyak kekurangan.

Juran telah mengembangkan sebuah pendekatan yang disebut Manajemen Mutu Strategis (SQM) untuk membantu manajer dalam merencanakan. SQM adalah sebuah proses tiga-bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu.⁵² Pimpinan lembaga atau manajer senior memiliki pandangan strategis tentang organisasi atau lembaga, pengurus bidang atau manajer menengah memiliki

⁵⁰ Edward Sallis, *Manajemen Mutu ...*, hlm. 108.

⁵¹ J.M. Juran, *Juran On Quality By Design*, (New York: The Free Press, 1992), hlm. 9.

⁵² Edward Sallis, *Manajemen Mutu ...*, hlm. 109.

pandangan operasional tentang mutu, dan para guru dan staf memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu.

SQM (Strategic Quality Management), cocok diterapkan dalam konteks pendidikan sejalan dengan gagasan *Consultant at Work* oleh John Miller dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. John Miller berpendapat bahwa manajer senior (pimpinan yayasan) perlu menggunakan manajemen mutu strategis dengan cara menyusun visi, prioritas dan kebijakan universal. Manajer menengah (Kepa MI, MTs, dan MA) bertanggung jawab terhadap jaminan mutu, dengan melibatkan diri dalam koordinasi informasi tentang proses pelajaran dan keefektifan program kerja kepada manajer senior. Kontrol mutu dilakukan oleh para staf dan guru.⁵³

Joseph Juran memperkenalkan tiga peroses mutu sebagai berikut:

- 1) Perencanaan mutu (*quality planning*) yang meliputi kualitas siswa, menentukan kebutuhan siswa, menyusun sasaran mutu, dan meningkatkan kemampuan manajerial.
- 2) Pengendalian mutu (*quality control*), terdiri dari memilih dasar pengendalian, memilih jenis pengukuran, menyusun standar kerja, dan mengukur kinerja yang sesungguhnya.
- 3) Perbaikan dan peningkatan mutu (*quality improvement*), terdiri dari: mengidentifikasi perbaikan khusus, mengorganisasi lembaga untuk mendiagnosis kesalahan, menemukan penyebab

⁵³ Edward Sallis, *Manajemen Mutu ...*, hlm. 109.

kesalahan peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan.⁵⁴

Menurut Joseph Juran komponen manajemen mutu secara sistematis dalam konteks ini menjadi hal-hal dibawah ini:

- 1) Membangun kesadaran terhadap kebutuhan dan kesempatan untuk pengembangan lembaga pesantren,
- 2) Menyusun tujuan yang jelas untuk pengembangan lembaga pesantren,
- 3) Menciptakan susunan organisasi untuk menjalankan proses pengembangan pesantren,
- 4) Menyediakan pelatihan yang sesuai,
- 5) Mengambil pendekatan terhadap penyelesaian masalah,
- 6) Mengidentifikasi dan melaporkan pelaksanaan,
- 7) Mengetahui keberhasilan,
- 8) Mengomunikasikan hasil,
- 9) Melaporkan perubahan, dan
- 10) Mengembangkan peningkatan tahunan pada seluruh proses pendidikan.⁵⁵

c. Konsep Mutu Philip Crosby

Philip B. Crosby selalu diasosiasikan dengan dua ide yang sangat menarik dan sangat kuat dalam mutu. Ide yang pertama adalah ide bahwa mutu itu gratis dan yang kedua adalah ide

⁵⁴ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hlm. 564-565.

⁵⁵ Usman, Husaini, *Manajemen: Teori, Praktek & Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 504.

bahwa kesalahan, kegagalan, pemborosan, dan penundaan waktu, serta semua hal yang tidak bermutu lainnya bisa dihilangkan jika institusi memiliki kemauan untuk ini. Ini adalah gagasan ‘tanpa cacat’ yang kontroversial. Kedua ide tersebut sangat menarik jika diterapkan dalam dunia pendidikan.⁵⁶ Jika diterapkan dalam dunia pendidikan maka bagaimana sebuah sistem manajemen dapat bekerja dengan baik sesuai dengan bagian yang sudah direncanakan, kemudian memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggannya yaitu para murid dan wali murid. Memberikan pelayanan berupa senyum dan sikap sopan adalah hal gratis yang dapat dilakukan oleh setiap orang dan akan memberikan kesan yang baik kepada pelanggan serta mampu meningkatkan jasa pelayanan dalam pendidikan.

Tanpa cacat adalah kontribusi pemikiran Crosby yang utama dan kontroversial tentang mutu. Ide ini adalah sebuah ide yang sangat kuat. Ide ini adalah komitmen untuk selalu sukses dan menghilangkan kegagalan. Bagi dia hanya ada satu standar, dan itu adalah kesempurnaan. Gagasannya adalah pencegahan murni, dan ia yakin bahwa kerja tanpa salah adalah hal yang sangat mungkin. Teoritikus lain seperti Deming dan Juran tidak percaya jika hal tersebut merupakan tujuan yang mudah. Mereka berpendapat bahwa semakin dekat seseorang dengan ‘tanpa cacat’, maka akan

⁵⁶ Edward Sallis, *Manajemen Mutu...*, hlm. 110.

semakin sulit ia menghilangkan kesalahan seperti yang dikemukakan oleh Juran bahwa titik tertentu tahap penyesuaian diri adalah tahap yang dibutuhkan.⁵⁷

Crosby menjelaskan ada program yang harus dilakukan dalam mewujudkan mutu, dalam konteks ini yaitu:

- 1) Komitmen pada pimpinan. Inisiatif pencapaian mutu pada umumnya oleh pimpinan dan dikomunikasikan sebagai kebijakan secara jelas dan dimengerti oleh seluruh unsur pelaksana lembaga. Dalam hal ini pimpinan pesantren memberikan kebijakan dan dikomunikasikan dengan jelas kepada para guru, staf, dan pengurus lainnya.
- 2) Bentuk tim perbaikan mutu yang bertugas merumuskan dan mengendalikan program peningkatan mutu.
- 3) Buat pengukuran mutu, dengan cara tentukan baseline data saat program peningkatan mutu dimulai, dan tentukan standar mutu yang diinginkan sebagai patokan. Dalam penentuan standard mutu libatkanlah pelanggan agar dapat diketahui harapan dan kebutuhan mereka.
- 4) Menghitung biaya mutu. Setiap mutu dari suatu jasa pendidikan dihitung termasuk didalamnya kalau terjadi pengulangan pekerjaan, pelatihan, dan pengadaan barang.

⁵⁷ Edward Sallis, *Manajemen Mutu ...*, hlm. 112.

