

Aplikasi *Total Quality Management* (TQM) di Pondok Pesantren, Sekolah dan Madrasah (Study Komparasi)

Syarifah

Universitas Darussalam Gontor
syarifah.iif@gmail.com

Abstrak

Peningkatkan mutu pendidikan tidak bisa terlepas dari upaya perbaikan manajemennya. Salah satu komponen penting dalam pendidikan yaitu manajemen pondok pesantren, sekolah dan madrasah menjadi hal yang sangat mendesak untuk diperbaiki. Masih belum profesionalnya manajemen sekolah/madrasah dipengaruhi oleh banyak faktor, baik kondisi sosial budaya, internal sekolah, kemampuan sumber daya manusia (SDM) anak didik atau peran masyarakat. Masing-masing lembaga pendidikan memiliki tujuan pendidikan yang berbeda, sesuai dengan falsafah dan karakter masyarakatnya. Kemungkinan untuk mengaplikasikan teori manajemen dalam proses penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren, sekolah dan madrasah sangat besar, agar lembaga pendidikan dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan sesuai dengan tuntutan zaman saat ini. Jadi para lulusan diharapkan sudah siap menghadapi era globalisasi dan bisa *survive* di dalamnya. Beberapa pesantren modern dan madrasah sudah mengaplikasikan teori-teori manajemen dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di lembaganya, namun tidak sedikit pula pondok pesantren tradisional yang hanya setengah-setengah dalam mengaplikasikan teori-teori manajemen dan tidak memenuhi 8 standar nasional pendidikan. Penerapan Total Quality Manajemen di pondok pesantren, sekolah dan madrasah diharapkan mampu menjadikan kualitas lulusan bermutu dan kompeten di era globalisasi saat ini sehingga mereka mampu berkembang di masyarakat.

Keywords : *Manajemen, TQM, Pesantren, Madrasah, Sekolah.*

A. Pendahuluan

George R. Terry mengemukakan bahwa manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan dilakukan individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut mencakup apa yang harus dilakukan, memahami bagaimana harus melakukan dan mengukur efektivitas dan efisiensi atas usaha yang dilakukan.¹

Hamalik mendefinisikan manajemen dengan rumusan yang operasional adalah suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan orang lain serta sumber-sumber lainnya, menggunakan metode efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.²

Sedangkan manajemen pendidikan merupakan proses kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Proses tersebut mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, serta pengawasan. Manajemen pendidikan pada hakikatnya menyangkut tujuan pendidikan, personal yang melakukan kerjasama, proses yang sistematis, serta berhubungan dengan sumber-sumber yang didayagunakan kegiatan manajemen menjadi tanggung jawab utama pimpinan lembaga pendidikan tersebut.³

B. Manajemen Dalam Pendidikan (Pondok Pesantren, Sekolah Dan Madrasah)

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, tidak bisa terlepas dari upaya perbaikan manajemennya. Sebagai salah satu komponen penting dalam pendidikan, manajemen pondok pesantren, sekolah dan madrasah menjadi hal yang sangat mendesak untuk diperbaiki. Masih belum profesionalnya manajemen sekolah/madrasah

¹George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen* alih bahasa J. Smith, D. F. M. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), p. 9.

²Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), p. 16

³Eko Susanto, *Manajemen Kurikulum*, <http://www.cantiknya-ilmu.co.cc/2009/11/manajemen-kurikulum.html>

dipengaruhi oleh banyak faktor, baik kondisi sosial budaya, internal sekolah, kemampuan sumber daya manusia (SDM) anak didik atau peran masyarakat dan lain-lain. Bahkan masyarakat selama ini menilai bahwa madrasah dianggap sebagai lembaga pendidikan kelas dua dibanding dengan pendidikan di sekolah umum.

Kondisi madrasah swasta umumnya kurang memadai, baik infrastruktur maupun tenaga pengajar. Dari segi infrastruktur banyak yang masih buruk. Sementara para guru juga masih banyak yang tidak memenuhi syarat dan seringkali pihak madrasah tidak memperhatikan dan mengutamakan asas-asas manajemen dan kualitas karena mereka lebih mengutamakan pendekatan sosial.⁴

Sedangkan Pesantren merupakan pendidikan tertua khas Indonesia, yang eksistensinya telah teruji oleh sejarah dan berlangsung hingga kini⁵. Bahkan pesantren merupakan cikal bakal sistem pendidikan di Indonesia dengan corak dan karakter yang khas, di anggap telah menjadi ikon masyarakat pribumi dalam memancang ideologi pendidikan di Indonesia⁶.

