

Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri

Durroh Yatimah^{1*)}

Abstract

The research of cases study is aimed to describe and understanding indepth about the educational management in pesantren (Islamic boarding school) in the efforts of santries (Islamic student in pesantren) quality improvement in Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krapyak Yogyakarta.

The research of cases study is qualitative research that naturalistic kinds. The research technical's used observations, indepth interviews, and documentations. Data analysis's used data assemble, data display, data reduction, then some conclutions.

The conclusion of this research is functions of educational management in Madrasah Salafiyah III that first, there is educational planning in madrasah (Islamic school) still in learning planning around. Second, educational organizations in madrasah that covered in organization structure there are job descriptions, functions, be competent, task appropriates clearly to employees. Third, principals of madrasah as leader that institution is kyai (leader in pesantren) assistant to manage educational pesantren, so educational in madrasah can be effective. Fourth, educational controlling in madrasah is supervised, monitoring, and evaluation who principals apply by helped his subordinates.

The efforts of santri quality improvement applying by madrasah as continue both to determine standard of santri quality, improving of management madrasah, and improving human resources that santri and ustadz (teacher in pesantren). Improving santri quality is take many programs like use entry test in madrasah, practice of teaching experiences, make science labor (end task), halaqah bahtsul masail al haditsah (discussion of studying up date problems), give the rewards to santri's achievement, khithabah (speech) fourth languages, dzibaiyyah (reads shalawat to Muhammad SAW prophet), tahlil, halaqah ta'lim, sorogan (private) kitab dan Quran, science daurah and tematic study. Programs of improving ustadz quality like workshop of asatidz, discussions of ustadz studied, periode seminars, and make science labor.

Keyword: *pesantren education management and quality of students*

^{1*)}Pengajar di ponpes Krapyak Yogyakarta

Pendahuluan

A. Latar Belakang Masalah

Pesantren maupun madrasah merupakan realisasi upaya pembaharuan sistem pendidikan Islam, yaitu upaya penyempurnaan sistem pesantren (Steenbrink, 1986: 25). Penyempurnaan sistem ini sangat dipengaruhi oleh pola pendidikan pesantren maupun karakteristik yang dimiliki pesantren, seperti pesantren model klasik (*salafy*) ataupun pesantren modern (*khalafy*) atau model terpadu dari keduanya (*pesantren plus*).

Tujuan pendidikan pesantren adalah membentuk manusia yang memiliki kesadaran tinggi bahwa ajaran Islam membicarakan tiga masalah pokok, yaitu Tuhan, manusia dan alam setelah dikotomi mutlak antara Tuhan (*khaliq*) dengan makhluk, termasuk bentuk-bentuk hubungan antara ketiga unsur tersebut- yang bersifat menyeluruh. Selain itu produk pesantren diharapkan memiliki kompetensi tinggi untuk mengadakan responsif terhadap tantangan dan tuntutan hidup dalam konteks ruang dan waktu yang ada (Madjid, 1997: 18).

Sudah menjadi pandangan umum bahwa pesantren lekat dengan figur kyai sebagai figur sentral, otoritatif dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Pertama, kepemimpinan yang tersentralisasi pada individu yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat paternalistik. Kebanyakan pesantren menganut pola serba mono, yaitu mono-manajemen dan mono-administrasi, sehingga tidak ada delegasi kewenangan ke unit kerja yang ada dalam organisasi. Kedua, kepemilikan pesantren bersifat individual atau keluarga, bukan komunal. Otoritas individu kyai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat besar dan tidak bisa diganggu gugat. Faktor *nasab* atau keturunan juga kuat sehingga kyai bisa mewariskan kepemimpinan pesantren kepada putranya yang dipercaya tanpa ada komponen pesantren yang berani memprotes. (Turmudi, 2004: 35)

Sistem alih kepemimpinan di pesantren seperti ini seringkali mengundang sindiran bahwa pesantren layaknya kerajaan kecil. Kyai sebagai pemimpin pesantren, yakni disamping mengajar para santrinya juga memberikan pelajaran keagamaan kepada masyarakat sekitar dalam bentuk ceramah yang biasa disebut pengajian atau *majlis ta'lim*. Selain santri yang menetap atau santri muqim juga terdapat santri kalong. Santri

mukim yang tinggal di pondok pesantren ini karena rumahnya jauh. Adapun santri yang biasanya berasal dari pemuda-pemuda sekitar dan berangkat dari rumah menuju pondok untuk mengikuti pengajian kitab kuning pada waktu-waktu tertentu disebut santri kalong (Ismail, 2002: 145).

Secara konseptual, lembaga pesantren optimis akan mampu memenuhi tuntutan reformasi pembangunan terutama pada aspek pendidikan nasional, karena sifat pesantren yang fleksibel serta keterbukaan sistemik yang melekat padanya. Oleh karena itu, kurikulum pesantren merupakan salah satu sub sistem lembaga pesantren, dimana proses pengembangannya tidak banyak bertentangan dengan kerangka penyelenggaraan pesantren yang dikenal khas, baik pada materi ajar, metode maupun pendekatan yang digunakan.