- 5) Membangkitkan keadaran akan mutu bagi setiap orang yang terlibat dalam proses jasa dalam lembaga.
- 6) Melakukan tindakan perbaikan. Untuk ini perlu metodologi yang sistematis agar tindakan yang dilakukannya cocok dengan penyelesaian masalah yang dihadapi, dan karenanya perlu dibuat suatu seri tugas-tugas tim dalam agenda yang cermat. Selama pelaksanaan sebaiknya dilakukan pertemuan reguler agar didapat feed back dari mereka.
- 7) Lakukan perencanaan kerja tanpa cacat (zero defect planning) dari pimpinan sampai pada seluruh staf pelaksana.
- 8) Adakan pelatihan pada tingkat pimpinan (supervisor training) untuk mengetahui peranan mereka masing-masing dalam proses pencapaian mutu, peristimewa bagi pimpinan tingkat menengah. Lebih lanjut juga bagi pimpinan tingkat bawah dan pelaksananya.
- 9) Adakan hari tanpa cacat, untuk menciptakan komitmen dan kesadaran tentang pentingnya pengembangan staf.
- 10) *Goal setting*. Setiap tim/bagian merumuskan tujuan yang akan dicapai dengan tepat dan harus dapat diukur keberhasilannya.
- 11) Berusaha menghilangkan penyebab kesalahan. Ini berarti sekaligus melakukan usaha perbaikan. Salah satu dari usaha ini adalah adanya kesempatan staf mengkomunikasikan kepada atasannya mana diantara pekerjaannya yang sulit dilakukan.

- 12) Harus ada pengakuan atas prestasi bukan berupa uang tapi misalnya penghargaan atau sertifikat dan lainnya sejenis.
- 13) Bentuk suatu Komisi Mutu, yang secara profesional akan merencanakan usaha-usaha perbaikan mutu dan menoneter secara berkelanjutan.
- 14) Lakukan berulang kali, karena program mencapai mutu tak pernah akan berakhir.⁵⁸

d. Konsep Mutu Terpadu

JoAnn B. Haberer dan Marylou W. Webb (2010) menyatakan bahwa TQM disimpulkan sebagai proses yang mencakup semua, yang melibatkan orang dalam organisasi dalam mengidentifikasi dan meningkatkan setiap aspek layanan dan setiap produk. TQM merupakan suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.⁵⁹ TQM menurut Nanang fattah (2002), bahwa TQM diartikan sebagai suatu filsafat manajemen atau komitmen budaya organisasi untuk memuaskan pelanggan secara konstan lewat perbaikan terus menerus atas semua proses organisasi, sehingga bisa menghasilkan produk dan jasa yang bermutu tinggi.

Mutu dalam konteks TQM merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal

⁵⁸ Edward Sallis, *Manajemen Mutu ...*, hlm. 113-118.

⁵⁹ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management; Teori Dan Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016) hlm. 92

yang berlebihan.⁶⁰ Konsep dasar TQM adalah harus mengandalkan fakta-fakta dan bukannya intuisi untuk mengambil keputusan. Manajemen sudah lama mengembangkan dirinya tentang kemampuan untuk mengambil keputusan berdasarkan “*perasaan dan emosi*”. Namun TQM menuntut manajemen untuk mendapatkan fakta-fakta sebelum keputusan diambil. Dari pengembangan produk, pemasaran, sampai layanan pelanggan. Organisasi TQM menggunakan fakta yang didasarkan pada informasi yang mereka cari dari berbagai sumber, termasuk pelanggan, produk pesaing, dan karyawan mereka sendiri.⁶¹

Pada dasarnya TQM mengandung tiga Unsur dasar, yaitu strategi nilai pelanggan, sistem organisasional dan perbaikan yang berkelanjutan (*continuous inprovment*). Hassel Nogi S. Tangkilisan (2003) dalam peraktiknya, prinsip TQM disederhanakan menjadi tiga prinsip, yaitu fokus kepada pelanggan, perbaikan proses, dan keterlibatan total.⁶²

Dari beberapa konsep mutu diatas, peneliti mengambil konsep mutu dari Joseph Juran. Karena menurut peneliti konsep mutu Juran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan manajemen mutu di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk. Dalam Adapun perwujudan mutu menurut Juran harus melalui tiga proses atau sering disebut trilogi

⁶⁰ Edward Sallis, *Manajemen Mutu...*, hlm, 34

⁶¹ JoAnn B. Haberer dan Marylou W. Webb, *Total Quality Management; 50 cara efektif bagi anda*, (Jakarta: Permata Putri Media, 2010), hlm 2.

⁶² H. Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, Cet Ke-4 2010) Hlm 379

mutu juran yaitu perencanaan mutu (*quality planning*), Pengendalian mutu (*quality control*), Perbaikan dan peningkatan mutu (*quality improvement*).

3. Konsep Pendidikan Pesantren

a. Definisi Pesantren

Diindonesia istilah pesantren lebih populer dengan sebutan pondok pesantren. Secara kultural pondok pesantren mengadopsi dari budaya pra-islam, ini terbukti dengan adanya pendidikan jawa kuno yang praktik pendidikannya mirip dengan pondok pesantren. Lembaga pendidikan tersebut bernama Prawiyatan. Kyai adalah yang mengajar dan santri adalah orang yang diajar.⁶³ Istilah pondok berasal dari pengertian asrama para santri, tempat mondok atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu. Kata pondok berasal dari bahasa arab *Funduq* yang artinya hotel atau asrama, tempat murid-murid belajar mengaji atau disebut tempat belajar agama islam. pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional islam yang mendidik para santri untuk memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran islam(*tafagguh fi al-din*) sebagai pedoman hidup sehari-hari. Dengan demikian, pondok adalah tempat belajar dan pesantren adalah lembaga (institusi) pendidikan agama islam.⁶⁴

Secara etimologi, kata pesantren berasal dari akar kata santri dengan awalan “Pe” dan akhiran “an” berarti tempat tinggal santri.

⁶³ Samsul Nizar, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual pendidikan Islam di Nusantara*, (Jakarta: Kencana, 2013), Hlm. 113.

⁶⁴ Samsul Nizar, *Sejarah Sosial...*, hlm. 114.

Selain itu, asal kata pesantren terkadang dianggap gabungan dari “*sant*” (manusia baik) dengan kata “*ira*” (suka menolong), sehingga kata pesantren dapat berarti tempat manusia baik-baik.⁶⁵ Menurut Ridwan Nasir, pondok pesantren adalah lembaga keagamaan yang memberikan pendidikan, pengembangan, dan penyebaran agama islam. Nurcholish Madjid menegaskan bahwa pondok pesantren adalah artefak peradaban Indonesia yang dibangun sebagai institusi pendidikan keagamaan bercorak tradisional, unik, dan *indigenous* (asli).⁶⁶

Lembaga pondok pesantren mempunyai dasar-dasar ideologi keagamaan yang berbeda-beda dengan pondok pesantren yang lain. Kedudukan masing-masing pondok pesantren sangat bersifat personal dan sangat tergantung pada kualitas keilmuan yang dimiliki seorang kyai. Lembaga pendidikan pesantren, pada perkembangannya sebagaimana dikatakan Mukti Ali cenderung bersifat adaptif terhadap pengaruh modernisasi, khususnya modernisasi dibidang pendidikan. Pada akhirnya para siswa dan santri lebih mementingkan ijazah formal untuk melanjutkan sekolah yang lebih tinggi. Akibatnya ada pergeseran orientasi yang sangat

⁶⁵ Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), hlm. 5.