C. Model Pendidikan di Pondok Pesantren

1. Definisi.

Mulanya pesantren tidak lebih dari tempat para santri mengkaji ilmu-ilmu agama yang tersebar di rumah kyai, mushola atau masjid. Tetapi seiring dengan perkembangan dan kemajuan zaman pesantren mengalami perubahan dengan berbagai bentuk pendidikan. Pesantren bukan hanya menyelenggarakan model pendidikan ilmu keagamaan saja namun juga pendidikan non-formal dan informal.

⁴Republika Jumat, 08 Mei 2009

⁵ Ismail SM, dkk. , *"Mengurai Anatomi Pesantren dan Madrasah"*, dalam Ismail SM. , Nurul Huda, dan Abdul Khaliq, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), p. xi.

⁶ Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'rifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren* (Yogyakarta: Listafariska Putra, 2005), p. 2.

2. Penggolongan Pondok Pesantren.

Apapun yang ada dan dikembangkan di pondok pesantren selalu bersumber dari nilai-nilai dasar agama Islam yang tercermin dalam akidah, syari'ah dan akhlak Islam. Karena pada hakikatnya, pondok pesantren adalah sebuah lembaga keislaman yang timbul atas dasar dan untuk tujuan-tujuan keislaman.

Motivasi utama para kyai dalam mendirikan pondok pesantren, tidak lain karena rasa keterpanggilan mereka untuk melanjutkan risalah yang telah dirintis oleh para Nabi dan Rasul. Para kyai itu menyadari sepenuhnya bahwa mereka adalah pewaris para Nabi yang tidak saja, harus mewarisi sifat-sifat dan akhlaknya, tetapi juga tugas dan kewajibannya dalam menyampaikan risalah Allah kepada umat manusia. Karena itu keberadaan pondok pesantren tidak bisa dilepaskan dari konteks dan misi dakwah Islamiyah.

Masing-masing pondok pesantren memiliki tujuan pendidikan yang berbeda, seringkali sesuai dengan falsafah dan karakter pendirinya. Sekalipun begitu setiap pondok pesantren mengemban misi yang sama yakni dalam rangka mengembangkan dakwah Islam, selain itu dikarenakan pondok pesantren berada dalam lingkungan Indonesia, setiap pondok pesantren juga berkewajiban untuk mengembangkan cita-cita dan tujuan kehidupan berbangsa sebagaimana tertuang dalam falsafah negara; Pancasila dan UUD 1945. Secara umum tujuan pendidikan pondok pesantren adalah membimbing anak didik untuk menjadi manusia yang berkepribadian Islam, yang sanggup dengan ilmu agamanya menjadi *Muballigh* Islam dalam masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalnya. Sedangkan secara khusus tujuan pondok pesantren adalah mempersiapkan para santri untuk menjadi orang yang 'alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh kyai yang bersangkutan serta mengamalkan dalam masyarakat sebagaimana yang telah dikembangkan dalam pondok pesantren Modern.

Secara garis besar tujuan Umum: Membina warga negara agar berkepribadian muslim sesuai dengan ajaran-ajaran agama Islam dan menanamkan rasa keagamaan tersebut pada semua segi ke-

hidupannya serta menjadikan sebagian orang yang berguna bagi agama, masyarakat, dan Negara.

Sedangkan tujuan khususnya adalah :

- a.) Mendidik siswa/santri anggota masyarakat untuk menjadi se-orang muslim yang bertaqwa kepada Allah SWT. , berakhlak mulia, memiliki kecerdasan ketrampilan, dan sehat lahir batin sebagai warga negara yang ber-Pancasila,
- b) Mendidik siswa/santri untuk menjadikan manusia selaku kader-kader ulama dan mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah dan teguh dalam menjalankan syariat Islam secara utuh dan dinamis,
- c) Mendidik siswa/santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan agar dapat membangun dirinya dan bertanggung jawab kepada pembangunan bangsa dan Negara,
- d) Mendidik siswa/santri agar menjadi tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan mental spiritual,
- e) Mendidik siswa/santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat bangsanya.