Realitas saat ini menunjukkan bahwa lembaga pesantren telah berkembang secara variatif baik dari isi (kurikulum) maupun bentuk (manajemen) serta struktur organisasinya. Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal, beberapa pesantren mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi dan administrasi pengelolaan keuangan. Perkembangan ini dimulai dari perubahan gaya kepemimpinan pesantren dari kharismatik ke rasionalistik, dari otoriter paternalistik ke diplomatik partisipatif, atau dari *laissez faire* ke demokratik (Masyhud, 2003: 15).

Sayangnya perkembangan tersebut tidak merata di semua pesantren. Karena secara umum pesantren masih menghadapi kendala serius yang menyangkut ketersediaan sumber daya manusia (*human resource*) profesional dan penerapan manajemen yang umumnya masih konvensional. Misalnya tidak adanya pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru dan staf administrasi, tidak adanya transparansi pengelolaan sumber-sumber keuangan, belum terdistribusinya peran pengelolaan pendidikan, dan banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai dengan administrasi yang tidak sesuai dengan standar, serta unit-unit kerja yang tidak berjalan sesuai dengan aturan baku organisasi. Selain itu, rekrutmen ustadz dan ustadzah, pengembangan akademik, *reward system* (sistem upah), dan bobot kerja juga tidak berdasarkan aturan yang baku. Penyelenggaraan pendidikan di pesantren sering kali tanpa perencanaan. Namun, dewasa ini pada beberapa pesantren telah memiliki rencana induk pengembangan (RIP), renstra (rencana strategik) dan statuta

sebagai pedoman pengelolaan pendidikan. (Mochtar, 1999: 13)

Dalam bidang pendidikan, beberapa pesantren dapat dikatakan kalah bersaing dalam menawarkan suatu model pendidikan kompetitif yang mampu melahirkan output (*mutakharrijaat*) santri yang memiliki kompetensi dalam penguasaan ilmu sekaligus *skill* (ketrampilan) sehingga dapat menjadi bekal untuk terjun ke dalam kehidupan sosial yang terus mengalami percepatan perubahan akibat modernisasi yang ditopang kecanggihan sains dan teknologi. Kegagalan pendidikan pesantren dalam melahirkan sumber daya santri yang memiliki kecakapan dalam bidang ilmu-ilmu keislaman dan penguasaan teknologi secara sinergis berimplikasi terhadap kemacetan potensi pesantren yang kapasitasnya sebagai salah satu agen perubahan (*agents of change*) dalam berpartisipasi mendukung proses transformasi sosial bangsa.

Terkaitan dengan problem pendidikan pesantren dalam interaksinya dengan perubahan sosial akibat modernisasi ataupun globalisasi, biasanya kalangan internal pesantren sendiri sudah banyak melakukan pembenahan, seperti mendirikan model pendidikan formal unggulan, seperti SD unggulan, SLTP atau SMU Plus, MAPK dan lain sebagainya yang dikembangkan pesantren secara kompetitif dalam menarik minat masyarakat. Disana, terdapat semacam *warranty* atau jaminan kunggulan *output* (lulusan) yang siap bersaing dalam berbagai sektor kehidupan sosial. Pengembangan model pendidikan formal semacam ini telah menjadi *trend* di berbagai pesantren (Maksum, 2003: 64).

Untuk dapat memainkan peran edukatif dalam penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas tersebut, pesantren seharusnya terus meningkatkan mutu (*quality improvement*) sekaligus memperbaharui model pendidikannya. Sebab, model pendidikan pesantren yang mendasarkan diri pada sistem konvensional atau klasik tidak akan banyak cukup membentuk dalam penyediaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi integratif baik dalam penguasaan pengetahuan agama, pengetahuan umum, dan kecakapan teknologis. Padahal, ketiga elemen ini merupakan pra syarat yang tidak bisa diabaikan untuk konteks perubahan sosial akibat modernisasi.

Tipe ideal model pendidikan pondok pesantren yang banyak dikembangkan saat sekarang ini adalah tipe integral antara sistem pendidikan

klasik dan sistem pendidikan modern. Pengembangan tipe ideal ini tidak akan merubah total wajah dan keunikan sistem pendidikan pesantren menjadi sebuah model pendidikan umum yang cenderung reduksionistik terhadap nilai-nilai yang terkandung dalam sistem pendidikan pondok pesantren (Masyhud, 2003: 14).

Pondok Pesantren Al Munawwir Komplek Q Krpyak Yogyakarta merupakan pondok pesantren khusus putri yang memadukan model pesantren modern namun berbau klasik, yaitu model pesantren *salafi*, namun banyak juga diwarnai corak *khalafy*. Pondok Pesantren Putri PP Al Munawwir Komplek Q Krpyak ini, terdapat dua macam madrasah, yaitu Madrasah Tahfiidzul Qur'an (*Madrasah Huffadz*) dan Madrasah Diniyah Layliyah (*Madrasah Salafiyah III*), dimana proses pembelajaran terjadi mulai setelah shalat Shubuh, Ba'da Asar, dan mulai selepas maghrib sampai pukul 22.00 WIB malam. Selain kedua madrasah non-formal, juga terdapat satu Madrasah Aliyah Kejuruan Putri Konsentrasi Tata Busana yang berdiri pada tahun 2005, sebagai pengembangan sayap dan pemenuhan kebutuhan para santri putri.