⁶⁶ Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren, Potret Sebuah Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 10.

drastis, para siswa atau santri hanya melulu belajar kurikulum formal Departemen Agama supaya nantinya menjadi pegawai.⁶⁷

Namun, disisi lain masih banyak pesantren yang mempertahankan sistem pendidikan tradisional dengan membatasi diri pada pengajaran kitab-kitab klasik dan pembinaan moral keagamaan semata. Pesantren model *pure* klasik (salafi) ini memang unggul melahirkan santri yang memiliki kesalehan, kemandirian (dalam arti tidak terlalu tergantung kepada peluang kerja di pemerintahan) dan kecakapan dalam penguasaan ilmu-ilmu keislaman. Kelemahannya, *output* pendidikan salafi kurang kompetitif dalam persaingan kehidupan modern. Padahal tuntutan kebutuhan global menghendaki kualitas sumberdaya manusia terdidik dan keahlian dalam bidangnya. Realitas output pesantren yang memiliki sumber daya manusia kurang kompetitif inilah yang kerap menjadikannya termarginalisasi dan kalah saing dengan *output* pendidikan formal baik agama maupun umum.⁶⁸

Kultur pesantren salafi yang cenderung sederhana tidak dapat dipandang sebelah mata, dalam melihat sebuah kultur pesantren harus dipahami secara komprehensif. Hal ini berarti bahwa melihat sebagian unsur pesantren tidak dapat kita jadikan generalisasi terhadap pesantren secara keseluruhan. Misalnya, penampilan

⁶⁷ Amin Haedari, *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, (Jakarta: IDR Press, 2006), Hlm. 38.

⁶⁸ Sulthon Masyhud, Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), Hlm. 19.

bangunan fisik pesantren yang sederhana tidak berarti menunjukkan kekerdilan berpikir pengasuh, guru atau santrinya. Banyak santri yang berprestasi dalam pentas nasional datang dari pesantren yang terlihat kumuh, sederhana dan miskin. Tidak dapat dipungkiri, bagaimana besarnya kontribusi pesantren tersebut dalam membangun lingkungan sekitar, khususnya lingkungan sosial. Dalam hal ini, sering pesantren berperan sebagai katalisator dan penggerak pembangunan.⁶⁹

b. Elemen-Elemen Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan memiliki elemen-elemen yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Yang menjadi ciri khas pesantren yaitu adanya elemen-elemen seperti, masjid, pondok, kyai, santri, kitab klasik.⁷⁰

1) Masjid

Didunia pesantren masjid dijadikan sentral kegiatan pendidikan islam baik dalam pengertian modern maupun tradisional. Dalam konteks yang lebih jauh masjidlah yang menjadi pesantren pertama, tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar adalah masjid. Seorang kyai yang ingin mengembangkan sebuah pesantren pada umunya akan mendirikan masjid di dekat rumahnya terlebih dahulu. Paling tidak didirikan surau di sebelah rumah kyai yang kemudian

⁶⁹ Sulthon Masyhud, Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok ...*, hlm. 27.

⁷⁰ M. Bahri Ghazali, *Pendidikan Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta : Pedoman Ilmu Jaya, 2001), hlm. 18.

dikembangkan menjadi masjid sebagai basis berdirinya pondok pesantren.

Di dalam masjid para santri dibina dan dipersiapkan agar mampu mandiri dibidang ilmu keagamaan. Oleh karena itu masjid di samping dijadikan wadah (pusat) pelaksanaan ibadah juga sebagai tempat latihan. Latihan seperti muhadharah, qiro'ah dan membaca kitab kuning yang merupakan salah satu ciri pesantren. Pelaksanaan kajiannya dengan cara bandongan, sorogan, dan wetonan, pada hakekatnya merupakan metode klasik yang dilaksanakan dalam proses belajar-mengajar dengan pola seorang kyai langsung bertatapapan dengan santrinya dalam mengkaji dan menelaah kitab-kitab tersebut.⁷¹

2) Pondok

Setiap pesantren pada umumnya memiliki pondokan. Pondok dalam pesantren pada dasarnya merupakan dua kata yang sering penyebutannya tidak dipisahkan menjadi “Pondok Pesantren”. yang berarti keberadaan pondok dalam pesantren merupakan wadah penggemblengan, pembinaan dan pendidikan serta pengajaran ilmu pengetahuan. Kedudukan pondok bagi para santri sangatlah penting sebab didalamnya santri tinggal belajar dan ditempa diri pribadinya dengan kontrol seorang ketua asrama atau kyai yang memimpin pesantren itu. Para

⁷¹ M. Bahri Ghazali, *Pendidikan Pesantren..*, hlm. 19.

santri tinggal di asrama agar kyai lebih mudah mendidik dan mengajarkan segala bentuk jenis ilmu yang telah ditetapkan sebagai kurikulumnya. Begitu pula melalui pondok santri dapat melatih diri dengan ilmu-ilmu praktis seperti kepandaian berbahasa arab dan inggris, mampu menghafal Al-Qur'an dan ketrampilan yang lain. Karena dengan tinggal di pondok para santri saling kenal dan terbina kesatuan mereka untuk saling melengkapi diri dengan ilmu pengetahuan.⁷²

3) Kyai

Ciri yang paling esensial bagi suatu pesantren adalah adanya seorang kyai. Kyai pada hakekatnya adalah gelar yang diberikan kepada seseorang yang mempunyai ilmu di bidang agama dalam hal ini agama Islam. Dalam tulisan ini kyai merupakan suatu personifikasi yang sangat erat kaitannya dengan suatu pondok pesantren. Keberadaan kyai dalam pesantren sangat sentral sekali. Suatu lembaga pendidikan Islam disebut pesantren apabila memiliki tokoh sentral yang disebut kyai. Jadi, kyai dalam dunia pesantren sebagai penggerak dalam mengemban dan mengembangkan pesantren sesuai dengan pola yang dikehendaki. Di tangan sorang kyailah pesantren itu berada. Oleh karena itu kyai dan pesantren merupakan dua sisi yang selalu berjalan bersama. Terkadang kyai bukan hanya

⁷² M. Bahri Ghazali, *Pendidikan Pesantren..*, hlm. 19.

pemimpin pondok pesantren tetapi juga pemilik pondok pesantren. Namun pada konsep pesantren modern kyai lebih bertindak sebagai koordinator.⁷³