Berdasarkan tujuan umum dan tujuan khusus di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pondok pesantren tidak hanya bersifat keagamaan saja akan tetapi juga memiliki relevansi dengan berbagai segi kehidupan yang makin kompleks. Pondok pesantren diharapkan mampu menghasilkan santri yang berkepribadian muslim dan berilmu pengetahuan yang luas, cinta kepada bangsa dan negara, sehingga santri menjalankan tugasnya sebagai pewaris perjuangan agama Islam, bangsa, dan negara.

Jiwa atau falsafah hidup di pondok pesantren adalah :

1. Keikhlasan,
2. Kesederhanaan,
3. Berdikari,
4. Ukhuwwah Islamiyah, dan
5. Kemerdekaan yang dipimpin.

3. Metode Pendidikan dan Pembelajaran dalam Pondok Pesantren.

Dalam metode penyampaiannya ada beberapa pondok salafiyah yang masih menggunakan metode lama atau tradisional menurut kebiasaan-kebiasaan yang lama dipergunakan dalam institusi itu, metode-metode tersebut antara lain:

- a. *Sorogan* yaitu suatu sistem belajar secara individual dimana seorang santri berhadapan dengan seorang guru, dengan sistem pengajaran secara sorogan ini memungkinkan hubungan Kyai dengan Santri sangat dekat, sebab Kyai dapat mengenal kemampuan pribadi santri secara satu persatu.
- b. *Bandungan*. Sistem bandungan ini sering disebut dengan *Halaqoh* dimana dalam pengajaran, kitab yang dibaca oleh Kyai hanya satu, sedang para santri membawa kitab yang sama, lalu santri mendengarkan dan menyimak bacaan Kyai.
- c. *Weton*. Istilah weton berasal dari bahasa Jawa yang diartikan berkala atau berwaktu. Pengajian weton bukan merupakan pengajian rutin harian, tapi dilaksanakan pada saat tertentu misalnya pada setiap selesai sholat Jum'at dan sebagainya.

Adapun metode yang dapat dipergunakan dilingkungan pondok pesantren antara lain, seperti tersebut di bawah ini dengan penyesuaian menurut situasi dan kondisi masing-masing:

- Metode tanya jawab
- Metode widya wisata
- Metode diskusi
- Metode pemberian situasi
- Metode imla'
- Metode *problem solving*
- Metode *muthola'ah/riatal*
- Metode pembiasaan
- Metode proyek
- Metode dramatisasi
- Metode dialog

- Metode *reinforcement*
- Metode karya wisata
- Metode berdasarkan teori -*Connectionisme*
- Metode hafalan/verbalisme
- Metode sosiodrama
- Metode dengan sistem modul

Macam-macam metode itu menjadi efektif dan tidaknya bagi santri (anak didik) adalah banyak bergantung kepada pribadi pendidik (guru/pengajar/ pengasuh) itu sendiri.

Kalau dulu pondok pesantren dikategorikan lembaga pendidikan non-formal karena dulu pesantren belum menerapkan sistem pendidikan dan pembelajaran formal seperti di sekolah dan madrasah, namun dewasa ini pesantren dianggap memiliki nilai plus yaitu dapat menyelenggarakan pendidikan formal, non-formal dan in-formal secara bersamaan di satu tempat. Namun beberapa pesantren kurang sekali dalam sistem evaluasinya yang mana tidak ada standar yang pasti dalam pembelajaran menggunakan metode sorogan, blandongan juga weton.

D. Sistem Pondok Pesantren, Sekolah dan Madrasah

Pondok pesantren, sekolah dan madrasah adalah instansi yang mempunyai tujuan sama namun berbeda dalam pengelolaannya dan masing-masing mempunyai ciri khas. Ditengah-tengah perbedaan dan kesamaan dari lembaga pendidikan yang ada, tidak sedikit terjadi persaingan diantara lembaga pendidikan yang ada.

Peran dan keberadaan pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan asli Indonesia memang harus tetap dilestarikan dan diperhatikan perkembangannya, karena kehadiran pondok pesantren di tengah-tengah masyarakat adalah selain untuk memberdayakan masyarakat juga sebagai wadah untuk menyiapkan kader-kader Ulama yang mampu menguasai dan memahami Al-Qur'an dan al-Hadis secara baik dan benar dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Tradisi keilmuan pesantren tidak bisa dilepas-

kan dari pergulatan intelektual yang terjadi pada sepanjang sejarah berkembang dan meluasnya Islam.