Madrasah Huffadz Putri Komplek Q Krpyak merupakan madrasah semi independen namun masih ada dalam satu lembaga Komplek Q yang mengkonsentrasikan materi ajarnya khusus mempelajari al Qur'an dengan cara menghafalkan ayat-ayat suci tersebut sedikit demi sedikit hingga *khatam* (selesai) dan mendapatkan *sanad* (silsilah keguruan) serta gelar al Hafidhah (*bil Lafdzy*). Madrasah Huffadz putri ini terdapat kurikulum dan pola pengasuhan secara otonom.

Adapun Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krpyak merupakan lembaga pendidikan madrasah non formal semi independen dan berada didalam wilayah PP Al Munawwir Krpyak yang mengkonsentrasikan materi ajarnya pada kitab-kitab Islam baik klasik maupun kontemporer dengan tujuan *tafaqquh fid dien* (mendalami ilmu agama) dan memiliki beberapa program pembelajaran yang tertuang dalam kurikulum madrasah. Dalam pengelolaannya, Madrasah Salafiyah III masih konvensional sesuai dengan, sering berubah-ubah dengan sistem manajerial yang belum tersistemasi secara optimal. Selain itu, seperti kebanyakan pesantren, madrasah belum merumuskan visi, misi dan tujuan pendidikan pesantren secara tertulis dan santri tidak banyak yang mengetahui.

Pengelolaan Madrasah Salafiyah III selalu diupayakan secara efektif demi tercapainya majerial yang bagus, meskipun masih banyak terdapat beberapa hambatan yang berarti sehingga kurang dapat merespon tuntutan perubahan yang sangat cepat dan terjadi diluar pesantren. Misalnya, dalam merespon dinamika masyarakat masih bersifat reaktif dan kurang bersifat antisipatif, masih *rigid* (kaku) yang dapat mengakibatkan dunia santri terkadang merasa terasing dengan kehidupan masyarakat sekitar, sehingga posisi madrasah saat ini ibarat menara gading ditengah hiruk pikuk kota Yogyakarta. Ketidak beranian madrasah dalam membuka diri bersaing dengan lembaga lain akan membuat madrasah tidak dapat menunjukkan kualitas atau mutu santri seperti yang diinginkan masyarakat dewasa ini.

Manajemen pendidikan pesantren banyak dipengaruhi oleh karakteristik pesantren dan mengandung implikasi besar. Masalah selanjutnya adalah apakah pesantren *salafy* (klasik) seperti Madrasah Salafiyah III yang banyak diwarnai dengan kerjasama program Pondok Pesantren Putri Komplek Q Krpyak dapat bertahan dengan menggunakan manajemen konvensional serta mampu bersaing dengan pesantren model *khalafy* (modern)? Bagaimana Madrasah Salafiyah III mengelola lembaganya sehingga dapat tetap diminati masyarakat? Bagaimana konsep perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan yang digunakan? Karena semenjak berdirinya madrasah, kepala madrasah belum pernah diganti atau belum pernah terjadi suksesi kepemimpinan. Apa upaya pesantren dalam hal ini Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krpyak dalam memperbaiki mutu para santri agar tetap berkualitas, kompeten dalam bidang agama, namun juga luwes dan supel dalam bersikap serta memiliki ketrampilan (*skill*) yang kelak mampu bersaing di masyarakatnya? Bagaimana pula perkembangan Madrasah Salafiyah dan Pondok Pesantren Putri Komplek Q Krpyak selama beberapa tahun terakhir? Apa saja hambatan-hambatan dalam mengelola madrasah dewasa ini? Bagaimana pula madrasah menyikapi arus liberalisasi, hedonisasi dan pluralisasi yang dilarang oleh ajaran Islam?

Pertanyaan-pertanyaan seperti itulah yang menjadikan penulis ingin mencari jawabannya di madrasah tersebut, karena ternyata ditengah derasnya modernisasi dan pola hidup masyarakat yang semakin bergeser, Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krpyak dengan sistem *salafy* (klasik)

tetap dapat eksis hingga saat ini dengan santri yang tidak sedikit.

B. Rumusan Masalah

Dari pemaparan diatas dapat diambil suatu rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen pendidikan pesantren di Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krpyak Yogyakarta?
2. Bagaimana upaya peningkatan mutu santri di Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krpyak Yogyakarta?

C. Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian studi kasus ini akan mendeskripsikan dan memahami secara mendalam mengenai manajemen pendidikan yang ada di pesantren terkait dengan upaya peningkatan mutu atau kualitas santri di Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krpyak Yogyakarta.

Dengan demikian, peneliti akan mendeskripsikan, memahami dan menjelaskan secara mendalam dua hal berikut, yaitu:

1. Manajemen pendidikan pesantren di Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krpyak Yogyakarta
2. Upaya peningkatan mutu santri di Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krpyak Yogyakarta.