4) Santri

Istilah santri hanya terdapat di pesantren sebagai pengejawantahan adanya peserta didik yang haus akan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seorang kyai yang memimpin sebuah pesantren. Oleh karena itu santri pada dasarnya berkaitan erat dengan keberadaan kyai dan pesantren. Di dalam proses belajar mengajar ada dua tipologi santri yang belajar di pesantren berdasarkan hasil penelitian Zamakhsyari Dhofier :

a) Santri Mukim

Santri Mukim yaitu santri yang menetap, tinggal bersama kyai dan secara aktif menuntut ilmu dari seorang kyai. Dapat juga secara langsung sebagai pengurus pesantren yang ikut bertanggung jawab atas keberadaan santri lain. Setiap santri yang mukim telah lama menetap dalam pesantren secara tidak langsung bertindak sebagai wakil kyai.

b) Santri Kalong

Santri Kalong pada dasarnya adalah seorang murid yang berasal dari desa sekitar pondok pesantren yang pola belajarnya tidak dengan jalan menetap di dalam pondok

⁷³ M. Bahri Ghazali, *Pendidikan Pesantren...*, hlm. 21.

pesantren, melainkan semata – mata belajar dan secara langsung pulang ke rumah setelah belajar di pesantren.

Sebuah pesantren yang besar didukung oleh semakin banyaknya santri yang mukim dalam pesantren di samping terdapat pula santri kalong yang tidak banyak jumlahnya.⁷⁴

5) Kitab Islam klasik

Kitab-kitab Islam klasik biasanya dikenal dengan istilah kitab kuning yang terpengaruh oleh warna kertas. Kitab-kitab itu ditulis oleh ulama zaman dulu yang berisikan tentang ilmu keislaman seperti : fiqih, hadist, tafsir, maupun tentang akhlaq. Ada dua esensinya seorang santri belajar kitab-kitab tersebut di samping mendalami isi kitab maka secara tidak langsung juga mempelajari bahasa Arab sebagai bahasa kitab tersebut. Oleh karena itu seorang santri yang telah tamat belajarnya di pesantren cenderung memiliki pengetahuan bahasa Arab. Hal ini menjadi ciri seorang santri yang telah menyelesaikan studinya di pondok pesantren, yakni mampu memahami isi kitab dan sekaligus juga mampu menerapkan bahasa kitab tersebut menjadi bahasanya.⁷⁵

⁷⁴ M. Bahri Ghazali, *Pendidikan Pesantren..*, hlm. 23.

⁷⁵ *Ibid.*, hlm. 24.

4. Manajemen Pesantren

a. Konsep Manajemen Pesantren

Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinanya kerjasama antara sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan.⁷⁶ Terdapat prinsip-prinsip dasar yang merupakan prinsip manajemen pada umumnya, akan tetapi manajemen pesantren mempunyai kekhasan dalam bidang tujuan, proses dan orientasinya. Berdasarkan tujuannya, manajemen pesantren senantiasa harus bermuara pada tujuan pendidikan, yaitu pengembangan kepribadian dan kemampuan mengaktualisasikan potensi peserta didik.

Sementara itu, berdasarkan prosesnya, manajemen pesantren harus dilandasi sifat *edukatif* yang berkenaan dengan unsur manusia yang tidak semata-mata dilandasi prinsip efektivitas dan efisiensi melainkan juga harus dilandasi dengan prinsip mendidik. Sedangkan berdasarkan orientasinya manajemen pesantren diorientasikan atau dipusatkan kepada peserta didik.⁷⁷

Seperti yang sudah dibahas sebelumnya bahwa manajemen adalah sebuah seni mengatur sumber daya manusia untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah direncanakan. Dalam konteks ini bahwa

⁷⁶ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 8.

⁷⁷ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan ...*, hlm. 8.

manajemen pesantren adalah cara mengelola sumber daya manusia dan mengarahkannya agar tercapai tujuan pendidikan yang berlangsung di pesantren.

Beberapa pesantren sudah membentuk badan pengurus harian sebagai lembaga payung yang khusus mengelola dan menangani kegiatan-kegiatan pesantren misalnya pendidikan formal, diniyah, pengajian majelis ta'lim, sampai pada masalah penginapan (asrama santri), kerumah tanggaan, dan kehumasan. Pada tipe pesantren ini pembagian kerja antar unit sudah perjalan denggan baik, meskipun tetap saja kyai memiliki pengaruh yang kuat.⁷⁸

Dari waktu ke waktu fungsi pesantren berjalan secara dinamis, berubah dan berkembang mengikuti dinamika sosial masyarakat. Dalam perjalanannya hingga sekarang, pesantren telah menyelenggarakan pendidikan formal baik berupa sekolah umum maupun sekolah agama (madrasah, sekolah umum, dan perguruan tinggi). Disamping itu pesantren juga menyelenggarakan pendidikan non formal berupa madrasah diniyah yang mengajarkan bidang-bidang ilmu agama saja. pesantren juga telah mengembangkan fungsinya sebagai lembaga solidaritas sosial dengan menampung anak-anak dari segala lapisan masyarakat muslim dan memberi

⁷⁸ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*. cet. 8, ed. 8, (Jakarta;LPEES, 2011,). Hlm. 80.

pelayanan yang sama kepada mereka, tanpa membeda-bedakan tingkat sosial ekonomi mereka.⁷⁹

Pada umumnya terdapat beberapa pola manajemen yang diterapkan di pesantren, diantaranya manajemen pesantren tradisional dan manajemen pesantren modern.

1) Manajemen Pesantren Tradisional

Dalam manajemen pesantren tradisional, Kyai menjadikan pesantren lebih eksklusif, terasing dari kehidupan luar, dan memiliki kehidupan yang unik. Umumnya beberapa pesantren tradisional berada di tempat yang jauh dari perkotaan.⁸⁰ Pada pesantren tradisional, kyai menjadi satu-satunya penentu kebijakan. Belum ada struktur dan pembagian tugas yang jelas didalamnya, yang terpenting ada pengajar untuk memberikan pelajaran agama. Sistem pengelolaan keuangan biasanya masih menggunakan uang pribadi kyai, belum ada manajemen keuangan secara khusus.

2) Manajemen Pesantren Modern / *khalafiyah*

Pesantren modern menyelenggarakan proses pendidikannya dengan menggunakan pendekatan modern. Melalui satuan pendidikan formal baik sekolah atau madrasah. Pembelajaran pondok pesantren modern dilakukan secara berjenjang dan berkesinambungan dengan satuan program didasarkan pada

⁷⁹ Sulthon Masyhud, Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok...*, hlm. 91.

