

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas secara teoretis akan mampu meningkatkan pertumbuhan pendapatan negara. Pendapatan negara akan terus meningkat sebagai kontribusi SDM berkualitas di negara tersebut. SDM berkualitas menyatu menjadi suatu masyarakat madani yang mengutamakan prinsip-prinsip kesamaan, egaliter, keadilan dan partisipasi dengan kekuatan moral dan intelektual SDM-nya. Kualitas SDM seperti ini mendorong transformasi masyarakat yang sebelumnya tertinggal, menjadi masyarakat yang beradab (*civilized society*) dan memiliki jati diri dengan kekuatan moral dan kekuatan intelektual SDM dalam suatu negara.

Tentunya, kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia tidak terlepas dari kualitas pendidikan. Mutu pendidikan dapat menjadi acuan pengembangan sumber daya manusia, dimana sumber daya manusia Indonesia yang diharapkan di masa mendatang adalah generasi yang unggul secara intelektual, mantap secara moral, menguasai iptek, serta memiliki komitmen yang tinggi dalam memberi solusi yang tepat terhadap berbagai tantangan dan peluang kehidupan global. Hal ini sesuai dengan harapan pendidikan nasional yaitu membangun integritas kepribadian manusia Indonesia seutuhnya dengan mengembangkan berbagai potensi secara terpadu (UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional). Oleh karenanya, strategi penguatan institusi pendidikan sangat dibutuhkan saat ini sebagaimana tersirat dalam kutipan tersebut di atas. Penguatan

institusi pendidikan dalam hal ini tidak hanya merujuk pada institusi formal namun juga institusi nonformal, dan informal. Di Indonesia, selain lembaga pendidikan umum, ada lembaga yang disebut dengan lembaga pendidikan Islam, yaitu pondok pesantren/dayah. Perkembangan pesantren dewasa ini masih menjadi alternatif pendidikan bagi kalangan menengah bawah dan bahkan kalangan menengah ke atas. Berdasarkan wawancara tak terstruktur yang penulis lakukan terhadap sepuluh orang santri dan orang tua, ditemukan beberapa alasan mengapa lembaga pendidikan Islam seperti pesantren menjadi pilihan santri untuk melanjutkan pendidikan diantaranya 1) biaya yang masih terjangkau, 2) motivasi diri untuk menuntut ilmu agama sebagai bekal akhirat kelak, 3) dorongan dari orang tua yang menginginkan anaknya menguasai ilmu agama, 4) banyak orang tua dan siswa beranggapan bahwa kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan yang begitu pesat saat ini rawan akan penyimpangan sehingga perlu membentengi diri dengan nilai-nilai keagamaan.

Pada tahun 1979, Menteri Agama mengeluarkan Peraturan No. 3 Tahun 1979 yang mengungkapkan bentuk pondok pesantren, dengan beberapa tipe, diantaranya: Tipe A, yaitu pondok pesantren di mana para santri belajar dan bertempat tinggal di asrama lingkungan pondok pesantren dengan pengajaran yang berlangsung secara tradisional (wetonan atau sorogon). Tipe B, yaitu Dayah yang menyelenggarakan pengajaran secara klasikal (*madrasy*) dan pengajaran oleh *kiai* bersifat aplikasi dan diberikan pada waktu-waktu tertentu. Para santri tinggal di asrama lingkungan Dayah. Tipe C, yaitu Dayah yang hanya merupakan asrama, sedangkan para santrinya belajar di luar (madrasah atau sekolah umum)

dan *kiai* hanya merupakan pengawas dan pembina mental para santri tersebut. Tipe D, yaitu pondok pesantren yang menyelenggarakan sistem pondok pesantren dan sekaligus sistem sekolah dan madrasah.

Pesantren tradisional pada dasarnya adalah Dayah salafiyah, yang berasal dari kata *salaf* artinya “*lama*”, “*dahulu*”, atau “*tradisional*”. Dayah *salafiyah* adalah Dayah yang menyelenggarakan pembelajaran dengan pendekatan tradisional, sebagaimana yang berlangsung sejak awal pertumbuhannya. Zahraini (2018) mengemukakan bahwa Dayah salafi (pesantren tradisional) merupakan institusi pendidikan tertua dalam budaya Aceh. Dayah salafi atau yang lebih dikenal dengan istilah Dayah ini menjadikan pengkajian terhadap berbagai kitab klasik sebagai rangkaian kegiatan pembelajaran. Kegiatan pembelajaran dilakukan dengan metode ceramah maupun tanya jawab, dilakukan secara individual atau kelompok dengan konsentrasi pada kitab-kitab klasik berbahasa Arab. Lebih lanjut, (Usman et al., 2019) menyatakan bahwa budaya dalam masyarakat Aceh tidak dapat terlepas dari agama Islam, sehingga tidak mengherankan bahwa Dayah menjadi institusi pendidikan pertama yang didirikan di Aceh.

Adapun tujuan dari pendidikan pesantren terbagi ke dalam tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum pesantren adalah menuntun para santrinya menjadi pribadi yang Islami dan memiliki pengetahuan dan kompetensi yang mumpuni sehingga dapat terjun dalam masyarakat sebagai mubaligh, sedangkan tujuan khususnya yaitu mempersiapkan para santrinya menjadi santri yang berilmu dan mampu mempraktikkan nilai-nilai Islam dalam masyarakat (Krisdiyanto, et.al., 2019:11).