Tinjauan Teori

A. Pesantren dan tantangan perubahan global

Pesantren menurut pengertian dasarnya adalah tempat belajar para santri. Sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren dikatakan sebagai tempat belajar yang otomatis menjadi pusat budaya Islam yang disahkan atau dilembagakan oleh masyarakat, setidaknya oleh masyarakat Islam sendiri yang secara *de facto* tidak dapat diabaikan oleh pemerintah. Itulah sebabnya Madjid (1997:3) mengatakan bahwa dari segi historisitas, pesantren tidak hanya identik dengan makna ke-Islaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*indegenous*).

Subandi (1999) mendeskripsikan pondok pesantren sebagai berikut:

The term pesantren derives from the word santri, meaning a student

who studies Islamic religious teaching. Pesantren is a place for santri. Sometimes Pesantren are called pondok (dormitory). Often the words are also put together: Pondok Pesantren. Most Pesantren are located in small towns or villages within a very pleasant surrounding, although some are found in urban areas. Typically, a complex of Pesantren consists of a large mosque in the center, surrounded by the house of the Kyai (the leader, the teacher and most often the owner of the Pesantren), and dormitories for santri.

Sementara itu, Sporskeman mendeskripsikan keadaan pesantren sebagai berikut:

Pesantren are Islamic boarding schools, with a curriculum emphasizing religious teachings. The leadership of a pesantren lies in the hands of the 'kyai' (religious teacher). Most of these religious teachers practice a form of Islam indigenous to Indonesia that is tolerant of other religions. Though most are not fundamentalist, many pesantren are characterized by authoritarian control and limited exposure to outside ideas.

Secara historisitas, pesantren merupakan cikal bakal pendidikan Islam di Indonesia yang menelurkan berbagai macam corak dan pola pendidikan Islam yang saat ini ada, seperti madrasah salafiyah, madrasah diniyah, madrasah tsnawiyah, madrasah ibtida'iyyah, madrasah aliyah, ma'had 'aly, madrasah huffadz, dan madrasah lainnya dalam kemasan yang lain pula seperti majlis taklim, halaqah, majlis pengajian dan sebagainya pula. (Azra, 1996: 71). Pesantren merupakan sistem pendidikan tertua saat ini dan dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang asli. Pendidikan ini semula merupakan pendidikan agama Islam yang dimulai sejak munculnya masyarakat Islam di Indonesia pada abad ke-13. Beberapa abad kemudian penyelenggaraan pendidikan ini semakin terarur dengan munculnya tempat-tempat pengajian dan kemudian berkembang menjadi tempat penginapan para pelajar (santri). Selanjutnya, tempat ini dinamakan pesantren.

Tujuan pendidikan pesantren adalah membentuk manusia yang memiliki kesadaran tinggi bahwa ajaran Islam yang membicarakan tiga masalah pokok, yaitu Tuhan, manusia dan alam setelah dikotomi mutlak antara Tuhan (*Khaliq*) dengan makhluk, termasuk bentuk-bentuk hubungan antara ketiga unsur tersebut yang bersifat menyeluruh. Selain itu produk

pesantren diharapkan memiliki kompetensi tinggi untuk mengadakan responsif terhadap tantangan-tantangan dan tuntutan-tuntutan hidup dalam konteks ruang dan waktu yang ada. (Madjid: 1997: 18)

Dalam sejarah perkembangannya, fungsi pokok pesantren adalah mencetak ulama dan ahli agama Islam. Hingga dewasa ini fungsi pokok itu tetap terpelihara dan dipertahankan. Namun seiring dengan perkembangan zaman, selain kegiatan pendidikan dan pengajaran agama beberapa pesantren telah melakukan pembaharuan dengan mengembangkan komponen-komponen pendidikan lainnya, seperti ditambahkan pendidikan sistem sekolah, adanya pendidikan kesenian, pendidikan bahasa asing (Arab, Jerman dan Inggris), pendidikan jasmani serta pendidikan ketrampilan. Walaupun demikian, secara historis pesantren memiliki karakter utama, yaitu:

1. Pesantren didirikan sebagai bagian dan atas dukungan masyarakat sendiri.
2. Pesantren dalam penyelenggaraan pendidikannya menerapkan kesetaraan santrinya, tidak membedakan status dan tingkat kekayaan orang tuanya.
3. Pesantren mengemban misi menghilangkan kebodohan, khususnya *tafaqquh fid dien* (mendalami ilmu agama) dan mensyiarkan agama Islam (Maksum: 2003: 7).

Sebagai pemimpin pesantren, seorang kyai banyak memainkan peran perantara bagi umat Islam dengan memberi mereka pemahaman tentang apa yang terjadi pada tingkat nasional. Kepemimpinan kyai secara umum sedang mengalami perubahan dan mengakibatkan terjadinya perubahan dalam situasi dan pandangan sosio politik umat Islam. Perubahan ini mempengaruhi persepsi umat Islam mengenai peran kepemimpinan kyai (Turmudzi: 2004: 3).