⁸⁰ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi menuju demokratisasi institusi*, (Jakarta:Erlangga, 2008), hlm. 40.

satuan waktu, seperti semester, catur wulan.⁸¹ Pada pesantren modern, struktur organisasi dan pembagian tugas sudah dijalankan sebagaimana mestinya. Peran kyai biasanya sebagai penanggung jawab atau pimpinan pusat tanpa harus terjun langsung didalam proses pengelolaan yang sifatnya kecil, karena sudah ada pembagian tugas yang jelas. Manajemen keuangannya pun lebih jelas dan transparan, karena sudah menggunakan uang khusus lembaga pesantren bukan uang pribadi kyai.

b. Implementasi Fungsi Manajemen Mutu Pesantren

Manajemen mutu di pondok pesantren merupakan sebuah konsep yang mengaplikasikan berbagai konsep mutu untuk menjamin segala proses pengelolaan agar dapat berjalan dengan baik dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Pendekatan manajemen mutu mencakup aspek *input, output, dan outcome*.⁸² Selain itu, manajemen pesantren tidak dapat dipisahkan dengan fungsi-fungsi manajemen. Sebagaimana yang sudah dijelaskan diatas, terdapat berbagai macam fungsi-fungsi manajemen, namun dalam penelitian ini fungsi-fungsi manajemen yang digunakan adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Kemudian digabungkan dengan konsep mutu Jurusan

⁸¹ DEPAG RI DIRJEN Kelembgaan Agama Islam, Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya,(Jakarta: Depag RI, 2003), hlm. 30.

⁸²Muhammad Fathurrohman, Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Sukses Offset, 2012), hlm. 253.

atau sering disebut trilogi mutu juran yaitu perencanaan mutu (*quality planning*), Pengendalian mutu (*quality control*), dan Perbaikan peningkatan mutu (*quality improvement*).

1) Perencanaan

Perencanaan ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan.⁸³ Dalam organisasi, merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode atau teknik yang tepat.⁸⁴ Dalam konteks perencanaan pendidikan di pesantren, perencanaan berarti persiapan menyusun program kerja dan strategi yang akan dilaksanakan oleh sejumlah orang dalam rangka membantu orang lain (terutama peserta didik) untuk mencapai tujuan pendidikannya.⁸⁵

Pada dasarnya semua kegiatan perencanaan melalui empat tahap. *Pertama*, tahapan menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan. Tanpa adanya perumusan tujuan yang jelas, penggunaan sumber daya pada sebuah lembaga tidak akan efektif. *Kedua*, merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan kondisi sekarang dari tujuan yang hendak dicapai adalah sangat penting,

⁸³ George R. Terry, *Guide to Management (Prinsip-Prinsip Manajemen)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hlm. 17.

⁸⁴ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 94.

⁸⁵ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan ...*, hlm. 16.

karena tujuan dan rencana terkait dengan waktu yang akan datang. *Ketiga*, mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Mengetahui faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu dalam mencapai tujuannya, atau mungkin menimbulkan masalah. *Keempat*, mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Dalam proses perencanaan meliputi pengembangan, penilaian dan pemilihan alternatif terbaik untuk pencapaian tujuan.⁸⁶

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan lanjutan dari fungsi perencanaan dalam sebuah sistem manajemen. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil kepada orang-orang sesuai dengan keahlian dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.⁸⁷ Pengorganisasian berarti mempersiapkan kerangka kerja manajemen untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan rencana dengan menyeleksi orang-orang yang akan melaksanakan rencana.⁸⁸ Salah satu bagian penting tugas pengorganisasian adalah mengharmoniskan suatu kelompok

⁸⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995), hlm. 79.

⁸⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), hlm. 71.

⁸⁸ Heidjarachman Ranupandojo, *Teori dan Konsep Manajemen*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1996), hlm. 60.

orang-orang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan semuanya kesuatu arah tertentu.⁸⁹

Dalam aspek pengorganisasian didalam manajemen pesantren berarti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi sehingga mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain.⁹⁰ Salah satu bagiannya yaitu meliputi segenap aktivitas kepemimpinan (pengarahan, pembimbingan dan pemotivasian), pemberian tugas, dan penjelasan kebijakan pendidikan yang diterapkan.⁹¹ Pelaksanaan suatu program dapat dilakukan dengan membuat standar operasional prosedur (SOP) yang menggambarkan tugas, pelaksana, jangka waktu dan apa yang dihasilkan.⁹²

3) Penggerakan

Penggerakan adalah salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. Penggerakkan mencakup didalamnya adalah kemampuan memimpin, memberi motivasi, berkomunikasi, menciptakan iklim dan budaya organisasi dalam rangka mempengaruhi seseorang untuk bekerja mencapai tujuan

⁸⁹ George R. Terry, *Principles of Management (Asas-Asas Manajemen)*, (Bandung: Alumni,2012), hlm. 233.

⁹⁰ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan ...*, hlm. 24.

⁹¹ Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat; Konsep dan Strategi Implementasi*, (Jakarta: Raja Grafindo,2014), hlm. 30.

⁹² Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan; Konsep, Kebijakan dan Praktik*, (Jakarta: Kencana,2015), hlm. 4.

organisasi.⁹³ Kegiatan penggerakan merupakan suatu upaya untuk memberikan arahan, bimbingan dan dorongan kepada seluruh sumber daya manusia agar dapat menjalankan tugas dengan kesadaran tinggi. Dengan adanya pengorganisasian dan penggerakkan maka kegiatan implementasi manajemen pendidikan diharapkan akan terlaksana dengan baik.⁹⁴

Dalam penggerakan didalam pesantren, meliputi bagaimana pimpinan pesantren (kyai) mampu memberikan arahan kepada bawahannya agar bekerja sesuai dengan tugas yang sudah diberikan. Selain itu juga mampu memberikan motivasi dan budaya kerja yang baik agar terciptanya sebuah pelayanan jasa yang memiliki mutu tinggi.

4) Pengawasan

Pengawasan adalah proses pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan operasional dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin bahwa semua kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.⁹⁵ Pengawasan yang baik memerlukan langkah-langkah pengawasan yaitu, *pertama* menentukan tujuan standar kualitas pekerjaan yang diharapkan. Standar tersebut dapat berupa standar fisik, standar biaya, standar penghasilan, standar

⁹³ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan ...*, hlm. 25.

⁹⁴ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), hlm. 272-273.

⁹⁵ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan ...*, hlm. 25

program, dan tujuan yang sifatnya realistis. *Kedua* mengukur dan menilai kegiatan-kegiatan atas dasar tujuan dan standar yang ditetapkan. *Ketiga* memutuskan dan mengadakan tindakan perbaikan.⁹⁶

Dalam manajemen mutu pesantren, pengawasan biasanya dilakukan langsung oleh kyai atau oleh tim khusus mutu pesantren. Adanya tim khusus mutu didalam pesantren membantu pesantren dalam mengontrol dan memastikan bahwa setiap pekerjaan yang berlangsung berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Adapun konsep trilogi mutu juran dalam konteks mutu manajemen pesantren yaitu:

- 1) Perencanaan mutu (*quality planning*), perencanaan mutu didalam pesantren meliputi, pemetaan kemampuan santri yang dibagi didalam kelas, hal ini dilakukan agar pengembangan kepada santri sesuai dengan sasarannya; menentukan kebutuhan santri; menyusun sasaran mutu; menyiapkan pengajar yang sesuai; dan meningkatkan kemampuan manajerial.
- 2) Pengendalian mutu (*quality control*), dalam pengendalian mutu yang dilakukan oleh kyai atau tim khusus mutu terdiri dari memilih dasar pengendalian, memilih jenis pengukuran, menyusun standar kerja, dan mengukur kinerja yang sesungguhnya.