Lebih lanjut, (Yatimah, 2011:60) mengemukakan bahwa 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. Singkatnya, tujuan pendidikan Pesantren harus selaras dengan tujuan hidup manusia menurut Islam, sebab pendidikan adalah cara yang ditempuh agar mencapai tujuan hidup itu sendiri. Jika tujuan hidup manusia yaitu mengembangkan pikiran manusia dan mengatur tingkah laku serta perasaannya berdasarkan Islam, dengan demikian tujuan pendidikan Islam (Dayah/pesantren) adalah merealisasikan ubudiah kepada Allah di dalam kehidupan manusia baik individu maupun masyarakat.

Qanun Propinsi Nanggroe Aceh Darussalam No. 23 tahun 2002 tentang penyelenggaraan pendidikan di NAD pada pasal 16, ayat 1 disebutkan bahwa dayah/pesantren adalah lembaga pendidikan Islam dengan sistem Pondok/rangkang yang dipimpin oleh ulama, diselenggarakan oleh yayasan, badan sosial, perorangan, dan atau pemerintah. Dan ayat 2 juga menyebutkan bahwa pendidikan dayah/Dayah terdiri atas Dayah Salafiyah (tradisional) yang tidak menyelenggarakan sistem program pendidikan madrasah, Dayah Terpadu yang menyelenggarakan sistem program pendidikan madrasah dalam berbagai jenjang. Dayah modern dan dayah tradisional berada dalam sebuah kompleks yang memiliki gedung-gedung selain dari asrama santri dan rumah teungku, gedung madrasah, lapangan olah raga, kantin, koperasi, lahan pertanian dan/atau lahan

peternakan. Pola kepemimpinan Dayah tradisional dan Dayah modern berbeda. Pola kepemimpinan Dayah modern berupa yayasan, sedangkan pola kepemimpinan Dayah tradisional berdiri sendiri dan tidak memiliki struktur organisasi, sehingga ketika pemimpin pertama tidak ada lagi, maka Dayah tersebut mutunya menurun dan Dayahnya tidak ada penerusnya.

Ada beberapa *output* yang diharapkan dari Dayah Salafi ini antara lain: 1) *output* berupa prestasi pengetahuan akademik keagamaan, 2) *output* berupa prestasi pengetahuan akademik umum, 3) *output* berupa prestasi keterampilan atau kecakapan hidup, 4) *output* berupa prestasi dalam bidang non-akademik (Kompri, 2018: 103). Karakteristik dari Dayah yang efektif diantaranya memiliki input dengan karakteristik sebagai berikut: 1) adanya kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas., 2) sumber daya tersedia dan siap, 3) staf yang kompeten, berdedikasi tinggi, dan berakhlakul karimah, 4) memiliki harapan prestasi yang tinggi, 5) fokus pada pelanggan khususnya untuk para santri, 6) adanya input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda pondok pesantren.

TQM menawarkan kesempatan bagi sebuah institusi untuk berubah 180 derajat. Institusi TQM yang efektif memiliki pandangan yang berbeda, yang sama sekali bertentangan dengan model tradisional. (Sallis, 2012)

Total Quality Management (TQM) dalam penerapannya di lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren bertujuan memberikan kepuasan terhadap kebutuhan pelanggan seefisien mungkin. Bahkan Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan dapat menguntungkan semua pihak dengan syarat

manajer yang memperbaiki kinerja pegawai dan organisasi secara terus menerus sejalan perkembangan internal dan eksternal organisasi. (Rinjani, 2017).

The Original Quality Gurus mengungkapkan bahwa pemikiran Juran tentang Trilogi kualitas. Dalam mutu lembaga pendidikan Islam di Pondok Pesantren bukanlah sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba. Ada trilogy mutu yang dikembangkan, yaitu : 1) Perencanaan Mutu, 2) Pengawasan Mutu, dan 3) Perbaikan Mutu. Bagaimanapun mutu terpadu (total quality) adalah sesuatu yang di raih secara berkelanjutan (Juran, 1980, Rinjani 2017)

TQM meliputi pencapaian dan pemuasan harapan pelanggan, perbaikan terus menerus dan berkesinambungan (continuous improvement), pembagian tanggung jawab dengan para pegawai dan pengurangan sisa pekerjaan ulang (Dorothea Wahyu Ariani, 2016).

Dalam UUSPN no. 20 tahun 2003 pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh pemerintah dan atau kelompok masyarakat dari pemeluk agama sesuai dengan perundang-perundangan. Berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agama dan atau menjadi ahli ilmu agama.

Qanun Aceh No.5 Tahun 2008 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan , Banda Aceh: Biro Hukum Setda Prov. NAD, 2008). Dalam Qanun Aceh: Setiap penduduk Aceh berhak mendapatkan pendidikan yang bermutu dan Islami. Penyelenggaraan pendidikan dimaksud berlaku pada jalur, jenis dan jenjang pendidikan.