Di beberapa tempat, pesantren memiliki beberapa kelemahan antara lain pertama, kebanyakan pesantren masih *rigid* (kaku) dengan mempertahankan pola salafiyah yang dianggapnya masih berupa *sophisticated* (ilmu-ilmu tasawuf) dalam menghadapi persoalan eksternal. Hal ini disebabkan antara lain pola kepemimpinan pesantren masih sentralistik dan hirarkhis yang terpusat pada satu orang kyai saja. Akibat yang paling fatal, jika kyai wafat dan tidak ada anak yang mau serta mampu

mengurus pesantren yang dimilikinya, maka tak pelak pesantren tersebut akan redup. Kedua, kelemahan dibidang metodologi. Para ustadz maupun kyai sendiri kurang memiliki improvisasi dan inovasi dalam metode pengajarannya. (Daulay, 2001: 19)

B. Manajemen Pendidikan Pesantren

Manajemen, secara etimologik berasal dari kata manage atau manus (latin) yang berarti memimpin, menangani, mengatur dan atau membimbing. Dengan demikian berarti pengertian manajemen dapat diartikan sebagai sebuah proses khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, dan juga pengawasan. Hal ini dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (Halim, 2005: 71). Sebagai applied science (ilmu aplikatif), fungsi manajemen dapat dijabarkan menjadi sebuah proses tindakan meliputi beberapa hal, yaitu planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), leading (kepemimpinan), dan controlling (pengawasan). Beberapa teori manajemen klasik menyebutkan fungsi manajerial dalam berbagai versi, misalnya Terry, Schooderberk, dan Koontz menyebutkan planning, organizing, actuating dan controlling. Sedangkan Daft (1991: 6) menyebutkan planning, organizing, staffing, leading dan controlling.

1. Perencanaan (*Planning*)

Schooderbek (1988:17), menyatakan perencanaan, yaitu planning is the determination of how to achieve of objective deciding what is to be done and when to do it. Perencanaan terkait dengan kemana organisasi akan dibawa. Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yaitu (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu (3) identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas. Beberapa model perencanaan pendidikan, antara lain:

- a. model perencanaan komprehensif
- b. model *target setting*
- c. model *costing* (pembiayaan) dan keefektifan biaya
- d. model PPBS (Planning, Programming, Budgeting System)

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi mengandung tiga elemen, yaitu kemampuan untuk bekerja sama, tujuan yang ingin dicapai dan komunikasi (Fattah, 1996: 71). Sedangkan pengorganisasian menurut Koontz (1984: 230) sebaiknya dilakukan oleh orang yang mampu berkomunikasi dengan orang lain, berkemauan melaksanakan, mengerti dan membagi tujuan organisasi. Setidaknya ada lima tipe organisasi (Fattah, 2001: 68) antara lain:

- a. Organisasi lini
- b. Organisasi lini dan staf
- c. Organisasi fungsional
- d. Organisasi matriks
- e. Organisasi panitia

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Koontz (1984: 506) menyatakan kepemimpinan (*leadership*) sebagai berikut:

“Leadership as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals”.

Daft (1991: 8), mengungkap kepemimpinan (*leading*) sebagai berikut:

Leading is the use of influence to motivate employees to achieve organizational goals. Leading means communicating goals to employees throughout the organization and infusing them with the desire to perform at a high level. Leading involves motivating entire departement and devisions as well as those individuals working immediately with the manager.

Dalam Islam, kepemimpinan meliputi banyak hal. Menurut Fakih (2001: 3) menyatakan mengenai pemimpin Islam:

Seorang pemimpin dalam perspektif Islam memiliki fungsi ganda yaitu sebagai seorang *khalifatullah* (wakil Allah) di muka bumi yang harus merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. Dan sekaligus sebagai Abdullah (hamba Allah) yang patuh serta senantiasa terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalan Allah.

Dalam perspektif al Quran, seorang pemimpin memiliki beberapa kriteria seperti mencintai kebenaran, dapat menjaga amanah dan kepercayaan orang lain, ikhlas dan memiliki semangat pengabdian, baik dalam pergaulan masyarakat, dan bijaksana. Pemimpin dalam perspektif al Hadits, sebaiknya memiliki kriteria memimpin untuk melayani bukan dilayani, zuhud terhadap kekuasaan, jujur dan tidak munafik, memiliki visi keummatan atau terbebas dari fanatisme, dan memiliki tanggung jawab moral. (Syalaby, 1987: 23)

Secara apologetik, kepemimpinan dalam pesantren adalah demokratis, ikhlas, sukarela dan sebagainya. Namun, jika diukur dengan perkembangan zaman, akan ada klise-klise yang perlu dipertanyakan lagi kebenarannya. Beberapa kriteria yang dijadikan tolok ukur bagi seorang pemimpin pesantren (kyai), antara lain:

- a. karisma
- b. personal
- c. religio-feodalisme
- d. kecakapan teknis

4. Pengawasan (*Controlling*)

Fattah (2001: 101). Schoderbek (1988: 17) mengemukakan pengawasan adalah:

Controlling is making sure that one gets where one planned to go. One can't have control without a goal or standard against which the results can be compared.