Kemunculan madrasah dipandang menjadi salah satu indikator penting bagi perkembangan positif kemajuan prestasi budaya umat Islam, mengingat realitas pendidikan, sebagaimana terlihat pada fenomena madrasah yang sedemikian maju saat itu, adalah cerminan dari keunggulan capaian keilmuan, intelektual dan kultural. Oleh karenanya timbul kebanggaan terhadap madrasah, karena lembaga ini mempunyai citra "eksklusif" dalam penilaian masyarakat. Karena dalam catatan sejarah, madrasah pernah menjadi lembaga pendidikan "*par excellence*" di dunia Islam.

Pendidikan formal di Indonesia mulai dikenal pada masa penjajahan, pada awal masa penjajahan sampai tahun 1903 sekolah formal masih dikhususkan bagi warga Belanda di Hindia Belanda. Sekolah yang ada pada masa itu diantaranya ELS, HIS, HCS, MULO dan AMS. Kemudian karena didorong oleh gagasan dan keyakinan yang dilandasi semangat perjuangan Proklamasi Kemerdekaan serta wawasan ke masa depan, Pemerintah Indonesia akhirnya meresmikan berdirinya Sekolah Indonesia pada tanggal 2 Maret 1959. Sekolah Indonesia lahir dalam suasana penuh dinamika mengemban misi pengabdian ilmu pengetahuan dan teknologi, yang berpijak pada kehidupan nyata di bumi sendiri bagi kehidupan dan pembangunan bangsa yang maju dan bermartabat.

E. Perencanaan Pendidikan Dalam Pondok Pesantren, Sekolah Dan Madrasah

Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap ke-

giatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin.

Langkah dalam penerapan manajemen mutu dapat mengikuti siklus berikut:

- a) Merumuskan Visi dan Misi. Visi merupakan anggapan-anggapan nyata yang akan diwujudkan dalam jangka panjang. Visi harus realistis, serta memungkinkan dapat tercapai. Visi dan misi juga memiliki kurun waktu pencapaian. Waktu pencapaian visi bisa antara 20 s/d 30 tahun. Visi dijabarkan dalam misi. Dalam penentuan visi dan misi bagi lembaga pendidikan perlu mengacu undang-undang, visi misi mendiknas, visi misi bangsa.
- b) Membuat rencana strategis. Rencana strategis merupakan rencana jangka pendek yang merupakan rencana untuk pencapaian dari visi dan misi. Biasanya rencana strategis berkisar antara 5 tahun. Tiap renstra harus memiliki nilai indikator capaian.
- c) Merumuskan standar. Visi dan misi harus memiliki butir-butir indikator ketercapaian. Butir-butir indikator ketercapaian ini merupakan nilai standar yang harus terpenuhi oleh suatu lembaga. Jika butir standar ini telah tercapai maka perlu ditingkatkan sehingga akan terwujud proses perbaikan berkelanjutan (dalam ISO dikenal PDCA). Dalam membuat isi standar lembaga pendidikan perlu mereferensi Badan Akreditasi nasional, Badan standarisasi, standarisasi Profesi, asosiasi pendidikan dan lain-lain. Butir-butir indikator dijabarkan dalam rencana strategis yang telah ditetapkan. Didalam pendidikan tinggi perlu dituliskan manual mutu, standar mutu.
- d) Menentukan organisasi, *procedure*, Instruksi kerja serta formulir. Setelah memiliki visi dan misi lembaga pendidikan perlu menentukan organisasi. Organisasi ini digunakan untuk menjalankan renstra (rencana strategis) sehingga akan berdampak pada ketercapaian visi dan Misi. Penyusunan organisasi bagi lembaga pendidikan harus mengacu pada peraturan perundangan, serta mengacu pada Diknas. Jika dalam pencapaian Visi dirasa perlu menambah organisasi maka

lembaga dapat menambahkan organisasi selagi tidak melanggar perundangan. Setiap organisasi harus memiliki prosedur kerja. Prosedur kerja harus mampu digunakan organisasi untuk memenuhi pencapaian renstra, visi dan misi. Selain prosedur dalam organisasi juga dibutuhkan Instruksi kerja dan formulir untuk mencatat kegiatan dari organisasi.

