

Kebijakan Pengembangan Ilmu di Universiti Islam Antarabangsa Malaysia

Syamsul Huda

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kediri
syamsul_huda63@yahoo. co. id

Abstract:

The concept of policy developing knowledge both at IIUM integrates the knowledge into religious knowledge (*fardhu ayn*) and science (*fardhu kifayah*) by using the concept of Imam al-Ghazali (*ihya'ulum al-din*). Both IIUM develop religious knowledge to all of their students, and develop science to a part of students based on their choices and departments through education, research and dedication to society. IIUM integrates the development of knowledge either *fardhu ayn* or *fardhu kifayah* only in the units, faculties, and departments not on-Campus Housing. Furthermore, on-Campus Housing at IIUM is not functioned as a place to develop intellectuality, akhlaq and spirituality, but merely as facilities (mushalla, imam/leader of communal prayer and weekly discussion) even though the student study here for four years (S1).

Keywords: *Knowledge, Integration, fardhu ayn, fardhu kifayah.*

A. Pendahuluan

Seaman pemerintahan daulah Umayyah dan Abbasiyah, memandang agama dan ilmu pengetahuan umum dalam kaca mata dikotomik sudah ditinggalkan. Dalam sejarah pemikiran Islam, model pemikiran yang memisahkan seperti itu menjadi penyebab kemunduran Umat Islam dalam segala aspek. Umat Islam yang memandang ajaran Islam hanya tafsir, fiqh, tauhid, akhlak, dan

Manajemen Mutu Pendidikan Islam di Pesantren (Studi di Pondok Modern Darussalam Gontor)

M. Kharis Fadillah

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
muhammadkharisfadillah@yahoo.com

Abstrak

Lembaga pesantren mempunyai andil besar dalam pergerakan arus perubahan sosial Indonesia. Keberhasilannya sebagai sebuah institusi pendidikan Islam menegaskan diri sebagai entitas yang ikut mencerdaskan bangsa. Keberhasilan pesantren yang telah banyak melahirkan tokoh-tokoh agama, pejuang serta pemimpin masyarakat, merupakan bukti bahwa pesantren berperan banyak dalam membangun Indonesia. Perkembangan pesantren –dari pesantren *salaf* (bandongan dan sorogan) sampai pesantren modern– yang sangat pesat hingga saat ini tidaklah lepas dari adanya sistem pendidikan yang jelas dan kurikulum yang terencana dengan baik. Karena kurikulum merupakan alat yang sangat penting dalam keberhasilan suatu pendidikan, maka perlu adanya perencanaan dalam penerapannya, tanpa adanya kurikulum yang baik dan tepat, akan sulit untuk mencapai semua tujuan dan sasaran pendidikan yang telah dicita-citakan. Untuk itu, manajemen mutu pendidikan perlu dirumuskan secara matang agar mampu menghasilkan output pendidikan yang berkualitas.

Keywords: *Mutu Pendidikan, Pesantren, Manajemen, Pendidikan Islam.*

A. Pendahuluan

Pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang lahir di tengah-tengah masyarakat *religious* sebagai dampak dari transformasi budaya dan nilai-nilai agama. Pesantren juga merupakan warisan yang berabad-abad tak pernah

luntur karena eksistensinya dalam memelihara sistem pendidikan dan pengajaran baik klasik maupun modern menjadikannya kokoh ditengah-tengah era globalisasi. Ruh dan cita-cita para pendiri dan perintis pesantren seakan-akan abadi dan tak pernah goyah, hal ini bukan karena faktor-faktor luar yang terkadang malah bertentangan dengan prinsip lembaga pendidikan Islam melainkan sistem yang telah tertanam dan berjalan seiring dengan gaya kepemimpinan para generasi penerus pesantren.

Untuk meneruskan perjuangan dan cita-cita para pendiri pesantren, para generasi baru tidak akan terlepas dari visi, misi dan tujuan pendidikan Islam secara umum. Selain itu sistem-sistem dan komponen-komponen yang harus ada untuk mencapai cita-cita yang diharapkan pun tidak bisa ditinggalkan. Seperti kurikulum, manajemen, SDM, budaya organisasi, dan sebagainya. Dengan demikian secara sepintas pesantren tidak berbeda dengan dengan lembaga pendidikan lainnya. Apabila dirunut ke zaman kolonial, pesantren pun ikut andil dalam merebut dan mempertahankan kemerdekaan dari musuh-musuh bangsa Indonesia. Sejarah mencatat bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan, keagamaan dan kemasyarakatan yang sudah sejak lama dikenal sebagai wahana pengembangan masyarakat (*community development*).¹

Pesantren telah eksis di tengah masyarakat selama enam abad (mulai abad ke-15) dan sejak awal berdirinya, pesantren telah menawarkan pendidikan agama kepada mereka yang masih buta huruf. Disamping itu pesantren juga pernah menjadi satu-satunya institusi pendidikan milik masyarakat pribumi yang memberikan kontribusi sangat besar dalam bentuk masyarakat melek huruf (*literacy*) dan melek budaya (*culture literacy*).² Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berorientasi masa depan tentu memiliki tujuan, kurikulum, visi dan misi dalam usaha membentuk bangsa yang lebih beradab. Adapun tujuan yang dicanangkan oleh pesantren yaitu pen-

¹ Hafid Hardoyo, *Kurikulum Tersembunyi Pondok Modern Darussalam Gontor*, dalam jurnal *At-Ta'dib*, vol. 4. No. 2, (Ponorogo: Fakultas Tarbiyah ISID, 2011), p. 191.

² Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2003), p. 15.

didikan yang sesuai dengan norma-norma agama Islam dan selalu bersifat *tafaqquh fi 'l-din*.³

Pesantren dikatakan bermutu⁴ jika *output* yang dihasilkannya mampu menyatukan antara pendidikan agama dengan pendidikan umum sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Artinya, keseimbangan dalam diri *output* pendidikan pesantren merupakan kebutuhan primer. Keseimbangan antara aspek yang transendental dengan yang profane dalam formulasi ini dan tujuan dari Pendidikan Islam tertuang di kerangka terminology pendidikan Islam sendiri. Seperti Muhammad Kamal Hasan yang dikutip oleh Yasmadi memberikan terminology Pendidikan Islam yaitu suatu proses yang komprehensif dari pengembangan kepribadian manusia secara keseluruhan yang yang meliputi intelektual, spiritual, emosi dan fisik, sehingga seorang muslim disiapkan dengan baik untuk melaksanakan tujuan-tujuan kehadirannya oleh Tuhan sebagai hamba dan wakilnya di dunia.⁵

Disamping itu arus globalisasi dewasa ini telah melanda pada hampir seluruh aspek kehidupan masyarakat. Globalisasi dipandang sebagai suatu tantangan sekaligus sebagai suatu proses yang dapat menimbulkan banyak akibat. Sebagai suatu proses, globalisasi berlangsung begitu cepat dan banyak mendatangkan kekacauan.

³ Muhammad Ismail, *Sistem Pendidikan Pesantren Modern Studi Kasus Pendidikan Pesantren Modern Darussalam Gontor Ponorogo*, dalam jurnal *At-Ta'dib*, vol. 6. No. 1, (Ponorogo: Fakultas Tarbiyah ISID, 2011), p. 148.

⁴ Kata kualitas masuk ke dalam bahasa Indonesia dari bahasa Inggris, yaitu *quality*, dan kata ini sesungguhnya berasal dari bahasa Latin, yaitu *qualitas* yang masuk ke dalam bahasa Inggris melalui bahasa Perancis kuno, yaitu *qualite*. Dalam kamus lengkap (kamus komprehensif) bahasa Inggris, kata itu mempunyai banyak arti. Tiga diantaranya: (1) suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda; (2) standar tertinggi sifat kebaikan; dan (3) memiliki sifat kebaikan tertinggi. Daulat P. Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm 106. Maka dilihat dari segi korelasi mutu dengan pendidikan Islam (pesantren), maka mutu dapat diartikan sebagai kemampuan pesantren dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan pesantren sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku. Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2012), p. 261.

⁵ Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), p. 149.

Industri manufaktur ditinggalkan dan segera digantikan dengan perusahaan multinasional yang bergerak dalam industri dan jasa yang merambah berbagai penjuru dunia tanpa mengenal batas definitif Negara nasional. Sebagai akibatnya pengangguran meningkat dan di pihak lain terbuka kesempatan kerja yang sangat luas, yang tidak dapat dijangkau oleh sebagian besar anggota masyarakat karena menuntut kualifikasi tingkat tinggi. Dari sinilah kemudian muncul istilah *the loser* dan *the winner*, yang menempatkan masyarakat Negara berkembang sebagai pecundang dan masyarakat Negara maju sebagai pemenang.⁶

Untuk dapat menempatkan diri sebagai pemenang (*winner*), maka penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi sesuatu yang sangat penting dan suatu keharusan, artinya sebagai prasyarat mengantisipasi perubahan-perubahan agar suatu bangsa pada tidak ketinggalan. Perlu pula ditanyakan, bahwa eksistensi suatu bangsa pada era globalisasi sangat diwarnai oleh perlombaan untuk mencapai puncak ilmu pengetahuan. Ini artinya penguasaan bidang ilmu dan teknologi dalam kadar yang memadai sangat diperlukan agar masyarakat dapat meningkatkan kemampuan kreativitas, pengembangan, dan penerapan IPTEK (ilmu pengetahuan dan teknologi) sebagai tuntutan yang mutlak dalam kehidupan global.

Pada tulisan ini membahas tentang manajemen mutu pendidikan di pesantren. Yaitu manajemen yang berorientasikan pada mutu seluruh aktivitas yang ada di lingkungan pesantren, dengan menganalisa kegiatan pendidikan yang ada di Pondok Modern Darussalam Gontor.

B. Definisi Manajemen Mutu Pesantren

Secara garis besar manajemen mutu pesantren terdiri dari tiga kata yang masing-masing memiliki arti sebagai berikut:

Pondok pesantren terdiri dari dua kata, pondok dan pesantren.

⁶ Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2012), p. 272.

Kedua kata ini merujuk kepada arti yang sama yaitu lembaga pendidikan Islam tempat belajar santri. Walaupun sering digunakan terpisah, sebetulnya tidak ada perbedaan mendasar antara kedua kata tersebut. Pesantren berasal dari bahasa India *shastri* yang berarti orang yang mengetahui buku-buku suci agama Hindu atau orang yang ahli dalam kitab-kitab suci.⁷ Istilah santri juga sering dikaitkan dengan kata *sattiri* dalam bahasa Tamil yang artinya orang yang tinggal di rumah miskin atau bangunan keagamaan secara umum.⁸ Sedangkan kata pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana yang terbuat dari bambu. Selain itu kata pondok juga berasal dari bahasa Arab *funduq* yang artinya hotel atau asrama.⁹ Di beberapa tempat kedua kata tersebut memang sering digabungkan menjadi pondok pesantren. Namun di daerah Jawa Barat lebih sering digunakan kata pesantren saja, sedangkan di daerah Jawa Timur lebih sering di gunakan kata pondok. Menurut Imam Zarkasyi, pondok pesantren ialah lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, dimana kyai sebagai figur sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwalkannya, dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kyai yang diikuti sebagai kegiatan utamanya.¹⁰

Adapun mutu diartikan kualitas (*quality*)¹¹. Menurut Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan, sedangkan menurut Crosby mutu adalah sesuai dengan yang diisyaratkan dan distandarkan.¹² Adapun Rohiat menyatakan bahwa mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan

⁷ Zamrkhazi Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1984), p. 18

⁸ Tim Penyusun Departemen Agama RI, *Sejarah Perkembangan Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 1999), p. 95