Dayah sebagai lembaga pendidikan Islam di Aceh dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe yaitu dayah tradisional dan dayah terpadu/modern. Keberadaan dayah terpadu diharapkan dapat memasukkan pelajaran yang dapat memenuhi perkembangan zaman. Karenanya, kedua jenis dayah tersebut menghasilkan kompetensi yang berbeda. Dayah terpadu/modern menghasilkan santri dengan keterampilan berbahasa asing dan science, sedang dayah tradisional menghasilkan santri dengan kompetensi dalam menguasai teks bahasa Arab yakni kemampuan membaca kitab kuning dan memahami isinya secara mendalam tentang konteks kitab-kitab kuning bermazhab Syafi'i. (Tim penulis, Refleksi Setengah Abad Pendidikan Aceh, (Banda Aceh: MPD,2010) hal: 85.

Pondok pesantren merupakan sebuah lembaga pendidikan yang mencoba melakukan pembenahan sistem pendidikan dan perangkatnya terus dilakukan agar bisa terus bersaing dalam dunia pendidikan lainnya. Pembinaan santri secara integral antara pendidikan dan pembinaan santri dilaksanakan sebagai perwujudan visi dan misi. Monitoring dan evaluasi juga harus dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan. (Iswandi, Taufan. 2017)

Dalam tahap perencanaan mutu yaitu dengan merencanakan dan menyusun aspek-aspek peningkatan mutu pendidikan pesantren dengan menertibkan rencana strategis yang memuat 1) Penetapan Visi, misi dan tujuan pesantren. 2)Melakukan analisis SWOT. 3) Menetapkan Strategi Peningkatan Mutu. 4) Tahap Pengendalian Mutu, yaitu Quality Control adalah pengendalian mutu yang perlu didukung oleh unsur-unsur yang mendukung pelaksanaannya

sebagai pengenalinya, baik SDM pembiayaan, sarana prasarana, maupun aspek lainnya.

TQM akan menemukan hambatan dalam penerapannya, karena menerapkan TQM berarti melakukan perubahan yang fundamental dari manajemen sebelumnya (tradisional). Mengingat TQM merupakan hal yang baru dalam dunia pendidikan. (Sarah dkk, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi di pesantren tradisional dan Kepala Dinas Pendidikan Dayah Propinsi Aceh, di beberapa pesantren propinsi Aceh, kurikulum di pesantren dengan mata pelajaran agama bidang fiqih atau hukum Islam berdasarkan sunni, mazhab Syafi'i dan mata pelajaran pendukung, yaitu: mata pelajaran bahasa Arab abad pertengahan, dasar tauhid, dan tasawuf serta kegiatan ekstra kurikuler berupa latihan berpidato dan seni semacam dalail khairat. Pesantren tidak membuat kurikulum untuk kecakapan hidup untuk menghadapi perkembangan zaman sehingga santri ketika menyelesaikan pendidikannya di pesantren akan sulit mendapat pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya terkecuali santri-santri yang mampu mendirikan pesantren ini merupakan suatu permasalahan yang terjadi terhadap lulusan santri dari pesantren tradisional.

Dengan demikian pesantren tradisional membutuhkan sebuah model mutu pendidikan yang bisa menjaga tradisi budaya pesantren tradisional dengan kepemimpinan karismatik dan meningkatkan mutu pesantren. Dalam teori *classical education* menyebutkan bahwa teori pendidikan klasik berlandaskan pada filsafat perenialisme, essensialisme, dan eksistensialisme yang bahwa

pendidikan berfungsi sebagai upaya memelihara, mengawetkan, dan meneruskan warisan budaya. Sejalan dengan Pasal 32 ayat 1 yang berbunyi Negara memajukan kebudayaan nasional di Indonesia di tengah peradaban dunia dengan menjamin kebebasan masyarakat untuk memelihara dan mengembangkan nilai-nilai budayanya.

Di Indonesia menurut laporan kementerian Agama RI menunjukkan ada 26.951 pondok pesantren per januari 2018. Namun, dalam perkembangannya pesantren di propinsi Aceh, mengalami pluktuatif dimana keberadaan pesantren tradisional mulai digantikan oleh pesantren modern. Berdasarkan data Dinas Pendidikan Dayah Aceh (2018), terdapat 663 dayah yang terakreditasi di Propinsi Aceh dari 1.117 pondok pesantren yang terdata. Hanya satu dayah tradisional yang sudah melaksanakan pola manajemen, walaupun belum begitu maksimal dan ada 5 Dayah tradisional dalam tahap pembinaan manajemen oleh Dinas Pendidikan Dayah Aceh. Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa dayah-dayah tradisional belum menerapkan pola manajemen dan manajemen mutu. Hal ini juga berimbas pada santri dayah yang tidak bisa melanjutkan ke pendidikan formal, disebabkan belum adanya kebijakan yang berpihak kepada lulusan santri dari dayah. Hal tersebut menunjukkan bahwa keberadaan Dayah sebagai institusi pendidikan pertama di Aceh dan nusantara perlu dipertahankan dan didukung dengan pola penguatan manajemen mutu pendidikan dayah.