Koontz (1984: 550), menyatakan pengawasan sebagai berikut:

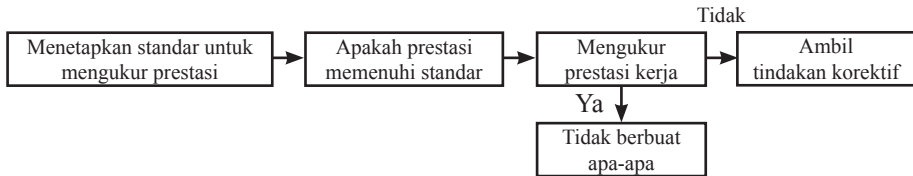
Controlling is the measurement and correction of the performance of activities of subordinates in order to make sure that all levels of objectives and the plans devised to attain them are being accomplished.

Sebagai fungsi organik, pengawasan merupakan salah satu tugas yang mutlak diselenggarakan oleh semua orang yang menduduki jabatan manajerial, mulai dari manajer puncak hingga pada manajer rendah yang secara langsung mengendalikan kegiatan-kegiatan teknis yang diselenggarakan oleh semua petugas operasional. Proses dasar pengawasan terdiri dari tahap:

- a. menetapkan standar pelaksanaan pekerjaan
- b. pengukuran hasil atau pelaksanaan pekerjaan

Langkah-langkah dasar kepengawasan dapat digambarkan dalam bagan berikut:

Gambar 3 :Langkah-langkah Dasar Kepengawasan menurut Nanang Fattah



C. Peningkatan Mutu Santri

1. Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) menurut Sallis (1993: 26) adalah menciptakan budaya kualitas dimana tujuan dari semua staff adalah memuaskan konsumen, dan membuat struktur organisasi yang memungkinkan kualitas tersebut dihasilkan. Konsep mutu atau kualitas sangat sulit didefinisikan. Sallis (1993: 22) mengungkapkan setidaknya ada dua macam konsep mutu, yaitu:

- a. konsep yang absolut
- b. konsep yang relatif

2. Penjaminan Kualitas

Sebagai salah satu bentuk penjual jasa pendidikan yang melibatkan tingkat interaksi yang tinggi antara penyedia dan pengguna jasa, setidaknya terdapat lima dimensi pokok yang menentukan kualitas pesantren, yaitu:

- a. kehandalan (*reliability*)
- b. daya tanggap (*responsibility*)
- c. jaminan (*assurance*)
- d. empati
- e. bukti langsung (*tangible*)

Metode penelitian

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan ini akan diarahkan pada *setting* (latar) dan subjek penelitian secara *holistik* (menyeluruh) dan kontekstual. Holistik berarti, dengan berada di lapangan peneliti lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi, sehingga mendapat pandangan yang menyeluruh. Sedangkan kontekstual berarti peneliti dapat mengumpulkan dan mencatat data secara rinci mengenai hal-hal yang dianggap berkaitan dengan manajemen pendidikan pesantren dalam upaya peningkatan mutu santri di Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krapyak Yogyakarta.

B. Sumber Data

Sumber data primer pada penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan dari kepala madrasah serta informan lain seperti dewan *asatidz* (para ustadz), santri senior, pengurus serta pengamat kurikulum pesantren sebagai subyek penelitian. Selebihnya adalah data sekunder atau tambahan seperti dokumen tertulis, baik itu berupa jurnal, catatan lapangan, arsip administrasi, foto kegiatan santri, data statistik, majalah, buku dan lainnya.

C. Analisis Data Penelitian

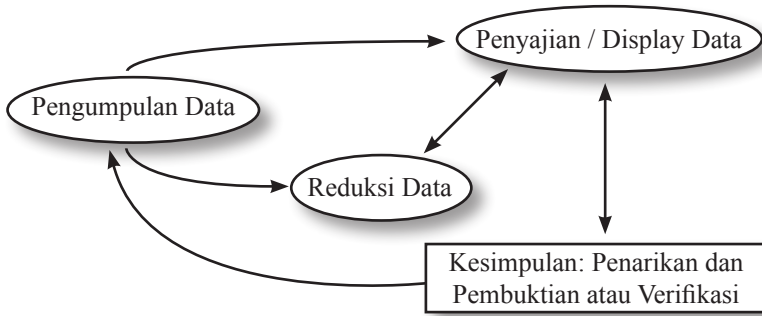
Data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka. Data berupa kata verbal yang beragam tersebut perlu di olah agar menjadi ringkas dan sistematis (Moehadjir, 2000: 44). Olahan tersebut dimulai dari kegiatan menuliskan hasil observasi, wawancara, mengedit, mengklasifikasi, mereduksi dan menyajikan.

Penelitian kualitatif ini memiliki karakteristik data berupa kata verbal sehingga memerlukan bahan mulai dari mengedit sampai menyajikan dalam keadaan ringkas. Hal ini dikerjakan di lapangan, dan subjek peneliti harus lebih tanggap terhadap situasi di lapangan.