⁹ Zamrkhazi Dhofier, ... p. 18

¹⁰ Imam Zarkasyi, *Pekan Perkenalan Khutbatul Arsy Pondok Modern Darussalam Gontor*, (Gontor: Darussalam Press, tanpa tahun), p. 15

¹¹ John M. Echols, *An Indonesian-English Dictionary: Kamus Inggris Indonesia (Edisi Ketiga)* (Terj. Hassan Shadily). (Jakarta: PT Gramedia, 1989), p. 382

¹² Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010). p. 77

atau yang tersirat.¹³ Kualitas pendidikan sebagai bentuk layanan jasa menurut Wyckof dalam Lovelock dapat diartikan sebagai tingkat kesempurnaan yang diharapkan dan pengendalian atas kesempurnaan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen.¹⁴ Dalam sebuah organisasi, menurut Sallis mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu instansi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.¹⁵ Selanjutnya, istilah mutu dalam dunia pendidikan menurut Depdiknas (2001) dalam Mulyasa mencakup input, proses, dan output pendidikan.¹⁶

Sedangkan definisi manajemen; G. R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai *“the accomplishing of the predetermined, objective through the efforts of other people.”* Manajemen adalah melakukan pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain.¹⁷ Sedangkan Harold Koontz dan Cyril O. Donnel mengungkapkan *“management is getting this done, through other people”*. Atau manajemen adalah penyelesaian pegawai melalui orang lain. John M. Pifner mendefinisikan *“management is concerned with the direction of these individuals and functions to achieve ends previously determined.”* Manajemen berhubungan dengan pengarahan orang dan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun Stoner dan Freeman mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹⁸

¹³ Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktik*. (Bandung: Refika Aditama, 2008). p. 52

¹⁴ Nursya'bani Purnama, *Manajemen Kualitas: Perspektif Global*, (Yogyakarta: EKONISIA, 2006) p. 19

¹⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan* (Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi). (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006). p. 33

¹⁶ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), p. 157

¹⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gama Press, 2000), Cet-ke III, p. 39.

¹⁸ James AF. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, (Jakarta: Intermedia,

Penulis sendiri mengartikan manajemen tidak hanya terbatas pada pengarahan orang dan tugas atau fungsi sebagaimana dikemukakan oleh Pfifner, melainkan manajemen mencakup pengertian yang lebih luas yakni dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, sampai pada pengawasan sumber daya lain yang terlibat dalam aktivitas organisasi.

Dari berbagai definisi tentang pondok pesantren, mutu dan manajemen maka manajemen mutu pesantren hendaknya dipahami sebagai suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan, dimana unsur-unsur dan fungsi-fungsi manajemen dipekerjakan se-efisien dan efektif mungkin dengan bantuan orang lain yang bertujuan untuk mencapai goals dan sasaran yang telah ditentukan pesantren sesuai dengan kebutuhan dan kepuasan pelanggan serta berdasarkan atau melebihi standarkan yang telah ditetapkan mulai dari input, proses, sampai pada output pendidikan.

C. Konsep Manajemen Mutu Pesantren

Setelah mengetahui definisi manajemen mutu pesantren maka akan dibahas berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen dalam mengelola mutu pesantren sebagai berikut:

1. Kontrol Mutu Pesantren

a. Objek Kontrol Mutu Pesantren

Lembaga pendidikan merupakan bentuk organisasi yang memiliki peran penting dalam menentukan nasib bangsa ke depan melalui perubahan sikap moral, intelektual, emosional dan spiritual peserta didik dengan transformasi nilai-nilai dan berbagai disiplin keilmuan. Untuk mencapai tujuan yang maksimal, pendidikan membutuhkan konsep perpaduan berbagai komponen manajerial yang harus dijalankan seefektif dan seefisien mungkin. Adapun indikator efektifitas dan efesiansinya terletak pada pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi tahap perencanaan (*planning*), peng-

2008), p. 7.

organisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) terhadap tahap penerimaan (*input*), tahap proses, *out put*, dan *out come*-nya dengan didukung aspek komponen lainnya, seperti kepemimpinan, kurikulum, SDM, sarana prasarana, kesiswaan, dan sebagainya. Pada hakikatnya, setiap orang yang melakukan satu fungsi manajemen berarti ia juga melakukan fungsi-fungsi lainnya, seperti halnya fungsi pengawasan (*controlling*). Ketika pihak sekolah melakukan perencanaan pada tahap *input* maka fungsi pengawasan juga harus diikutsertakan, jika tidak maka kecenderungan munculnya masalah lebih besar dalam pelaksanaan tahap berikutnya. Logisnya, semua fungsi manajemen yang ada juga terdapat dalam setiap tahapan pelaksanaan proses manajemen sekolah yang dilakukan yang terdiri dari *input*, proses, *output* dan *outcome*.

Beberapa komponen tersebut merupakan *content* (isi) dari setiap fungsi manajemen sekolah yang dijalankan. Setiap awal tahun, sekolah-sekolah mengadakan evaluasi terhadap program pendidikan yang telah dijalankan guna menyusun kembali program yang akan dilaksanakan pada tahun berikutnya. Proses pengontrolan terhadap setiap tahap yang dilaksanakan, mulai dari pemasukan (*input*) hingga kualitas lulusan yang dihasilkan.¹⁹ Dari beberapa tahapan inilah yang dijadikan objek sentral dari setiap fungsi-fungsi manajemen sekolah, lebih-lebih pendidikan Islam.