Dalam hal ini, Dinas Pendidikan Dayah Aceh perlu membentuk Badan Akreditasi Dayah untuk melakukan akreditasi dayah yang tersebar di seluruh Propinsi Aceh. Tujuan Dinas Pendidikan Dayah melakukan Akreditasi adalah

untuk meningkatkan mutu pendidikan dayah. Badan Akreditasi Dayah di Dinas Pendidikan Dayah tersebut menilai mutu dayah dari lima dimensi:

- a. Kurikulum, adanya kurikulum yang berlaku secara berjenjang yang disusun dalam silabus dayah.
- b. Sarana dan prasarana yang mendukung proses belajar mengajar di dayah.
- c. Status kepemilikan aset dayah yang jelas,
- d. Sumber daya pendidik, yaitu lembaga dayah harus memiliki kriteria guru yang jelas sesuai kualifikasi bidang ilmunya,
- e. Sumber dana yang jelas, yaitu dayah harus mempunyai sumber dana yang jelas baik bersumber dari pengelolaan harta waqaf, maupun hasil perkebunan sehingga dengan adanya sumber dana yang jelas dayah tersebut dapat bertahan lama walaupun tidak ada bantuan dari pemerintah atau dari lembaga lain.
- f. Proses belajar mengajar, yaitu lembaga pendidikan dayah harus memiliki jadwal khusus terhadap keberlangsungan proses belajar setiap hari.
- g. Memiliki badan hukum yang resmi dari pemerintah, yaitu dayah harus memiliki akte notaris, ada izin operasionalnya dari kasi Pekapontren Kemenag Kabupaten/Kota, dan izin penyelenggaraan dari Dinas Pendidikan *Dayah* Kabupaten/Kota.

Lima dimensi di atas merupakan rujukan Dinas Pendidikan Dayah untuk memperoleh hasil perkembangan *dayah* berdasarkan empat kategori, sesuai dengan tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Persentase Kategori Tingkatan Dayah Tradisional

No	Dayah Tradisional/Tahun	Kategori			
		A	B	C	D
1	Tahun 2016	40 %	20 %	20 %	20%
2	Tahun 2017	35%	20%	15%	20%

Keterangan: Kategori disesuaikan dengan jumlah santri dan guru
 Sumber Data: Dinas Pendidikan Dayah Propinsi Aceh Tahun 2017

Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa tiap tahun kategori dayah tidak mengalami peningkatan yang signifikan bahkan stagnan. Dari persentase tersebut juga menunjukkan bahwa pola manajemen di dayah belum sesuai dengan fungsi dan prinsip-prinsip manajemen dan dalam peningkatan mutu pendidikan belum maksimal.

Pada dasarnya, manajemen pendidikan pesantren tidak terlepas dari manajemen secara umum yaitu tetap mengacu pada proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*), kegiatan anggota organisasi dan kegiatan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, penelitian ini menitik beratkan perhatian manajemen pendidikan di Dayah. Manajemen pendidikan di Dayah merupakan proses yang bertumpu pada penerapan-penerapan fungsi manajemen, manajerial secara efektif, walaupun sebagian Dayah yang ada jarang sekali menggunakan sistem manajemen modern seperti layaknya apa yang diterapkan dalam lembaga pendidikan formal lainnya.

Kompri (2018:64) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan Dayah hakikatnya adalah suatu proses penataan dan pengelolaan lembaga pendidikan

Dayah yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkan pencapaian tujuan pendidikan Dayah secara efektif dan efisien. Yang disebut efektif dan efisien adalah pengelolaan yang berhasil mencapai sasaran dengan sempurna, cepat, tepat, dan selamat. Adapun yang tidak efektif adalah pengelolaan yang tak berhasil memenuhi tujuan karena adanya mis-manajemen, maka manajemen yang tak efektif adalah manajemen yang tidak berhasil mencapai tujuan organisasi.

Keunggulan pesantren tradisional di Aceh adalah para pendiri dan pengasuh *dayah* merupakan tokoh panutan dalam masyarakat Aceh. Para *teungku dayah* (ulama) memimpin masyarakat baik secara social maupun politik. Ulama-ulama *dayah* juga memberikan arahan-arahan dari segi keilmuannya kepada pemerintah. Ahli di bidang agama yang disebut dengan ulama ini menjadi panutan utama di masyarakat Aceh, dan bisa memperbaiki karakter anak. Menurut hasil penelitian Mashuri (2013: 259-270) menjelaskan: “Dayah merupakan lembaga pendidikan tertua di Aceh. Eksistensinya telah membawa kontribusi yang sangat positif terhadap pencerdasan masyarakat Aceh, terutama dalam konteks interalisasi nilai-nilai ajaran Agama Islam dan juga memainkan peran sebagai fungsi kontrol sosial masyarakat Aceh.”

Dayah atau pesantren juga seringkali menjadi tempat bermusyawarah setiap permasalahan sosial dan politik di masyarakat Aceh, Thayeb (2016:4) menjelaskan alangkah baiknya, *dayah-dayah* sekarang menambah satu mata pelajaran ilmu politik. Apabila *dayah-dayah* memiliki mata pelajaran ilmu politik, maka para lulusannya akan memahami dunia politik dan akan bisa mengambil

keputusan secara netral yang adil untuk semua sepihak saat dihadapkan pada isu politik yang berkembang dalam masyarakat. Lulusan *dayah* tidak akan terpedaya dan bisa mengaplikasikan ilmunya secara baik. Apabila tidak ada kurikulum politik di *dayah*, akan tetapi lulusannya masuk ke dunia politik, maka peserta didik akan seperti orang yang terjun dari helikopter tanpa parasut.