- e) Membuat rencana kerja dan strategi kerja (rencana tahunan). Organisasi perlu membuat rencana kerja tahunan (RKT) serta anggaran Tahunan untuk mencapai Renstra.
- f) Melaksanakan rencana kerja dan strategi kerja pada tiap unit organisasi. Setiap unit dalam organisasi harus mengerjakan rencana kerja yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Setiap pelaksanaan kegiatan harus dicatat dalam formulir kegiatan yang telah disediakan.
- g) Melakukan monitoring dan evaluasi. Setiap kegiatan yang dilakukan unit dalam organisasi perlu dilakukan monitoring dan evaluasi. Proses monitoring digunakan untuk mengarahkan kegiatan agar sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan evaluasi untuk mengukur ketercapaian hasil kegiatan terhadap nilai standar.
- h) Melakukan tidak lanjut hasil monitoring dan evaluasi. Hasil dari kegiatan monitoring dan evaluasi harus dijadikan rujukan kebijakan pimpinan atau program kerja berikutnya.
- i) Memperbaiki isi standar (kembali ke langkah 3)

Jika butir-butir standar telah tercapai maka perlu peningkatan terhadap nilai-nilai standar. Dengan menerapkan siklus diatas maka akan membuat suatu lembaga akan meningkatkan kualitasnya. Sehingga akan meningkatkan Pemikiran jangka panjang menunjuk pada visi dan misi lembaga. Visi dan misi lembaga harus dirumuskan dan dicapai bersama oleh segenap unsur dalam lembaga, kemana arah lembaga akan tertuju untuk jangka panjang. Suatu kegiatan staf atau siapapun dalam lembaga tersebut harus dapat ditelusuri mampu menyumbang apa dan seberapa kepada pencapaian visi dan misi lembaga.

F. Pengorganisasian dan Penempatan SDM dalam Pondok Pesantren, Sekolah dan Madrasah

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen untuk mengkoordinasikan hubungan berbagai sistem kewenangan dan pertanggungjawaban tugas-tugas yang ada di dalam organisasi. Kewenangan, tugas-tugas dan tanggungjawab tersebut kemudian diatur dalam struktur organisasi.

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi. *Organizing* dan *Staffing* merupakan dua fungsi manajemen yang sangat erat hubungannya. *Organizing* yaitu berupa penyusunan wadah legal untuk menampung berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan pada suatu organisasi, sedangkan staffing berhubungan dengan penerapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada dalam organisasi tersebut.

1. *Leading* (Memimpin). Memimpin adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas atau memotivasikaryawan yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau seluruh organisasi.
2. *Reporting* adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.
3. *Staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.
4. *Forecasting*. *Forecasting* adalah meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan

yang akan terjadi sebelum suatu rancangan yang lebih pasti dapat dilakukan.

5. *Directing/Commanding*. *Directing* atau *Commanding* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.
6. *Motivating*. *Motivating* atau pemotivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.
7. *Coordinating*.

Salah satu unsur dalam manajemen SDM adalah pendayagunaan yaitu menempatkan orang sesuai dengan kompetensinya sehingga bisa bekerja dengan optimal. Istilah lain yang sering digunakan adalah *the right man in the right place*. Dalam hal ini para manajer harus bisa melihat kemampuan atau kompetensi karyawannya sehingga bisa menempatkan dalam posisi yang pas. Karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila karyawan kita tidak punya kompetensi yang sesuai, maka tentu saja hasilnya tidak akan seperti yang kita harapkan.

Pondok pesantren, sekolah dan madrasah mempunyai satu tujuan atau lebih. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut perlu disusun rencana kerja strategis yang mana harus bisa menjembatani antara kondisi sekarang dan harapan yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Dalam penyusunannya diharapkan dapat melibatkan seluruh *stakeholder*, antara lain pimpinan pesantren atau kepala sekolah dan wakilnya, para guru, wali murid atau komite sekolah, pemuka agama, tokoh masyarakat, donatur, dan lain-lain.