Sedangkan teknik analisa data dalam penelitian ini adalah analisa data kualitatif- naturalistik. Dalam proses analisis kualitatif ada beberapa langkah utama yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Analisa data dilakukan dalam bentuk interaktif dari ketiga komponen utama

tersebut untuk memudahkan analisa data, dengan menggunakan metode interaktif model Milles dan Huberman, (1994: 23), seperti dalam gambar berikut:

Gambar 4: Model analisis interaktif Milles



Hasil Penelitian

1. Manajemen pendidikan di Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krapyak Yogyakarta berlangsung sebagai berikut:

- a. Fungsi perencanaan pendidikan di Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krapyak Yogyakarta masih sebatas perencanaan pembelajaran seperti perumusan visi misi dan tujuan madrasah yang dijabarkan kedalam bentuk program kegiatan, kurikulum dan kalender akademik serta rancangan evaluasi pembelajaran. Kurikulum madrasah dibuat secara mandiri dan independen oleh pihak manajemen madrasah dengan mendapatkan lissensi langsung dari kyai. Pelaksanaan kurikulum yang dituangkan dalam proses pembelajaran dalam madrasah dapat dikontrol melalui pengawasan madrasah.

Visi Madrasah Salafiyah III adalah *Mencetak Santri Berakhlak Karimah, Berbudi Pekerti Islami Ala Ahlussunnah Wa Al-Jama'ah*. Adapun misi Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krapyak Yogyakarta yaitu (1) memberikan kemampuan dasar yang standar bagi seorang muslim; (2) memberdayakan ajaran atau faham *Ahlussunnah wal Jam'ah* serta menjadi agen penyebarannya; (3) membentangi akses-akses moral yang negatif

- sebagai dampak dari IPTEK; dan (4) melaksanakan bimbingan bagi para santri.
- b. Fungsi pengorganisasian pendidikan di Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krpyak Yogyakarta berupa pembuatan struktur organisasi madrasah yang dijelaskan kedalam tugas pokok dan fungsi serta rancangan kerja. Kepala madrasah memegang peranan penting yakni mengorganisir bawahannya namun bertanggung jawab kepada atasan yakni kyai sebagai pengasuh dan pemilik Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krpyak. Struktur organisasi terdiri dari beberapa devisi berikut Pengasuh, Kepala Madrasah, Team Bagian Penelitian dan Pengembangan Madrasah, Wakil Kepala Bidang Kurikulum& Pengajaran, Staff Bidang Kurikulum & Pengajaran, Wakil Kepala Bidang Kesantrian, Staff Bidang Kesantrian, Wakil Kepala Bidang Tata Usaha (Administrasi), Staff Bidang Tata Usaha, Wakil Kepala Bidang Hubungan Masyarakat dan Sarana Prasarana, Staff Bidang Hubungan Masyarakat, Staff Bidang Sarana & Prasarana, Wakil Kepala Bidang Keuangan (Bendahara), dan Staff Bidang Keuangan.
 - c. Kepemimpinan pendidikan di Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krpyak Yogyakarta sejak pertama kali berdiri masih dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang bernama Bapak Agus Najib, S.Ag dan belum pernah terjadi suksesi kepemimpinan.. Kepemimpinan kepala madrasah berfungsi membantu pengasuh sebagai *owner* (pemilik) pesantren. Sehingga dualisme kepemimpinan yang positif ini saling memberikan dukungan yang signifikan dalam upaya pengembangan pendidikan di madrasah.
 - d. Fungsi pengawasan pendidikan di Madrasah Salafiyah III Komplek Q Krpyak Yogyakarta berupa bentuk evaluasi madrasah, penulisan raport (KHS), dan standar kelulusan. Adapun mekanisme kerja pengawasan personel di madrasah yakni kyai beserta para *ahlen* (keluarga kyai) memberikan pengawasan terhadap kinerja kepala madrasah dan dewan asatidz. Kepala madrasah memberikan pengawasan kepada kinerja staf dan pengurus madrasah termasuk didalamnya dewan asatidz. Dan dewan asatidz secara horisontal saling memberikan masukan dan

koreksi kepada kepala madrasah. Selanjutnya, personel madrasah juga dapat memberikan pengawasan kepada kepala madrasah dan dewan asatidz tetapi bukan kepada kyai.

2. Upaya peningkatan mutu santri dilaksanakan melalui berbagai hal, yaitu:

a. Standar Mutu Santri

Secara kognitif, standar mutu santri yang digunakan Madrasah Salafiyah III berupa pencapaian nilai angka 7,0 murni dalam setiap mata pelajaran. Secara afektif, standar kompetensi yang harus dicapai adalah memiliki nilai-nilai etika, estetika, demokrasi, toleransi, dan humaniora dengan dilandasi keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT serta mampu bertingkah laku secara syar'i sesuai dengan tuntunan ajaran Islam sehingga akan mencapai muslimah shalihah *kamil* (utuh) sosial. Secara psikomotorik, standar kompetensi santri yaitu memiliki ketrampilan berkomunikasi, kecakapan hidup dan mampu beradaptasi dengan perkembangan lingkungan sosial budaya dan lingkungan alam baik lokal maupun regional.

b. Perbaikan sumber daya manusia yaitu ustadz dan santri

Program perbaikan mutu ustadz antara lain pengadaan program workshop dewan asatidz, musyawarah ustadz mata pengajian (MUMP), seminar berkala, dan pembuatan karya ilmiah asatidz.