Lebih lanjut, Yacob (2018: 58) mengemukakan bahwa Dayah di Aceh telah melakukan perubahan-perubahan dalam upaya peningkatan kompetensi keilmuan dan keterampilan. Pembangunan sarana dan prasarana dalam upaya untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran semakin digalakkan. Kehadiran Badan Dayah dalam lingkungan Pemerintah Aceh merupakan langkah strategis dalam upaya memberdayakan pengembangan dayah di Propinsi Aceh. Badan ini akan membantu dayah dalam pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan subsidi dan pelatihan yang berhubungan dengan manajemen pengembangan dayah di Aceh.

Setelah sekian lama keberadaannya, sebagian dayah-dayah di Aceh telah memiliki jejaring tersendiri. Sebagai contoh, jejaring dayah Al-Ziziyah. Jejaring Dayah Alziziyah adalah dayah-dayah yang didirikan oleh lulusan Dayah MUDI Mesra Samalanga, sejak Abon Aziz dan setelahnya. Berdasarkan hasil penelitian Mukhlisuddin (2018:358) bahwa Dayah MUDI Mesra Samalanga menjadi episentrum Dayah Al-Ziziyah. Jumlah Dayah yang memakai nama Al-Ziziyah sebagai sebuah episentrum Dayah MUDI Mesra Samalanga terus berkembang. Berdasarkan data Dayah MUDI Mesra Samalanga tahun 2017, menyebutkan bahwa Dayah jaringan Al-Ziziyah berjumlah 130 Dayah, ditambah dengan 314

balai pengajian. Maka jumlah Dayah yang berjejaring Al-Ziziyah sejumlah 444 unit Dayah MUDI Mesra Samalanga. Jejaring Al-Ziziyah dipandang sebagai sebuah keluarga besar masyarakat Dayah yang bersumber dari Dayah MUDI Mesra Samalanga.

Namun, berdasarkan pengamatan penulis terhadap beberapa pesantren yang pernah penulis kunjungi, penulis menemukan bahwa model manajemen pesantren tradisional masih mengacu pada sistem lama, pesantren umumnya tidak mau menerima paham madrasah ke dalam pesantren tersebut, sehingga tidak mau merujuk pada sistem manajemen modern sedikitpun. Pesantren juga cenderung berjalan dengan apa adanya dan sulit menerima perubahan dalam manajemen.

Lebih lanjut, beberapa dekade terakhir, semakin banyaknya para sarjana dari Aceh yang belajar ke luar negeri dengan mengikuti disiplin ilmu yang serupa disiplin ilmu di *dayah* di perguruan tinggi ternama dunia, seperti Universitas Al Azhar, Kairo, Mesir. Begitu juga semakin banyak sarjana bidang agama Islam lulusan dalam negeri yang sebagian besar mereka tidak berasal dari dayah.

Di samping itu, guru-guru *dayah* mempunyai kemampuan terbatas dalam hal berkomunikasi dengan menggunakan bahasa Arab sehingga santri-santri juga tidak mampu berkomunikasi dengan baik dalam bahasa Arab. Hal tersebut mengakibatkan, dalam bidang berkomunikasi dalam bahasa Arab, pesantren modern lebih unggul dari pada pesantren tradisional. Sedangkan Dayah tradisional unggul dalam hukum-hukum Islam dan menguasai *kitab kuning*. Sebagaimana pendapat Langgulung (1999:33) bahwa pesantren tradisional (*dayah salafiyah*) seringkali berhadapan dengan berbagai problematika yang tidak ringan. Diketahui

bahwa sebagai sebuah sistem pendidikan Islam mengandung berbagai komponen yang antara satu dan lainnya saling berkaitan. Komponen tersebut meliputi landasan, tujuan, kurikulum, kompetensi dan profesionalisme guru, pola hubungan guru murid, metodologi pembelajaran, sarana prasarana, evaluasi, pembiayaan, dan lain sebagainya dalam menghadapi zaman globalisasi. Berbagai komponen yang terdapat dalam pendidikan ini seringkali berjalan apa adanya, alami dan tradisional, karena dilakukan tanpa perencanaan konsep yang matang.

Hasil Penelitian Djakfar (2016:56), di salah satu Dayah tradisional di Aceh menunjukkan bahwa Dayah telah menjalankan kegiatan-kegiatan keagamaan sebagaimana pesantren lainnya, tetapi pelaksanaannya belum optimal dan masih memerlukan peningkatan dan perbaikan dalam beberapa hal, seperti dalam aspek santri, perlu penangan yang lebih baik, dan pengaturan fasilitas yang lebih teratur. Sebagai tindakan lebih lanjut, ada beberapa rekomendasi yang perlu disampaikan kepada pimpinan Dayah untuk tindak lanjut terutama sekali yang berhubungan dengan tenaga guru pengajian sebagai faktor utama untuk peningkatan kualitas santri.

Dalam keseharian, santri-santri pesantren menggunakan bahasa daerah untuk berkomunikasi, sehingga santri akan kesulitan berkomunikasi dengan para ahli agama Islam dari berbagai penjuru dunia, yang hampir semuanya menggunakan bahasa Arab atau bahasa Inggris. Berbeda dengan santri-santri Pesantren modern yang sehari-hari menggunakan bahasa Arab dan Bahasa Inggris dalam berkomunikasi. Selain itu dayah di Aceh belum memiliki kurikulum tentang keahlian lain, selain ilmu hukum agama Islam. Pesantren seharusnya

menghasilkan lulusan yang mempunyai keahlian lain sebagai tambahan belajar agama, khususnya bagi santri yang tidak ingin melanjutkan studinya hingga menjadi seorang ulama.