⁹⁶ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan ...*, hlm. 26.

- 3) Perbaikan dan peningkatan mutu (*quality improvement*), terdiri dari: mengidentifikasi perbaikan khusus, mengorganisasi lembaga untuk mendiagnosis kesalahan, menemukan penyebab kesalahan peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan.⁹⁷

F. Metode Penelitian

Metode merupakan cara kerja harus dilalui dalam rangka pendalaman terhadap obyek yang akan dikaji,⁹⁸ metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Agar data dan informasi dari penelitian ini bisa didapatkan dengan maksimal dan akurat, serta hasilnya nanti dapat dipertanggung-jawabkan secara ilmiah maka penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode dan prosedur tertentu. Karena metode penelitian diperlukan sebagai cara atau jalan yang harus ditempuh dalam menentukan, mengumpulkan dan menganalisis data dalam sebuah proses penelitian. Metode adalah cara menurut sistem dan aturan tertentu, yang dimaksudkan untuk kegiatan praktis agar terlaksana secara rasional dan terarah guna memperoleh hasil yang optimal.

1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif di lapangan (field research) dengan dasar penelitian naturalistik karena

⁹⁷ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hlm. 564-565.

⁹⁸ Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat* (Bandung: CV Transito, 1982), hlm. 14.

dilakukan pada kondisi alamiah.⁹⁹ Sedangkan sifat penelitian ini adalah deskriptif analitik. Penelitian kualitatif memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan secara holistik. Penelitian kualitatif juga mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada konteks yang khusus dan alami dengan memanfaatkan berbagai metode melalui analitis.¹⁰⁰

Kemudian penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi. Fenomenologi adalah studi tentang kesadaran dari perspektif pokok seseorang. Fenomenologi merupakan pandangan berpikir yang menekankan fokus pada pengalaman-pengalaman subjektif manusia dan interpretasi-interpretasi dunia.¹⁰¹ Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui peranan manajemen berbasis mutu dengan melihat dampak pada perkembangan Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.

2. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah sumber utama data penelitian, yaitu yang memiliki data mengenai variable-variabel yang diteliti atau pada dasarnya adalah yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian. Apabila subjek penelitiannya terbatas dan masih dalam jangkauan sumber daya, maka dapat dilakukan studi populasi, yaitu mempelajari

⁹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 8.

¹⁰⁰ Lexi J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 6.

¹⁰¹ *Ibid.*, hlm. 15.

seluruh subjek secara langsung.¹⁰² Subjek dalam penelitian ini adalah pengurus Pondok Modern Al-Islam Nganjuk, dan santri nya. Sedangkan, yang menjadi objek penelitian ini adalah masalah-masalah yang akan diteliti yaitu tentang implementasi manajemen berbasis mutu di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.

3. Pengumpulan data

Pengumpulan data ini sangat penting dalam sebuah penelitian, karena data adalah sumber untuk dianalisa, maka pengambilan data harus menggunakan metode yang terencana. Adapun langkah-langkah pengumpulan data sebagai berikut:

a. Observasi

Merupakan observasi yang didalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu dilokasi penelitian. Dalam pengamatan ini, peneliti merekam atau mencatat, baik dengan secara struktur maupun semistruktur (misalnya dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang memang ingin diketahui oleh peneliti) yaitu dalam aktivitas-aktivitas dalam lokasi penelitian. Para peneliti kualitatif juga dapat terlibat dalam peran-peran yang beragam, mulai dari sebagai non partisipan hingga partisipan utuh. Pada umumnya observasi ini bersifat open-ended dimana peneliti mengajukan pertanyaan pertanyaan umum kepada partisipan yang memungkinkan partisipan

¹⁰² Saifudin Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm 34.

bebas memberikan pandangan-pandangan mereka.¹⁰³ Sehingga peneliti mampu mendapatkan data yang bersifat natural dan lebih mendalam. Selain itu dengan metode observasi yang digunakan, peneliti diharapkan dapat memperoleh data yang bersifat deskriptif kualitatif mengenai lokasi penelitian, kondisi pimpinan, dan kondisi santri di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.

b. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.¹⁰⁴ Wawancara merupakan data yang diperoleh secara langsung dari informan. Metode wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (indepth interview) sehingga akan terungkap data penelitian yang lebih mendalam. Informasi yang ditemukan peneliti yang dianggap memiliki tiga kualifikasi yaitu mengetahui, memahami, dan mengalami sesuatu yang diteliti. Subyek penelitian yang diwawancarai dalam penelitian ini yaitu pengasuh Pondok Modern Al-Islam Nganjuk, dan santri Pesantren Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.

¹⁰³ John W. Creswell, *Research Design; Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan campuran*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), hlm. 254

¹⁰⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif ...*, hlm. 231.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri dari penjelasan dan pemikiran terhadap peristiwa itu dan ditulis dengan sengaja menyimpan serta meneruskan kekurangan mengenai suatu peristiwa.¹⁰⁵ Lebih tegas lagi dokumentasi adalah usaha untuk memperoleh data yang terkait dengan penelitian melalui catatan buku, transkrip, brosur, notulen, rapat dan sebagainya.¹⁰⁶ Dokumentasi ini sangat penting karena bertujuan untuk memperoleh dan mengumpulkan data tertulis maupun tidak tertulis. Fungsi dokumentasi adalah untuk mencatat atau merekam suatu informasi mengenai yang diamati.¹⁰⁷ Dokumentasi dalam penelitian ini diperoleh dari arsip-arsip Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.

4. Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.¹⁰⁸ Analisis data

¹⁰⁵ Masyuhuri, dkk, *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif* (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 193.

¹⁰⁶ Masyuhuri, dkk, *Metodologi Penelitian...*, hlm. 195.

¹⁰⁷ *Ibid.*, hlm. 378.

¹⁰⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, Cet ke-21, 2015) hlm. 335.

dalam penelitian kualitatif dimulai dengan menyiapkan dan mengorganisasikan data (yaitu, data teks seperti transkrip, atau data gambar seperti foto) untuk analisis, kemudian mereduksi data tersebut menjadi tema melalui proses pengkodean dan peringkasan kode, dan terakhir menyajikan data dalam bentuk bagan, tabel, atau pembahasan.¹⁰⁹

Dalam proses analisis data Huberman dan Miles (1994) disebutkan fase dalam analisis data yaitu, misalnya menyediakan langkah yang lebih detail dalam proses tersebut yaitu dengan menulis catatan pinggir, membuat rangkuman dari catatan lapangan, dan mencatat hubungan diantara kategori tersebut.¹¹⁰ Dalam penelitian ini yang akan menjadi focus analisis datanya yaitu bagaimana sistem manajemen berbasis mutu di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk dan hubungannya antara manajemen berbasis mutu dengan perkembangan lembaga disana.