Kemampuan sekolah sebagai wadah “perubahan” terhadap sikap dan pola hidup siswa adalah tanggungjawab yang harus senantiasa diemban dan disadari oleh para pengelola sekolah. Seberapa besar tingkat keberhasilan sekolah atau madrasah dalam mewujudkan hal tersebut, dapat diketahui dari sedikit banyaknya lulusan yang terserap oleh sekolah atau perguruan tinggi favorit atau dunia kerja serta masyarakat sekitarnya. Kualitas *output* dan *outcome*-lah yang menentukan tingkat keberhasilan manajemen se-

¹⁹ Dalam pengertian yang luas, input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Lihat E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), p. 157

kolah dalam program pendidikan yang telah dilaksanakan. Makna *output* terbagi menjadi dua macam: *Hard Skills* dan *Soft Skills*. *Hard Skills* juga dibagi dua bentuk yaitu *Academic Skills* (kecakapan akademik) dan *Vocational Skills* (kecakapan vokasional), sedangkan *Soft Skills; Personal Skills* (kecakapan kepribadian) dan *Social Skills* (kecakapan sosial). Adapun *outcome* adalah *Social Achievement* (prestasi kemasyarakatan).²⁰ Adapun Popi Sopiadin membedakan antara *output* dan *outcomes* sekolah, yaitu;

- 1) *Output* adalah kinerja sekolah yang digambarkan dengan prestasi siswa meliputi prestasi akademik dan non-akademik. Prestasi akademik berupa nilai ujian nasional, karya ilmiah dan lomba akademik, sedangkan prestasi non akademik, seperti kejujuran, kesopanan dan kegiatan ekstra-kurikuler.
- 2) *Outcome* adalah dampak yang diterima oleh sekolah, meliputi bertambahnya siswa yang daftar pada tahun ajaran baru, tidak terdapat siswa yang keluar, banyak lulusan yang terserap oleh dunia kerja, dan banyaknya lulusan yang diterima di perguruan tinggi.²¹

Jadi, dalam memerankan fungsi-fungsi manajemen sekolah, bukan terfokus pada satu fungsi saja, tetapi mencakup keseluruhan fungsi yang ada. Setiap tahapan fungsinya, upaya pengawasan/pengontrolan mutlak untuk dilakukan, apalagi terkait semua obyek komponen manajemen sekolah yang terdiri dari masukan mentah (*input*), pelaksanaan program pembelajaran (*process*), hingga mutu lulusan (*output/outcome*).

b. Teknik Kontrol Mutu Pendidikan Islam

Seorang manajer dapat melakukan proses pengendalian/pengawasan terhadap lembaga organisasinya dengan beberapa cara yang oleh B. Siswanto diklasifikasikan menjadi dua kelompok, yaitu

²⁰ S. Eko Putro Widyoko, *Evaluasi Program Pembelajaran*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009) p. 26-28

²¹ Popi Sopiadin, *Manajemen Belajar Berbasis Kepuasan Siswa*. (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010). p. 20-21.

berdasarkan sistem pelaksanaan dan waktunya.²²

- 1) Berdasarkan Sistem Pelaksanaan
 - a) Sistem Pengendalian Umpan Balik
Sistem ini beroperasi dengan pengukuran beberapa aspek proses yang sedang dikendalikan dan perbaikan proses apabila ukuran menunjukkan bahwa proses menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan.
 - b) Sistem Pengendalian Umpan Maju
Hadirnya sistem ini dengan maksud untuk bertindak secara langsung pada permasalahan yang ada dengan mencoba untuk mencegah sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan.²³
 - c) Sistem Pengendalian Pencegahan
Kedua sistem di atas, berfungsi secara ekstern terhadap proses yang dikendalikan. Sebaliknya, sistem pengendalian pencegahan adalah kebijakan dan prosedur yang sebenarnya merupakan bagian dari proses tersebut. Pengendalian pencegahan merupakan pengendalian intern organisasi.²⁴
- 2) Berdasarkan Waktu Pelaksanaan
 - a) Pengendalian Sebelum Tindakan (Preaction Control)
Pada tahap ini, pengendalian hanya cukup pada pemastian akan ketersediaan sumber daya yang ada sebelum melakukan tahapan pelaksanaan (proses).
 - b) Pengendalian Kemudi (Steering Control)

²² B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), p. 143

²³ Kedua sistem pengendalian (umpan balik dan umpan maju) tersebut, memiliki komponen yang sama, yaitu a) proses operasi yang mengolah masukan menjadi keluaran; b) karakteristik proses yang merupakan subjek pengendalian; c) sistem pengukuran yang menentukan kondisi karakteristik; d) serangkaian standar atau kriteria di mana kondisi proses yang diukur dengan standar atau kriteria yang selanjutnya diadakan evaluasi; dan e) pengatur yang fungsinya untuk mengoperasikan standar karakteristik proses dengan standar yang mengambil tindakan untuk adaptasi proses apabila perbandingan tersebut menunjukkan terjadinya penyimpangan proses dari rencana yang telah ditetapkan. *Ibid*, p. 144

²⁴ *Ibid*

Pengendalian ini dirancang untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan yang telah ditentukan sehingga dimungkinkan untuk pengambilan tindakan perbaikan sedini mungkin.

- c) Penyaringan atau Pengendalian Ya/Tidak (Screening or Yes/No Control)

Sedangkan pengendalian ya atau tidak ini sebagai penyempurna terhadap pengendalian kemudi dan terjadi pada aspek-aspek yang memiliki syarat tertentu untuk meneruskan aktivitas selanjutnya.

- d) Pengendalian Setelah Tindakan (Post Action Control)

Adapun pengendalian pada tahap ini adalah bentuk pengawasan tahap akhir setelah kegiatan terselesaikan dengan mengukur hasil dengan standar yang telah ditentukan.²⁵

Beberapa bentuk yang ditawarkan dari kedua kelompok di atas, dapat diterapkan dalam dunia pendidikan dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi lingkungan masyarakat serta kemampuan sekolah/madrasah untuk menjalankannya secara konsisten dan berkelanjutan. Oleh sebab itu, kesesuaian antara *input*, proses, *output* dan *outcome* dengan standar yang disepakati merupakan kunci keberhasilan dari teknik-teknik yang ada dalam tahap pengawasan/pengendalian (*controlling*) di sekolah atau madrasah.