Tidak hanya temuan di atas saja, penelitian-penelitian terdahulu juga mendukung pernyataan penulis di atas. Hasil penelitian Ijudin (2015:15-32) menunjukkan bahwa terpinggirkannya lembaga pendidikan tradisional Islam ketika berhadapan dengan lembaga pendidikan modern yang lebih teratur ternyata tidak hanya terjadi di Nusantara, tetapi di negara lain seperti Turki, Mesir dan lainnya. Hasil penelitian Djakfar (2016) juga menunjukkan bahwa selama ini pondok pesantren telah menjalankan kegiatan-kegiatan keagamaan sebagaimana dayah modern, namun dalam pelaksanaannya belum optimal dan masih memerlukan peningkatan dan perbaikan dalam beberapa hal di antaranya pengembangan kompetensi santri, pengelolaan dan pengadaan fasilitas yang memadai, serta kompetensi tenaga pengajar dan kesejahteraannya.

Lebih lanjut, hasil penelitian (Usman, A.S & Hadi, 2021) menunjukkan bahwa ada tujuh program prioritas dalam peningkatan mutu pendidikan Dayah di Aceh diantaranya (1) program peningkatan sarana dan prasarana dayah, (2) program peningkatan mutu tenaga pendidikan dayah, (3) program pemberdayaan santri Aceh, (4) program pembinaan manajemen dayah, (5) pemberdayaan ekonomi dayah, (6) program pengembangan teknologi informasi dan perpustakaan dayah, dan (7) program penelitian dan pengembangan dayah.

Menurut hasil penelitian Dinas Pendidikan Dayah di Aceh tahun 2017, delapan puluh persen (80%), Dayah tradisional (*dayah*) masih menghadapi

kendala menyangkut ketersediaan sumber daya manusia profesional dan penerapan manajemen yang masih tradisional, misalnya kepemilikan masih bersifat pribadi dan bukan yayasan, tidak ada staf administrasi, tidak ada struktur organisasi. Adapun dalam struktur organisasi, dayah hanya diisi oleh para *teungku*. Peranan *teungku* dalam kepemimpinan masyarakat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya dalam Dayah. Berbeda dengan kepemimpinan lainnya, *teungku* Dayah seringkali menempati atau bahkan ditempatkan sebagai pemimpin tunggal yang mempunyai kelebihan yang tidak dimiliki oleh masyarakat pada umumnya. Kelemahan gaya kepemimpinan seperti ini muncul ketika gaya tersebut diadopsi secara berkelanjutan oleh para muridnya. Kelemahan tersebut juga akan berbias pada perkembangan *dayah* disebabkan segala sesuatunya bergantung pada keputusan pimpinan. Para guru sebagai tenaga kreatif yang membantu jalannya pendidikan akan ragu untuk aktif dalam menyumbangkan kreativitasnya. Kelemahan lainnya ialah tidak adanya perencanaan yang sistematis dalam proses penggantian kepemimpinan (pada umumnya pergantian kepemimpinan disebabkan oleh faktor alami, seperti kematian). Dari sini, hal yang paling *urgent* yang harus dibenahi oleh dayah sebagai langkah antisipasi hal tersebut adalah membenahi pola manajemen, sebab pola manajemen Dayah cenderung dilakukan secara insidental dan kurang memperhatikan tujuan-tujuannya yang telah disistematisasikan secara hierarkis.

Muhsin, et.al., (2013) juga menguatkan pernyataan di atas dimana selama ini dayah identik dengan pendidikan milik kiai yang tidak memerlukan pengembangan ke arah masa depan yang lebih maju. Sementara itu, pada

kenyataannya, dunia pendidikan pesantren menjadi salah satu lembaga alternatif dalam menetralisasi globalisasi, sehingga tuntutan terhadap pengembangan manajemen pendidikan pesantren merupakan sebuah keniscayaan. Perubahan-perubahan mendasar dalam pengelolaan pesantren belum terlihat. Penerimaan santri baru misalnya, masih dilakukan secara terbuka untuk semua individu yang mempunyai latar belakang dan kemampuan beragam tanpa mengadakan usaha pre-tes terlebih dahulu. Usaha kategorisasi dan klasifikasi santri secara kualitatif jarang sekali dilakukan.