Dalam analisis data, peneliti menggunakan analisis interaktif Miles dan Huberman, yaitu :¹¹¹

a. *Data Reduction* (Reduksi data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, menfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Sehingga dalam pengambilan data difokuskan pada data yang berkaitan dengan manajemen mutu dan kelembagaan pesantren. Dengan demikian data yang telah direduksi

¹⁰⁹ John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset; Memilih Di Antara Lima Pendekatan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 251.

¹¹⁰ John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif...*, hlm. 252.

¹¹¹ Sugiono, *Metode Penelitian...*, hlm. 337.

akan memberikan gambaran lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

b. *Data display* (penyajian data)

Setelah data di reduksi, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data bisa dilakukan dengan bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Data dalam penelitian ini disajikan dengan teks yang bersifat naratif, artinya peneliti menguraikan segala yang berkaitan dengan fokus penelitian di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

c. *Conclusion Drawing* (verification)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang ditemukan pada awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang ditemukan merupakan kesimpulan kredibel.

Kesimpulan yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa diskripsi atau gambaran obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap, sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

5. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan triangulasi. Triangulasi data yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu dan juga untuk pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.¹¹² Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Jika peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yang mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.¹¹³

Tujuan dari triangulasi ini adalah untuk mengetahui data yang diperoleh akan konsisten, tuntas, dan pasti. Selain itu akan meningkatkan kekuatan data, bila dibandingkan dengan satu pendekatan.¹¹⁴ Adapun jenis triangulasi dalam uji keabsahan data meliputi:

- a. triangulasi teknik yaitu penulis menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang

¹¹² Lexi J Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hlm.330.

¹¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 330.

¹¹⁴ *Ibid.*, hlm. 399.

sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak.

- b. Triangulasi sumber yaitu untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.¹¹⁵

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan serangkaian pembahasan guna memperjelas dan mempermudah pembuatan tesis secara sistematis. Sistematika pembahasan ini merupakan deskripsi yang menggambarkan urutan bahasan dari tiap bab. Adapun sistematika pembahasannya sebagai berikut:

BAB I. Bab ini terdiri dari enam sub bab, yang dimulai dengan uraian latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan, telaah pustaka (memuat penelitian yang relevan), landasan teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan,

BAB II. Pada bagian ini penulis menguraikan gambar umum dari profil lembaga Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.

BAB III. Berisi analisis tentang Implementasi Manajemen Berbasis Mutu di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.

BAB IV. Berisi tentang pengaruh Manajemen Berbasis Mutu terhadap perkembangan kelembagaan di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk.

¹¹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 330.

BAB V. Bagian penutup yang berisi kesimpulan dan saran. Dibagian selanjutnya, penulis akan memberikan rekomendasi sebagai masukan dan saran yang diikuti kata-kata penutup.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Setelah melakukan penelitian dan berdasarkan rumusan masalah penelitian ini, maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengimplementasian manajemen berbasis mutu di pondok modern Al-Islam Nganjuk sudah menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Dimulai dari perencanaan mutu yang jelas, sehingga menghasilkan perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah, dan perencanaan jangka pendek. Penggerakan mutu dengan proses pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang berjalan dengan baik dan saling berkesinambungan. Kemudian proses perbaikan dan peningkatan mutu yang tepat.
2. Penerapan manajemen berbasis mutu di pondok modern Al-Islam Nganjuk dapat menghasilkan perkembangan di beberapa bagian kelembagaan, yaitu pada kurikulum pendidikan, proses pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan pendidikan, keuangan pondok, dan masyarakat sekitar.

B. Saran

Berdasarkan hasil dan simpulan dari penelitian ini, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Pimpinan Pondok (Direktur/Pengasuh)
 - a. Pada bagain struktur pondok, forum pimpinan sebaiknya dimasukkan didalam struktur agar memiliki kedudukan dan tugas yang jelas.
 - b. Pimpinan pondok mengadakan pelatihan terkait manajemen berbasis mutu kepada semua pihak di pondok modern Al-Islam Nganjuk agar semakin terciptanya budaya mutu yang baik.
 - c. Membentuk bagian khusus penjaminan mutu lembaga agar mutu pondok modern Al-Islam Nganjuk dapat dipertahankan dan lebih ditingkatkan
 - d. Menambah tenaga pendidik dan kependidikan agar menunjang pendidikan yang lebih bermutu

Alhamdulillahirobbil 'alamin, tesis yang berjudul “*Implementasi Manajemen Berbasis Mutu dan Pengaruhnya Terhadap Perkembangan Kelembagaan di Pondok Modern Al-Islam Nganjuk*” dapat terselaikan. Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan tesis masih banyak kekurangan dan butuh penyempurnaan. Oleh karena itu peneliti membutuhkan masukan berupa saran dan kritik yang membangun. Semoga penelitian ini dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti selanjutnya dan bermanfaat bagi semua pihak terutama terutama pondok modern Al-Islam Nganjuk yang menjadi lokasi penelitian tesis ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abror Mualiful, *Modernitas Manajemen dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta*, Fakultas Ushuluddin dan Pemikiran Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017.
- Adisu Edytus, *Hak Karyawan atas gaji Dan Pedoman Menghitung: Gaji Pokok, Uang Lembur, Gaji Sundulan, Insentif-Bonus –Thr, Pajak Atas Gaji, Iuran Pensiunan-Pesangon, Iuran Jamsostek/Dana Sehat*, Jakarta: Forum Sahabat, 2008.
- Adisubrata J. dkk, *Kamus Latin Indonesia*, Semarang: Yayasan Kanisius, 1996.
- Anwar Muhammad Ali, *Manajemen Kelembagaan Pondok Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2017.
- Ardana I Komang, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Arifin Zainal, *Manajemen Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam*, Yogyakarta: MPI UIN SUKA, 2018.
- Arikunto Suharsismi, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara, 1990.
- Aziz Safrudin, *Pemikiran Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Kalimedia, 2015.
- Azwar Saifudin, *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Bisgaard Soren, Quality Manajement and Juran's Legacy, dalam *junal University of Massachussets Amherst*, 11 September 2008.
- Daryanto Mahbub, *Studi Kebijakan Pondok Pesantren (Evaluasi Kebijakan di Provinsi Jambi)*, Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2017.
- Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, Jakarta, Rineka Cipta, 2012.
- DEPAG RI DIRJEN Kelembgaan Agama Islam, Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya, Jakarta: Depag RI, 2003.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi kedua, Jakarta: Balai Pustaka, 1991.
- Depdik, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1994.