c. Proses Kontrol Mutu Pendidikan Islam

Pada dasarnya, tahap pengawasan (*controlling*) dalam manajemen mencakup beberapa hal, yakni; 1) penentuan “apa” yang akan dicapai atau dituju oleh organisasi; 2) penentuan “apa” yang harus dipegang sebagai pedoman yakni Standar; 3) penentuan “apa” yang sedang dilakukan saat ini dan penganalisisannya lebih lanjut, dan; 4) penentuan (tindakan) “apa” yang harus diambil sebagai langkah perbaikan bila ternyata kegiatan tersebut menyimpang dari rencana

²⁵ *Ibid*, p. 145

yang telah dibakukan dalam standar.²⁶

- 1) Langkah-langkah pengendalian/pengawasan (*controlling*)
Selanjutnya, dalam fase pelaksanaan pengawasan atau pengendalian manajemen organisasi umumnya terdiri dari langkah-langkah berikut;
 - a) Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengendalian
 - b) Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai
 - c) Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standard dan menentukan penyimpangan jika ada
 - d) Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.²⁷

Adapun cara-cara yang harus dilakukan seorang manajer dalam melaksanakan kegiatan pengawasan yaitu;

- a) *Pengawasan langsung* adalah pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh manajer.
- b) *Pengawasan tidak langsung* adalah pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan dari bawahan.
- c) *Pengawasan berdasarkan kekecualian* adalah pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan.²⁸

Menurut Nana Syaodih S, dkk langkah-langkah pengendalian/kontrol mutu yang harus diterapkan terdiri dari empat tahap, yaitu: langkah *pertama*: perencanaan, yaitu menyusun tujuan dan standar-standar perfomansi; *kedua*, pengukuran performansi nyata; *ketiga*, membandingkan performansi hasil pengukuran dengan performansi standar²⁹; *keempat*, perbaikan, yaitu memperbaiki performansi dan situasi yang ada.³⁰

²⁶ Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen*. (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008), p. 36

²⁷ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen; Dasar, Pengertian, dan Masalah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), p. 245

²⁸ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen; Dasar...* p. 245-246

²⁹ Kebutuhan akan perbaikan = performansi ideal - performansi aktual

³⁰ Ada dua macam situasi yang dihadapi, yaitu situasi problematis karena

Dengan merujuk kepada beberapa pendapat di atas, maka langkah-langkah pengawasan atau pengontrolan terhadap organisasi pendidikan meliputi; 1) perencanaan, yaitu menentukan standarisasi pengukuran hasil baik aspek maupun indikator pencapaian; 2) pengukuran (*audit*) terhadap pedoman penilaian sebagai bahan tolak ukur; 3) perbandingan antara hasil dengan standar yang telah ditetapkan, dan; 4) perbaikan, jika hasil perbandingan dibawah standar yang telah ditetapkan dengan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi selama proses berlangsung.

2) Karakteristik Pengendalian yang Efektif

Adapun ciri-ciri sistem kontrol/pengendalian yang efektif menurut Stonner dalam *Steers, Ungson, dan Mowday* (1985: 215-216) adalah;

- a) Teliti (*accurate*)
- b) Berkala (*timely*)
- c) Objektif dan komprehensif (*objektif and comprehensible*)
- d) Terfokus pada titik pengendalian yang strategis (*focused on strategic control points*)
- e) Realistik (*economically and organizationally realistic*)
- f) Fleksibel (*flexible*)
- g) Preskriptif dan operasional (*prescriptive and operational*)
- h) Diterima oleh anggota organisasi (*acceptable to organizational members*)³¹

Dalam menjalankan fungsinya, seorang manajer (kepala sekolah) juga harus melakukan pengawasan yang maksimal serta memperhatikan beberapa faktor yaitu 1) perubahan dalam lingkungan organisasi, 2) kompleksitas organisasi, 3) kesalahan yang sering ter-

performansi yang diharapkan berada dibawah yang diinginkan. Situasi kedua adalah situasi oportunitas yaitu performansi yang dicapai melebihi atau berada di atas standar (Lihat Nana Syaodih Sukmadinata, dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip, dan Instrumen)*. (Bandung: Refika Aditama, 2006). p. 46

³¹ *Ibid*, p. 47

jadi, dan 4) Dampak delegasi wewenang.³²

Dari beberapa deskripsi pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa langkah-langkah dalam kegiatan pengawasan/pengendalian (*controlling*) dalam setiap organisasi adalah sama, yang membedakan hanyalah faktor penunjang yang digunakan atau strategi penggunaannya. Jika direfleksikan dalam mutu pendidikan Islam, maka dapat ditentukan langkah-langkanya sebagai berikut; 1) tahap perencanaan; dengan menentukan standar dan aspek yang distandarkan sebagai indikator pengukuran seperti aspek kognitif (pengetahuan), apektif (sikap), psikomotorik (keterampilan) atau hubungan personal/sosial; 2) pengukuran (audit) dengan pedoman penilaian sebagai alat tolak ukur hasil; 3) perbandingan antara hasil pelaksanaan (pengukuran) dengan standar yang ditetapkan, dan; 4) perbaikan; jika hasil yang diperoleh tidak mencapai standar yang ditentukan. Akan tetapi, apabila sama atau melebihi standar yang ditentukan, maka tidak perlu mengadakan perbaikan namun menaikkan standar dari standar sebelumnya.

D. Manajemen Mutu di Pondok Modern Gontor

Untuk memperlancar dan menjamin keberhasilan proses pendidikan dan pengajaran, di Pondok Modern Gontor (PMG) terdapat beberapa lembaga yang menyelenggarakan proses ini, baik secara langsung maupun tidak. Badan Wakaf, sebuah badan legislatif yang bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan dan perkembangan di PMG, mengamanatkan kepada Pimpinan Pondok sebagai mandatarisnya untuk menjamin keberlangsungan proses pendidikan dan pengajarannya. Untuk itu Pimpinan Pondok perlu memastikan strategi manajemennya, baik yang terlingkup dalam jenjang pendidikan maupun kurikulumnya.