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

Daftar Rujukan

- A. Halim. ed. (2005). *Manajemen pesantren*. LKiS. Yogyakarta
- A.Tabrani Ruslan et.al. (1989). *Pendekatan dalam proses pengajaran*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Ahmad Syalaby. (1987). *al-Tarbiyah al-islamiyah, nuzumuha falsafatuha tarikhuha*. Kairo: Maktabah al-Nahdhah al-Mashriyah
- Azyumardi Azra. (1996). *Pendidikan islam tradisi dan modernisasi menuju millenium baru*. Jakarta: Logos Ilmu Wacana
- Bassand, Michel (1984). *Direction of change: modernization theory, research and reality*. New York: Free Press
- Berg, Rudolf Van Der. (2002). *Teacher meanings regarding educational practice dalam Review educational research. Volume 72. No.4*.
- Bruinessen, Martin Van (1999). *Kitab kuning*. Bandung: Mizan
- Burnham, John West. (1992). *Managing quality in school*. Prentice Hall.
- Daft, I. Richard. (1991). *Management*. Dyden press. Orlando. New York.
- Dawam Ainurrafiq. (2004). *Manajemen madrasah berbasis pesantren* Yogyakarta: Listafariska
- Endang Turmudi. (2004). *Perselingkuhan kiai dan kekuasaan*. Yogyakarta: LkiS
- Fakih Muhammad. (2001). *Kepemimpinan islam*. Yogyakarta. UII Press
- Feigenbaum. (1992). *Kendali mutu terpadu*. Jakarta: Erlangga
- Fuad Riyadi. (2001). *Kampung santri*. Yogyakarta : Ittaqa Press
- Haidar Putra Daulay. (2001). *Historisitas dan eksistensi pesantren*. Yogyakarta: Tiara Wacana
- http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/27/suatu_opini_mengenai_reformasi_s.htm
- Husaini Usman. (2004). *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta
- Ismail, ed., (2002). *Dinamika pesantren dan madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

- Jamal Ma'ruf Asmani. (2003). *Menggagas pesantren masa depan: geliat suara santri untuk indonesia baru*. Yogyakarta: Qirtas
- Junaidi Abdusy Syakur dkk. (2003). *Madrasah salafiyah III*. Yogyakarta: Lana usaha
- Koontz, Harold et.al. (1984). *Management*. McGraw-Hill, Inc.
- Maksum Mochtar. (1999). *Madrasah, sejarah dan perkembanganya*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu
- Maksum, (2003). *Pola pembelajaran di pesantren*. Jakarta. Departemen Agama RI
- Mastuhu. (1994). *Dinamika sistem pendidikan pesantren*. Jakarta: INIS
- Maykuri Abdillah. (1997). *Peningkatan kualitas pendidikan madrasah*. Jurnal Madrasah, Vol 1, No 2
- Milles, B Mathew & Huberman, A.M. (1994). *Analisis data kualitatif*. Judul asli: *Qualitative data analysis*. (Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi). Jakarta: Universitas Indonesia Press
- Moleong. Lexy J (2001). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Rosda Karya
- Nanang Fattah. (2001). *Landasan manajemen pendidikan*. Bandung: remaja Rosda Karya
- Nasution. (2001). *Manajemen mutu terpadu (total quality management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Noeng Muhadjir. (2002). *Metodologi penelitian kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Nurcholis Madjid. (1997). *Bilik-bilik pesantren*. Jakarta: Paramadina
- Sadler, Philip. (1997). *Leadership*. London: Kogan page.
- Sallis, Edward (1993). *Total quality management in education*. London: Kogan Page
- Schoderbek, Peter P. (1988) *Management*. Amerika: Harcourt Brace Jovanovich
- Siagian, Sondang P.(2005). *Fungsi-fungsi manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara

- Spokesman. (2002). Artikel dalam *State Department Funded Training for Indonesian Islamic School*. <http://www.state.gov/r/pa/prs/ps/2002/13615>
- Steenbirink, Karel A. (1986). *Pesantren madrasah sekolah*. Jakarta: LP3ES
- Subandi. (1999). *Religious & Medical Mental Health Care In Western & Eastern Context*. www.crescentlife.com/articles/islamic%20psych/religious_%20medical_mental_health_care_east_%20west_context.htm
- Sulthon Masyhud, dkk. (2003). *Manajemen pondok pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka
- Syaukani HR. (2001). *Pendidikan paspor masa depan*. Jakarta: Nuansa Madani
- Yukl, Gary. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International, INC.
- Yunus. (2005). Artikel dalam *Revitalizing pesantren's role in era of globalized education*. <http://usinfo.state.gov>
- Zainal Arifin Thoha. (2003). *Runtuhnya singgasana kiai NU, pesantren, kekuasaan: Pencarian tak kunjung usai*. Yogyakarta: Kutub.
- Zamarkhsyari Dhofier. (1982). *Tradisi pesantren, studi tentang pandangan hidup kiai*. Jakarta: LP3ES