- Dessler Gary, *manajemen personalia*, (Terj. Benjamin Melan), Jilid II, Jakarta: Prehelido, 1997), hlm. 411.
- Dewantara Ki Hadjar, *Pendidikan: Bagian Pertama, Cetakan Ketiga*, Yogyakarta: Majelis luhur persatuan Taman Siswa, 2004.
- Dhofier Zamakhsyari, *Tradisi Pesantren*. Jakarta;LPEES, 2011.
- Efendi Nur, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, Yogyakarta: Teras, 2014.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Engkoswara, Komariah Aan, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Fathurrohman Muhammad, Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Sukses Offset, 2012.
- Fattah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996.
- Fattah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996.
- Fuad Nurhattati, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat; Konsep dan Strategi Implementasi*, Jakarta: Raja Grafindo, 2014.
- Ghazali M. Bahri, *Pendidikan Pesantren Berwawasan Lingkungan*, Jakarta : Pedomam Ilmu Jaya, 2001.
- Haedari Amin dan Ishom El-Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, Jakarta: Diva Pustaka, 2008.
- Haedari Amin, *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, Jakarta: IDR Press, 2006.
- Halim, A, et al., *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.
- Handoko T. Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 1995.
- Hasbullah, *Otonomi Pendidikan, Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pres, 2006.
- Hasibuan Malayu S.P., *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015.

- Hidayat Ara dan Machali Imam, *Pengelolaan Pendidikan; Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta: Kaukaba, 2012.
- Jahari Jaja, Syarbani Amirullah, *Manajemen Madrasah; Teori, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Jalaluddin, Abdullah Idi, *Filsafat Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Jawwad M. Abdul, *Menjadi Manajer Sukses*, Jakarta: Gema Insani, 2004.
- Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan; Konsep, Kebijakan dan Praktik*, Jakarta: Kencana, 2015.
- Juran J.M., *Quality Control Handbook*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1951.
- Juran J.M., *Juran On Quality By Design*, New York: The Free Press, 1992.
- Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, Bandung: CV Transito, 1982.
- Kurniawan Syamsul dan Mahrus Erwin, *Jejak Pemikiran Tokoh Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992.
- Madjid Nurcholish, *Bilik-bilik Pesantren, Potret Sebuah Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1997.
- Mangkunegara Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2000.
- Marylou W. Webb, JoAnn B. Haberer *Total Quality Management; 50 cara efektif bagi anda*, Jakarta: Permata Putri Media, 2010.
- Masyhud Sulthon, Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2005.
- Masyuhuri, dkk, *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif*, Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Moleong Lexi J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2012.

- Ms Bakry Noor, *Logika Praktis*, Yogyakarta: Liberty, 1989.
- Muhyiddin, “Kemenag Susun Regulasi Standard dan Izin Pendirian Pesantren” dalam www.republika.co.id. Diakses tanggal 5 Mei 2019.
- Mulyadi, H. Ramayulis, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2017.
- Mulyasa E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional; Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mulyasa H.E., *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012.
- Musfah Jejen, *Manajemen Pendidikan; Konsep, Kebijakan dan Praktik*, Jakarta: Kencana, 2015.
- Nasir Ridlwan, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Nasution M.N., *Menejemen Mutu Terpadu Total Quality Management*, Jakarta: Galia Indonesia: 2001.
- Nata Abuddin H., *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010.
- Nawawi Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Haji Masagung, 1988.
- Nizar Samsul, *Sejarah Sosial dan Dinamika Intelektual pendidikan Islam di Nusantara*, Jakarta: Kencana, 2013.
- Nur Mufidah Luk-Luk, *Aktualisasi TQM dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Lembaga Pendidikan Islam*, *Jurnal Tadris*, 4 (1) 2009.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010, tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
- Purwanto M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Qomar Mujamil, *Pesantren dari Transformasi Metodologi menuju demokratisasi institusi*, Jakarta: Erlangga, 2008.
- R. Terry George, *Guide to Management (Prinsip-Prinsip Manajemen)*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.

- R. Terry George, *Principles of Management (Asas-Asas Manajemen)*, Bandung: Alumni, 2012.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008.
- Ranupandojo Heidjarachman, *Teori dan Konsep Manajemen*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1996.
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Rusn Abidin Ibnu, *Pemikiran Al-Gazali Tentang Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Sallis Edward, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, Jogjakarta: IRCiSoD, 2012.
- Sallis Edward, *Total Quality Manajemen in Education*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2008.
- Samani Muclas dkk, *Manajemen Sekolah; Panduan Peraktis Pengelolaan Sekolah*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2009.
- Saputra Iyus Herdiana, *Manajemen Pendidikan Pesantren Darul Hikmah Kutoarjo Jawa Tengah*, Program Magister Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2009.
- Subhan Zaini Muhammad, *Manajemen Pendidikan Pesantren Tradisional dan Implikasinya Terhadap Pembentukan Etos Kerja Santri (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi'ien Lirboyo Kediri-Jawa Timur*, Pasca Sarjana UIN Sunan Kalojaga Yppyakarta, 2006.
- Sudijono Anas, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo, 1996.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sule Ernie Tisnawati, Saefullah Kurniawan, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, 2006.
- Surahman Minarsoh, *Dasar dan Teknik Research : Pengantar Metodologi Ilmiah*, Bandung: Tarsito, 1989.

- Sutrisno, Rahman Fazlur: *Kajian Terhadap Metode Epistimologi Dan Sistem Pendidikan*, Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2006.
- Tilaar H.A.R., *Kaleidoskop Pendidikan Nasional*, Jakarta : PT. Kompas Media Nusantara, 2012.
- Tisnawati Sule Ernie dan Saefullah Kurniawan, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, 2006.
- Tjiptono Fandy, Diana Anastasia, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi:2003.
- Undang-undang RI nomor 20 tahun 2003, Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional), Bandung: Citra Umbara, 2003.
- Usman Husaini, *Manajemen; Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara,2013.
- Usman, Husaini, *Manajemen: Teori, Praktek & Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- W. Creswell John, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset; Memilih Di Antara Lima Pendekatan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- W. Creswell John, *Research Design; Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan campuran*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren*, Jakarta: Gema Insani Press, 1997.
- Wawancara ustadz Muhammad Asadid Faza, di rumah ustadz Muhammad Asadid Faza, 10 Maret, 21.36 – 22.10 WIB.
- Wawancara, ustadz Abu Mansur ketua pembina pondok, di kantor UKS pondok modern Al-Islam, 11 Maret 2019, pukul 10.11-10.50 WIB.
- Wawancara, ustadz Afif Salim Fuadi, di Rumah Ustadz Afif Salim Fuadi, 10 Maret 2019, pukul 16.05-17.07 WIB.
- Wibowo, *manajemen perubahan*, jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.
- Zahroh Aminatul, *Total Quality Management; Teori Dan Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016