Secara akademis, ada dua jenjang pendidikan yang diselenggarakan oleh Gontor, yaitu jenjang menengah dengan nama *Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah* (KMI) dan jenjang perguruan tinggi dengan

³² B. Siswanto, *Pengantar....* p. 141

nama Institut Studi Islam Darussalam (ISID). Di tingkat menengah, ada dua lembaga yang secara langsung menanganin pendidikan dan pengajaran, yaitu KMI dan Pengasuhan Santri. Kegiatan intra-kurikuler dilaksanakan oleh KMI, dan dipimpin oleh Direktur KMI, sedangkan kegiatan ekstrakurikuler dan sebagian kokurikuler, dilaksanakan oleh lembaga Kepengasuhan Santri, dan dipimpin langsung oleh pengasuh santri yang juga Pimpinan Pondok. Namun, dalam pelaksanaan hariannya, diurus oleh sebuah staf yang bernama, "Pengasuhan Santri".³³

Di tingkat tinggi, sebagaimana perguruan tinggi Islam swasta yang lain, ISID dipimpin oleh seorang rektor beserta jajarannya, yang juga bertanggung jawab kepada Pimpinan Pondok. Berbeda dengan KMI, kurikulum ISID menggunakan standar pendidikan nasional.

Pengembangan sistem pengajaran di KMI berlangsung independen dan terbebas dari intervensi pihak mana pun, karena Gontor mandiri dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajarannya. Sebagai contoh, kurikulum disusun secara mandiri disesuaikan dengan program Pondok secara keseluruhan.

1. Sistem KMI

Kulliyatul Mua'allimin al-Islamiyah (KMI) merupakan lembaga yang mengurus aktivitas akademis para santri, di mana sistem perjenjangannya sudah diterapkan sejak tahun 1936. Untuk memastikan berjalannya dan meningkatnya kualitas akademik, KMI memiliki bagian-bagian tertentu. Seperti Bagian Proses Belajar-Mengajar (PBM), Bagian Penelitian dan Pengembangan (Litbang) Kurikulum, Bagian Karir Guru, Perpustakaan, Tata Usaha dan Peralatan (inventaris). Terkait dengan peningkatan kualitas akademik, "*Even the best can be improved*", adalah motto yang selalu dipegang, agar KMI selalu dinamis dan mampu meningkatkan program akademiknya. Karena itu, koordinasi antar bagian dalam KMI menjadi satu keharusan yang

³³ Abdullah Syukri Zarkasyi, *Manajemen Pesantren; Pengalaman Pondok Modern Gontor*, (Gontor: Trimurti Press, 2005), Cet. Ke-2, p. 103-104.

tak terelakkan.

Karena pentingnya koordinasi tersebut, KMI telah menetapkan jadwal pertemuan/rapat rutin antarbagian KMI sebulan sekali. Pertemuan tersebut sekaligus sebagai sarana evaluasi program yang sudah dilakukan dan perencanaan program yang akan dilakukan. Tak cukup itu, masing-masing bagian juga mengalokasikan waktu khusus untuk mengadakan pertemuan internal pada tiap pekan.

2. Kegiatan KMI

Kegiatan merupakan sebuah elemen yang menandai adanya sebuah sistem. Berdasarkan pembagian tugas KMI, ada beberapa kegiatan dalam Proses Belajar dan Mengajar (PBM) di KMI, yang terlingkup dalam kegiatan harian, mingguan, dan tahunan. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut selalu mengacu pada perencanaan, pelaksanaan, supervisi maupun evaluasi.³⁴

Pertama, kegiatan harian meliputi gerakan *tabkir*, *taftisy-ali'dadi*, *naqd al-tadris*, kontrol kelas, dan *at-ta'allum al-muwajjah*. Gerakan *tabkir* adalah gerakan masuk kelas tepat waktu. Kegiatan ini dilakukan oleh staf KMI dengan cara mengontrol siswa ke asrama, dapur, dan tempat-tempat keberadaan santri di Pondok agar dapat masuk kelas dengan segera. Siswa yang terlambat akan dicatat, menjadi pertimbangan dalam menilai sikap mental mereka, dan siswa tersebut dapat diberikan sanksi.

Taftsy al-i'dad adalah pemeriksaan persiapan mengajar guru pada buku *i'dad* (persiapan) khusus, yang dilakukan oleh guru-guru senior. Pembuatan *i'dad* ini wajib dilakukan oleh para guru. Guru yang tidak membuatnya tidak diizinkan mengajar. Sedangkan *naqdu al-tadris*, yakni evaluasi (kritik) mengajar. Sebagai pesantren yang memiliki sistem dan metodologi tersendiri, terutama dalam kurikulum Bahasa Arab dan Dirasah Islamiyah, Gontor perlu melestarikan sistem dan metodologi tersebut, sedangkan *naqdu al-tadris*, dalam hal ini merupakan salah satu cara peningkatan kedua mutu tersebut. Guru senior, baik yang memiliki jam mengajar

³⁴ *Ibid.* p. 106.

pada hari itu maupun yang tidak, sudah dijadwal *rolling* di tiap-tiap kelas untuk memastikan kegiatan ini berlangsung. Apabila ditemukan kesalahan dalam menggunakan metode ajar, guru yang bersangkutan akan diberi bimbingan. Dengan cara demikian, sistem Gontor dapat dipertahankan dan dikembangkan menjadi lebih baik. Lebih dari itu, selain adanya pengawasan seperti yang diterangkan di atas, ada juga sistem supervisi di kelas dan asrama di tengah berlangsungnya jam pelajaran. Model kedua ini dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya kelas kosong, keterlambatan guru dalam mengajar, dan untuk memastikan legalitas atau tanda keterangan tidak masuk kelas-dalam istilahnya disebut *tasrih*-bagi santri, baik karena alasan menjadi piket asrama maupun karena sedang sakit.³⁵

Selanjutnya, *al-ta'allum al-muwajjah*, yakni belajar terbimbing pada setiap malam. Cara belajar ini dilakukan untuk mengulangi pelajaran yang telah diberikan kepada siswa pada jam belajar formal di pagi hari, atau memberikan bimbingan individual bagi siswa yang lemah kemampuan akademiknya, dengan cara dibimbing oleh para wali kelas, dan diawasi oleh guru-guru senior, dan direktur KMI secara langsung. Guru yang bukan wali kelas pun diwajibkan keliling kampus untuk mengawasi para siswa, yang tidak diwajibkan belajar *muwajjah* (kelas V dan VI) atau para siswa yang sedang belajar di luar kelas. Dengan kata lain, pengawasan sistem *muwajjah* ini tidak dilakukan dengan kaku. Para guru dituntut kreatif memanfaatkan model belajar ini, yang bisa dilakukan tidak melulu dalam kelas, dan membebaskan para siswa secara aktif memanfaatkan waktu belajar malam (*self study*). Dengan cara ini, para siswa dapat langsung bertanya kepada guru tentang pelajaran yang belum dipahaminya.