Penyusunan renstra idealnya meliputi 8 standar nasional pendidikan :

- a) Standar isi Kurikulum
- b) Standar kompetensi lulusan
- c) Standar proses (kegiatan belajar mengajar)
- d) Standar pendidik dan tenaga kependidikan
- e) Standar sarana dan prasarana
- f) Standar pengelolaan
- g) Standar pembiayaan
- h) Standar penilaian pendidikan

Untuk pembinaan staff yang belum menguasai pekerjaan dengan baik dapat dilakukan hal-hal berikut:

- a) Pelatihan kependidikan, termasuk penataran.
 - b) Motivasi dan aktivasi
 - c) Delegasi atau pemberian tugas berupa jabatan baru, penugasan dalam kepanitiaan, konferensi atau seminar.
 - d) Promosi dengan penghargaan atau pangkat.
 - e) Penyuluhan/ konseling.
 - f) Rotasi jabatan atau *reshuffle*.
 - g) Pemutusan hubungan kerja (PHK)
 - h) Pemensiunan atau pemberhentian karena usia lanjut.
8. Pengarahan dalam pelaksanaan
- Sebuah manajemen dapat dilakukan dengan banyak cara, diantaranya dengan rapat. Namun demikian ada beberapa metode yang dapat dilakukan, diantaranya dengan:
- a. *Directing/Commanding*,
 - b. *Leading*, proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas atau memotivasikaryawan yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau seluruh organisasi.
 - c. *Coordinating*,
 - d. *Motivating (activation)*; pemotivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan olehatasan. Bisa secara individual atau kolektif (kelompok) dengan cara rapat.

9. *Controlling*. Pengawasan disini meliputi *reporting, evaluation, controlling* dan pengendalian. Menurut Oemar Hamalik penilaian terhadap proses pembelajaran tidak hanya dilakukan guru kepada siswa, tetapi seorang guru juga melakukan evaluasi terhadap bahan ajar dan metode yang digunakan di dalam proses pembelajaran yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pemahaman peserta didik.

Controlling adalah proses pengecekan performa terhadap standar untuk menentukan sejauh mana tujuan telah tercapai. Pengontrolan bertalian dengan perencanaan sebagai bagian dari sistem manajemen. Pengontrolan dimaksudkan dengan tugas-tugas untuk melihat apakah kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana.⁷ Di sini seorang *stakeholder* memikul tanggungjawab dalam rangka menetapkan sejauh mana tujuan sudah dapat dicapai dan sejauh mana personalia menyesuaikan diri dengan rencana standar yang sudah disepakati sebelumnya. Selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap kinerja yang dilakukan.⁸

Di pesantren seorang kyai biasanya menggunakan metode pendelegasian dalam pengontrolan, sehingga menghasilkan pelaporan yang membuahkan evaluasi dan perencanaan selanjutnya. Sedangkan di sekolah maupun madrasah pengontrolan dilakukan oleh kepala sekolah yang selanjutnya akan menghasilkan evaluasi sebagai bahan dalam rapat evaluasi dewan guru.

G. Pengelolaan Kurikulum Pondok Pesantren, Sekolah dan Madrasah

Isi dari kurikulum pondok pesantren sangatlah beragam, semua itu berpusat pada Kyai. Ada pondok pesantren yang hanya mengajarkan beberapa ilmu saja seperti ilmu Nahwu, ilmu shorf, hadist, tafsir, dan lain-lain. Namun ada juga pesantren yang meng-

⁷George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, Terj. J. Smith. D. F. M. , 2003), p. 19

⁸Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan,*, p. 259

ajarkan berbagai ilmu secara keseluruhan namun berkala. Ada pula pesantren yang mengintegrasikan antara ilmu agama dan ilmu umum. Namun pada intinya pondok pesantren yang telah menggunakan metode modern telah menggabungkan tri pusat pendidikan di dalamnya, yaitu pendidikan formal, non-formal dan in-formal.

Namun berbeda halnya dengan kurikulum madrasah. Karena ada yang negeri dan ada yang swasta. Jika madrasah tersebut berstatus negeri maka dia akan menggunakan kurikulum yang telah dirumuskan oleh departemen agama atau bersifat sentralistik. Namun jika madrasah tersebut adalah madrasah swasta maka dia bisa saja menggabungkan antara kurikulum yang bersentral dan campuran.

Berbeda halnya dengan sekolah, keberadaannya lebih dikontrol oleh diknas sehingga kurikulumnya bercorak sentralistik, dan harus sesuai dengan rumusan diknas.