Berdasarkan latar belakang masalah dan berbagai hasil penelitian pendahuluan yang telah dikemukakan di atas, penulis merasa bahwa diperlukannya perbaikan kualitas manajemen pesantren untuk peningkatan mutu dalam berbagai aspek. Pola-pola manajemen pesantren seperti tersebut sudah seyogianya mulai diubah ke arah manajemen yang lebih mengedepankan mutu pendidikan, yang lebih dikenal dengan *Total Quality Management (TQM)*. Perkembangan masyarakat yang semakin kompetitif menuntut setiap orang untuk berkompetisi secara sehat. Demikian halnya dengan sebuah lembaga termasuk lembaga pendidikan islam seperti halnya dengan Dayah berkompetisi untuk merebut pasar menuntut setiap lembaga untuk mengedepankan kualitas serta mutu dalam proses manajerial maupun pembelajarannya. Mutu dalam pendidikan memiliki karakteristik yang khas, karena pendidikan bukanlah industri. Dalam pendidikan, produk pendidikan itu bukanlah *goods* (barang) tetapi *services* (layanan). Namun demikian, para ahli pendidikan dalam manajemen Mutu Terpadu (MMT) setidaknya menerapkan Lima Pilar, diantaranya: 1) Fokus pada *customer*, 2) keterlibatan total, 3) pengukuran, 4) komitmen, dan 5) perbaikan berkelanjutan. Prinsip-prinsip konsep manajemen ini juga telah dipakai oleh

pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas lembaga pendidikan di Indonesia dengan istilah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Menurut Hasan dalam *International Journal of Human Resources Studies* Tahun 2014 vol. 4 no. 3 menjelaskan “*total quality management is a perception, which educational institutions can only attain thorough long period of planning, by formulation and execution of annual quality program, which substantially moves towards the accomplishment of the vision.*” Berdasarkan hasil penelitian di atas bahwa dayah tradisional perlu menerapkannya dengan berbagai proses maupun tahapan, karena *Total quality management* adalah persepsi, dimana institusi pendidikan hanya dapat mencapai periode perencanaan yang matang, dengan perumusan dan pelaksanaan program kualitas tahunan, yang secara substansial bergerak menuju pencapaian visi.

Sallis (2010) menjelaskan bahwa TQM dengan segenap perencanaan strategis jangka panjang dan pelibatan karyawan secara menyeluruh memiliki strategis tersendiri dalam menghadapi tantangan dan perubahan setiap fase atau tahapannya. Fase pertama adalah siklus kelahiran atau formasi institusi. Pada fase pertama ini, lembaga pendidikan yang baru berdiri harus memiliki hal-hal berikut: memiliki visi dan misi jelas, pengakuan dan dukungan, menemukan bentuk di pasaran dan pelanggan, membangun bisnis pelanggan dan memastikan bahwa basis tersebut dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, berani menjamin dan mengambil risiko.

Fase kedua adalah pertumbuhan dan perkembangan. Dalam fase ini, lembaga akan mengalami sebagai berikut: Tantangan pelayanan yang optimal, membangun hubungan dan memperluas pelanggan, komunikasi yang optimal dan tepat dalam etos kerja dengan karyawan, mengadakan pelatihan, menghadapi

tantangan-tantangan baru, harus yakin dan optimis untuk terus berkembang, mengatasi tuntutan peningkatan pelayanan, kesalahan dalam sistem manajemen, ada beberapa bahaya besar dalam fase perkembangan, yaitu ketika membutuhkan aturan dan prosedur, biasanya mengiring pada lembaga atau birokrasi yang kurang bermanfaat, yang akan melumpuhkan visi dan misi organisasi yang sesungguhnya, ada risiko mengubah kecenderungan pasar menuju produk.

Fase ketiga adalah fase kedewasaan. Dalam fase ini, lembaga atau organisasi akan menemukan jati dirinya. Selain itu, dalam fase ini juga terjadi hal-hal berikut: fase ini juga berpotensi pada fase yang berbahaya, banyak yang menolak bertindak proaktif dan hanya memberi reaksi terhadap peristiwa-peristiwa eksternal, mulai menolak inovasi dan berusaha mencetak pelanggan yang yang dia inginkan dengan cara mereka mengerjakan sesuatu, kegagalan dalam menghadapi ini akan menyebabkan kemunduran.

Fase ini juga akan berubah menjadi pembaruan dan inovator, jika: mengembangkan mutu terpadu, mengembangkan cara beradaptasi dan menemukan cara yang tepat dalam menjaga hubungan dengan pelanggan, pengalaman lembaga atau organisasi dijadikan dasar pengembangan selanjutnya, memelihara dinamisasi dan kewirausahaan/kemandirian ketika terjadi perubahan yang cepat, harus membaca secara periodik tujuan dan mengevaluasi bagi kesuksesan lembaga, penurunan dan kehancuran organisasi tidak dapat dihindari, proses revitalisasi secara periodik harus dilakukan dan diuji secara terus menerus.