Kedua, kegiatan mingguan dan bulanan. Kegiatan mingguan ini ditujukan untuk guru dan siswa. Untuk guru, diadakan pertemuan mingguan bersama Pimpinan Pondok dan Direktur KMI, biasanya dilakukan pada hari Kamis. Selain sebagai media penyamaan persepsi, tujuan pertemuan tersebut adalah untuk menyampaikan informasi penting mengenai kegiatan Pondok dan per-

³⁵ *Ibid.* p. 107.

kembangannya. Lebih dari itu juga dilakukan evaluasi kegiatan belajar-mengajar selama satu minggu. Adapun untuk siswa, staf KMI mengkoordinir ketua-ketua kelas berkumpul, untuk menyampaikan informasi program-program KMI, dan mendengarkan laporan para ketua kelas, terkait dengan keadaan siswa dan keadaan kelas. Kemudian pada setiap akhir bulan, ketua kelas dilibatkan KMI untuk mengecek batas-batas pelajaran, dengan memberikan buku khusus pengecekan pelajaran dari bagian PBM. Tak jarang pula, pada setiap minggu dan bulan, para guru pengajar materi pelajaran tertentu memberikan evaluasi belajar, yang dinamakan *muraja'ah al-durus*. Model ujian ini diadakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, memacu pencapaian target pengajaran guru, dan mendongkrak motivasi belajar siswa; suatu hal yang cukup lama direalisasikan di Indonesia, sebelum adanya sistem Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK).³⁶

Ketiga, kegiatan tengah tahunan, yaitu ulangan umum, yang terbagi dalam ujian pertengahan tahun dan ujian akhir tahun. Pada pertengahan tahun pertama, ujian ini diikuti oleh seluruh siswa dari kelas I-IV. Setiap hari diujikan 3 buah mata pelajaran, dengan durasi waktu kurang lebih 90 menit. Pada pertengahan tahun kedua, ulangan umum diadakan sebelum ujian praktik mengajar (*al-tarbiyah al-'alamiyah*) untuk siswa kelas VI, yang diikuti dan melibatkan seluruh kelas I-IV KMI. Materi yang diujikan adalah Dirasah Islamiyah, dan beberapa materi yang dianggap berat oleh siswa dari hasil evaluasi dan supervisi para guru pengajar dan wali kelas.

Keempat, kegiatan tahunan. Kegiatan ini meliputi penerimaan siswa baru, penataran guru baru, dan yudisium kenaikan kelas V. Sejak awal berdirinya Gontor, penerimaan siswa baru, dan yudisium kenaikan kelas V. Sejak awal berdirinya Gontor, penerimaan siswa baru dilakukan melalui sekali ujian masuk, yaitu pada tanggal 11 Syawwa atau 10 hari usai hari raya Idul Fitri. Namun sejak dibukanya Pondok Gontor 2 (tahun 1996), ujian masuk KMI dilaksanakan dua gelombang. Materi ujian terdiri dari ujian lisan (Al-Qur'an,

³⁶ *Ibid.* p. 108.

Praktik Ibadah, dan Psikotes) dan ujian tulis (Berhitung Angka, Berhitung Soal, Bahasa Indonesia, dan Imla'). Sedangkan untuk penataran guru, ditujukan untuk guru baru (santri kelas VI yang baru tamat KMI). Materi dalam penataran ini mencakup petunjuk dan pedoman mengajar dalam paket, seperti al-Qur'an dan Imla', Ilmu Keguruan dan Strategi Belajar Mengajar, Profesi Guru dan Keguruan di PMDG, Tujuan Instruksional tiap Mata Pelajaran, Bimbingan dan Konseling, serta Evaluasi Hasil Belajar. Semua materi tersebut disampaikan oleh guru-guru senior KMI.³⁷

Kegiatan penataran guru baru ini dilaksanakan untuk mereka yang terpilih menjadi guru KMI Gontor aja. Akan tetapi, menjelang setahun kelulusannya, para santri akhir secara keseluruhan sudah dibekali dengan berbagai macam kegiatan khusus menyangkut penyelenggaraan PBM yang cukup ketat. Seperti misalnya, mereka dikarantinakan, dengan tujuan agar dapat mengintensifkan proses belajar menghadapi ujian akhir tahun, di mana semua materi kelas I-V akan diujikan. Sistem belajar bersama ini juga diselenggarakan agar membangkitkan rasa persaudaraan dan kebersamaan yang kuat untuk mereka. Hingga proses disiplin lari pagi dan senam bersama bahkan kegiatan ringan lainnya, seperti pementasan seni sekalipun dilakukan secara kolektif. Selain prestasi akademis, akhlak, sikap, dan mental juga diperhatikan dalam kegiatan ini. Hal lain yang menjadi program kelulusan santri kelas VI ini adalah *al-tarbiyah al-'amaliyah* atau praktik mengajar, *al-rihlah al-iqtishadiyah* (*economic study tour*), dan pembekalan wawasan berbagai persoalan.