H. Manajemen Pembelajaran di Pondok Pesantren, Sekolah dan Madrasah

Komponen-komponen yang berfungsi mencapai tujuan pembelajaran antara lain:

- | | |
|----------------|-----------------------|
| a) Tujuan | g) Fasilitas belajar |
| b) Guru | h) Sumber belajar |
| c) Murid | i) Media pembelajaran |
| d) Kurikulum | j) Evaluasi |
| e) Metode | k) Lingkungan. |
| f) Ruang kelas | |

Adapun peran manajer dalam pembelajaran di sekolah adalah:

- a) Merencanakan dan merumuskan tujuan.
- b) Mengorganisasikan.
- c) Mengarahkan.
- d) Mengawasi dan mengevaluasi.

Lima variable yang harus diusahakan dalam pencapaian belajar aktif:

- a) Melibatkan peserta didik secara aktif.
- b) Menarik minat mereka
- c) Membangkitkan motivasi mereka.
- d) Menanamkan prinsip individualis.
- e) Perlunya peragaan dalam proses pembelajaran.

Namun pada intinya setiap pendidikan adalah mendidik anak untuk bisa hidup mandiri. Tidak selalu bergantung pada orang lain dan mampu memberdayakan dirinya untuk kepentingan orang banyak.

Dalam pengelolaan pembelajaran ada hal-hal yang perlu diperhatikan, antara lain:

- a) *Learning by doing.*
- b) Keaktifan belajar menuju kemandirian.
- c) *Higher order thinking.*
- d) *Nurturant effect.*
- e) Sebab akibat, berupa *response* dan masukan.
- f) Mengikutsertakan lingkungan sekitar dalam pemberian pengalaman belajar.

Perbedaan antara pondok pesantren, sekolah dan madrasah dalam pembelajaran adalah terletak pada metode yang digunakan. Jika di sekolah dan madrasah yang dididik beratkan adalah aspek kognitif sedangkan aspek internalisasi lebih terbatas.

Adapun di pondok pesantren, selain dengan metode pembiasaan, keteladanan, bimbingan dan tuntunan, sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad, SAW. Memiliki porsi yang lebih banyak dalam *self education*. Khususnya bagi pesantren yang memiliki madrasah di dalamnya, maka lengkaplah tri pusat pendidikan itu, yaitu formal, non-formal dan in-formal.

Adapun metode yang digunakan di sekolah dan madrasah adalah demonstrasi, ceramah, tanya jawab dan latihan. Sedangkan di pondok pesantren memakai metode *long life education*, pembiasaan,

keteladanan, praktek dan tuntunan. Sedangkan metode pembelajarannya menggunakan metode hafalan, setoran, *sorogan*, *mudzakaroh*, dan *balaghan*.

Perbedaan spesifik adalah pembelajaran di sekolah dan madrasah lebih bercorak sentralistik dan formal, namun di pesantren lebih mencakup semuanya, formal, non-formal dan in-formal.

I. Total Quality Management (TQM) di Pondok Pesantren, Sekolah Dan Madrasah

Total Quality Management dapat diaplikasikan dalam dunia lembaga pendidikan, baik negeri maupun swasta guna memperbaiki kualitas pelayanan terhadap publik, baik pengguna lulusan, masyarakat juga wali murid. Karena di era globalisasi seperti saat ini setiap penyedia layanan jasa dituntut untuk memperbaiki kualitas produk / lulusan (*output*), agar mereka siap menghadapi tuntutan zaman.

Pelaksanaan TQM di sektor swasta akan bervariasi sesuai organisasinya masing-masing begitu pula di sektor pendidikan, penerapannya juga akan berlangsung dalam bentuk berbeda tergantung konteksnya. Sejalan dengan berjalannya waktu banyak madrasah yang semakin menunjukkan kualitasnya dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lain.

Namun demikian bukan hanya sektor swasta yang tanggap terhadap cepatnya laju perubahan kondisi perekonomian. Dunia pendidikan terutama Ponpes juga terus menerus dituntut untuk memperbaiki pelayanan dalam rangka menanggulangi terbatasnya anggaran dan ketidakpuasan publik yang terus berkembang terhadap mutu pengadaan pelayanan.⁹

Meminjam konsep berfikir manajemen sistem industri modern, maka manajemen dalam pesantren seyogyanya memandang bahwa proses pendidikan santri adalah terus menerus (*continuous educational precess improvement*), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-

⁹ A Halim, Rr. Suhartini dan M. Choirul Arif, A. Sunarto AS, "Manajemen Pesantren", (Yogyakarta, Pustaka Pesantren-Forum LKiS Pelangi Aksara, 2005), p. 86

ide untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, dan ikut bertanggung jawab untuk memuaskan pengguna lulusan Ponpes tersebut.¹⁰

Untuk penerapan TQM di pesantren maka para *stakeholder* di ponpes harus punya kesamaan persepsi tentang manajemen kualitas. Kualitas adalah suatu standar minimum yang harus dipenuhi agar mampu memuaskan pelanggan yang menggunakan *output* (lulusan) dari sistem pendidikan di ponpes itu, serta harus ditingkatkan terus menerus. Tentu saja harus sejalan dengan tuntutan “pasar tenaga kerja” yang makin kompetitif. Ponpes sebagai suatu lembaga pendidikan harus bisa mengadopsi paradigma baru tentang manajemen berkualitas modern.¹¹

Organisasi seperti Ponpes masih banyak yang belum memiliki misi dan budaya kerja yang berlangsung birokratis, kurang akuntabel, dan tidak menghadapi persaingan langsung, perbedaan ini akan berdampak pada cara melakukan perubahan pada ponpes.

Langkah awal dalam penerapan TQM di Ponpes adalah penyamaan persepsi dan komitmen untuk perubahan. Jika komitmen untuk melaksanakan TQM telah terbangun, sebaiknya dimulai dengan perubahan berskala kecil, dan belajar dari kegiatan-kegiatan kecil tersebut. Jika tidak ada komitmen perubahan di kalangan manajer senior, maka akan berdampak pada kurang maksimalnya penerapan TQM di Ponpes.

Dalam jangka panjang, manfaat utama penerapan TQM pada ponpes adalah perbaikan pelayanan, pengurangan biaya, dan kepuasan pelanggan. Manfaat lain adalah peningkatan keahlian, semangat, rasa percaya diri di kalangan guru dan staf, perbaikan hubungan antara internal Ponpes dan masyarakat, peningkatan akuntabilitas, transparansi, peningkatan produktivitas dan efisiensi.¹²

¹⁰ *Ibid*, p. 89

¹¹ *Ibid*. p. 91-92

¹² *Ibid*, p. 96-97

J. Kesimpulan

Salah satu kritik terhadap TQM yaitu penggunaan istilah “pelanggan” (*customer*), yang mana istilah tersebut sangat bercorak komersial yang tidak tepat diaplikasikan dalam dunia pendidikan, apalagi dikalangan pendidikan agama seperti pondok pesantren dan madrasah yang mempunyai visi misi dasar bahwa pendidikan adalah dakwah.

Dalam konteks ini, institusi pendidikan memang “dituntut” untuk memposisikan diri sebagai institusi/industri jasa yang memberikan pelayanan (*service*) pendidikan yang bermutu dan berkualitas sesuai dengan keinginan dan kebutuhan *customer* (masyarakat pemakai jasa) saat ini.

Jadi ada kemungkinan *Total Quality Management* dapat diaplikasikan di pondok pesantren dan madrasah jika berdasarkan asas TQM “*continuous improvement*” dan “*Do the right think, first time, every time*”. Namun sangat tidak sesuai jika lembaga pendidikan keagamaan disini harus memposisikan diri sebagai industri jasa atau penyedia layanan jasa (pendidikan) berbasis komersil, karena visi misi dasar diadakannya pendidikan di pondok pesantren dan madrasah adalah dakwah dan perjuangan Islam.

K. Daftar Pustaka

- Dawam, Ainurrafiq dan Ahmad Ta’rifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, (Yogyakarta: Listafariska Putra, 2005)
- Edward, Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited, 1993)
- Hamalik, Oemar, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006)
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pesantren*(Jakarta: Seri ININXX, 1994)
- Rahardjo, Dawam (Ed.), *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta, LP3ES, 1985)
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan)*, (Jogjakarta, IRCiSoD, 2010)

- SM. , Ismail, Nurul Huda, dan Abdul Khaliq, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002)
- Suhartini, A Halim, Rr. dan M. Choirul Arif, A. Sunarto AS, “*Manajemen Pesantren*”, (Yogyakarta, Pustaka Pesantren-Forum LKiS Pelangi Aksara, 2005)
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Jakarta: PT. Grasindo, 2002)
- Terry, George R. , *Prinsip-prinsip Manajemen* alih bahasa J. Smith, D. F. M. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003)
- Terry, George R. , *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, Terj. J. Smith. D. F. M. , 2003)