Untuk menyukseskan seluruh rangkaian kegiatan akhir tahun ini, KMI melakukan koordinasi yang intensif dengan masing-masing wali kelas dan guru-guru senior. Kegiatan-kegiatan dimaksud mencakup prosesi yudisium kelulusan kelas VI dan penentuan tempat pengabdian bagi setiap lulusan, yang diwajibkan mengabdikan minimal setahun. Kegiatan pengabdian tersebut bisa berupa mengajar di PMDG atau di pondok-pondok cabangnya (Gontor II-IX), atau di pondok-pondok pesantren binaan alumni Gontor, atau bisa dengan

³⁷ *Ibid.* p. 109.

langsung melanjutkan kuliah di ISID dan PLMPM. Ada juga lulusan yang diberikan kebebasan untuk memilih tempat pengabdianya sendiri, tapi dengan syarat dapat menunjukkan tanda bukti pengabdianya. Usai pengabdian satu tahun ini, barulah mereka diberi ijazah.³⁸

E. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu pesantren merupakan suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan, dimana unsur-unsur dan fungsi-fungsi manajemen dipekerjakan se-efisien dan efektif mungkin dengan bantuan orang lain yang bertujuan untuk mencapai goals dan sasaran yang telah ditentukan pesantren sesuai dengan kebutuhan dan kepuasan pelanggan serta berdasarkan atau melebihi standar yang telah ditetapkan mulai dari input, proses, sampai pada output pendidikan.

Konsep manajemen mutu pesantren berkaitan dengan kegiatan optimalisasi fungsi-fungsi manajemen dalam mengelola mutu pesantren mulai dari perencanaan strategis mutu, riset pasar, analisis SWOT, peristiwa kunci, rencana strategis, mengembangkan strategi institusional jangka panjang, kebijakan mutu dan rencana mutu, biaya dan keuntungan mutu, biaya pencegahan dan kegagalan, sampai pada pengawasan dan evaluasi serta control mutu.

Kriteria pesantren yang bermutu antara lain;

- 1) lingkungan pendidikan yang aman dan tertib,
- 2) perumusan visi, misi dan target mutu yang jelas,
- 3) kepemimpinan pendidikan yang andal,
- 4) harapan prestasi dan *output* yang tinggi,
- 5) pengembangan dan peningkatan kualifikasi,
- 6) evaluasi belajar yang efektif dan efisien, dan
- 7) interaksi komunikatif antara lembaga pendidikan, orangtua dan masyarakat.

³⁸ *Ibid.* p. 110.

F. Daftar Pustaka

- Arifin, Ahmad, *Pergerakan Relasi Kiai-Santri*, Majalah Pesantren, Proyek Peningkatan Pondok Pesantren Depag RI dan Lakpesdam NU, edisi IV/Th. I/2002
- Asmani, Jamal Ma'ruf, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009)
- Dhofier, Zamrkhasi, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1984)
- Echols, John M. , *An Indonesian-English Dictionary: Kamus Inggris Indonesia (Edisi Ketiga)* (Terj. Hassan Shadily). (Jakarta: PT Gramedia, 1989)
- Goetsch, David L. dan Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. , 2000)
- Hardoyo, Hafid, *Kurikulum Tersembunyi Pondok Modern Darussalam Gontor*, dalam jurnal *At-Ta'dib*, vol. 4. No. 2, (Ponorogo: Fakultas Tarbiyah ISID, 2011)
- Hasibuan, Malayu S. P. , *Manajemen; Dasar, Pengertian, dan Masalah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001)
- Ilyasin, Mukhamad & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2012)
- Ismail, Muhammad, *Sistem Pendidikan Pesantren Modern Studi Kasus Pendidikan Pesantren Modern Darussalam Gontor Ponorogo*, dalam jurnal *At-Ta'dib*, vol. 6. No. 1, (Ponorogo: Fakultas Tarbiyah ISID, 2011)
- Kartono, Kartini, *Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Pradnya Pramita, 1997)
- Komariah, Ann dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005)
- Majdid, Nurcholis, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997)
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur Nilai Pendidikan*, (Jakarta: INIS, 1994)

- Muhaimin *et. al*, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2009)
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010)
- Mulyasa, E. , *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2011)
- Munro, Lasley dan Malcolm, *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: PT Gramedia, 2002)
- Nasution, M. N. , *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2000)
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gama Press, 2000), Cet-ke III
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Modekl, dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2006)
- Purnama, Nursya'bani, *Manajemen Kualitas: Perspektif Global*, (Yogyakarta: EKONISIA, 2006)
- Qomar, Mujamil, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2003)
- Rahim, Husni, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001)
- Rahmat, Jalaluddin, *Nurcholish Majid, Jejak Pemikiran Dari Pembagaru Sampai Guru*, Cet. III, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003)
- Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktik*. (Bandung: Refika Aditama, 2008)
- Sallis, Edward, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dari judul asli *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta: Ircisod, 2011), cet ke-II
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 1993)
- Sidi, Indra Djati, *Menuju Masyarakat Belajar*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999)
- Siswanto, B. , *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005)
- Sopiatin, Popi, *Manajemen Belajar Berbasis Kepuasan Siswa*. (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010)

- Stoner, James AF. , dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, (Jakarta: Intermedia, 2008)
- Suardi, Rudi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000, Penerapannya untuk Mencapai TQM* (Jakarta: PPM, 2001)
- Sukmadinata, Nana Syaodih, dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip, dan Instrumen)*. (Bandung: Refika Aditama, 2006)
- Suryosubroto, B. , *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Renika Cipta, 2004)
- Tampubolon, Daulat P. , *Perguruan Tinggi Bermutu : Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001)
- Tim Penyusun Departemen Agama RI, *Sejarah Perkembangan Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 1999)
- Widyoko, S. Eko Putro, *Evaluasi Program Pembelajaran*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009)
- Wijayanti, Irine Diana Sari, *Manajemen*. (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008)
- Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002)
- Zarkasyi, Imam, *Pekan Perkenalan Khutbatul Arsy Pondok Modern Darussalam Gontor*, (Gontor: Darussalam Press, tanpa tahun)