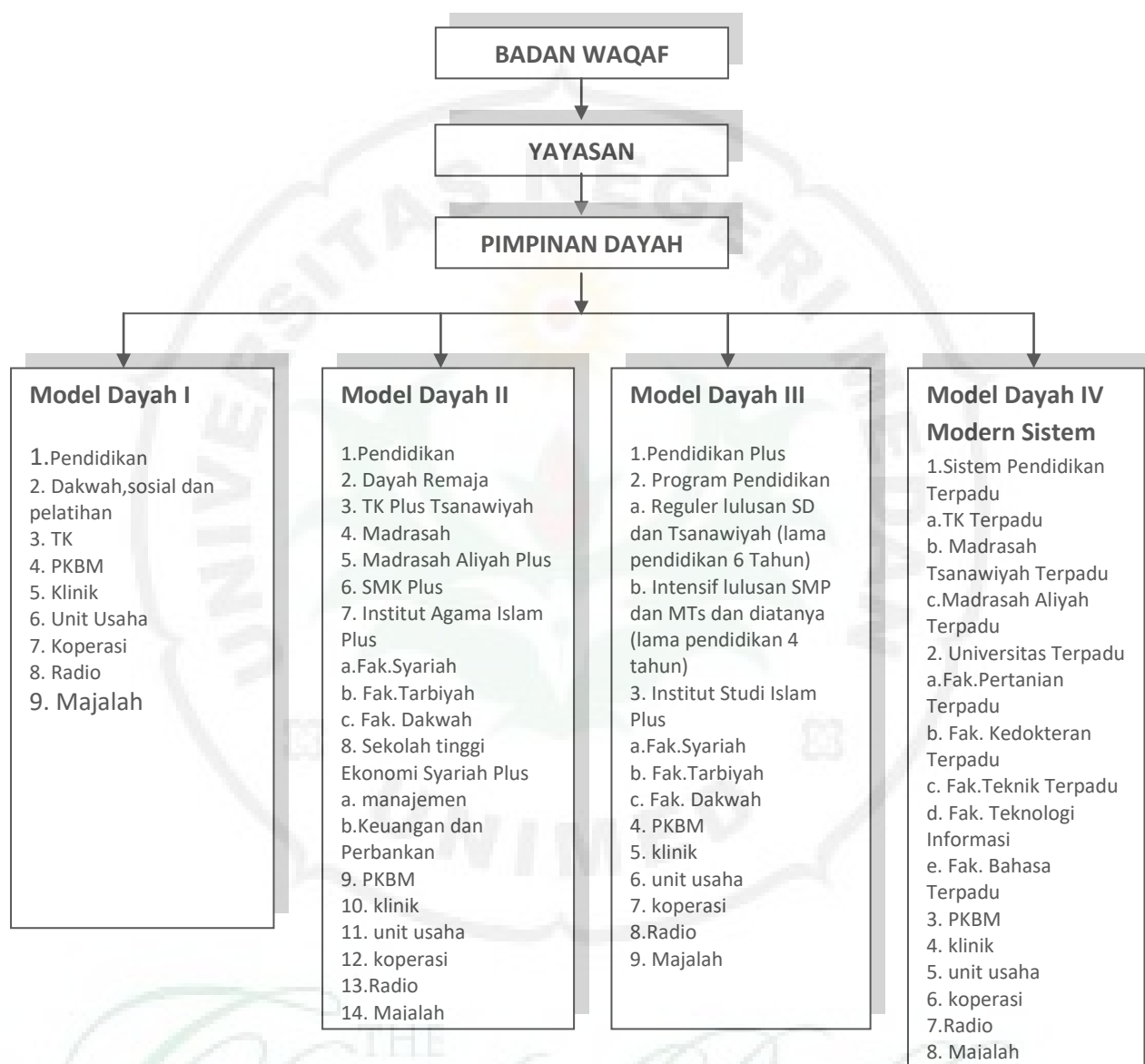
Ketika membaca model TQM dalam pendidikan, ternyata Sallis juga menjawab tidak ada bentuk organisasi yang baku dalam TQM meskipun ada beberapa struktur yang lebih tepat diaplikasikan dibandingkan yang lain. Struktur yang digunakan harus tepat dan mempermudah proses TQM. Lembaga atau

institusi pendidikan yang mengembangkan TQM harus menghilangkan sistem hierarki dan mengganti dengan sistem yang lebih sejajar hubungan inter-institusional. Jadi model yang tepat dalam TQM adalah bentuk yang sederhana, ramping, dan dibangun dalam tim kerja yang kuat. Beberapa penulis seperti Peters, mengingatkan bahwa struktur matriks dengan kompleksitas hubungan dapat menghalangi proses mutu (Sallis, 2010:162).

Hierarki yang tinggi dalam lembaga pendidikan dan lapisan manajemen yang berlebihan dapat memunculkan kesulitan dalam ruang belajar sehingga staf tidak dapat menjalankan pekerjaan secara efektif. Jadi, konsep TQM menekankan kerja tim, pengembangan, dan penguatan tim kerja sehingga mempermudah dan meringankan kinerja manager menengah. Manajemen menengah menjadi pemimpin dalam pengendalian mutu dan berperan mendorong tim dan membantu perkembangan mereka sebab jika tidak, fungsinya dapat menurun drastis. Sementara, tim yang memiliki otonomi terlalu luas dapat mengakibatkan gerak mereka tidak terkoordinasi dan tidak efektif sehingga kerja tim harus diatur dengan manajemen sederhana yang efektif yang harus mampu memahami visi dan kebijakan lembaga. Inilah istimewanya TQM yang juga menekankan pentingnya visi.

Pemerintah Aceh melalui Badan Pembinaan Pendidikan Dayah (BPPD) Aceh telah menyusun rancangan pengembangan lembaga pendidikan dayah di Aceh Rancangan tersebut telah menjadi *Blue Print* Pengembangan dayah pada masa jangka panjang (Rizal, 2016:172). Berikut ini rancangan pengembangan dayah di Aceh.

Rencana Pengembangan Model Pesantren (Dayah) Di Propinsi Aceh



Gambar 1.1 Rancangan Pengembangan Model Pesantren (Dayah) Di Propinsi Aceh (Sumber: Rizal (2018) dari Badan Pembinaan Pendidikan Dayah (BPPD) 2013)

Bagan diatas menunjukkan bahwa Badan pembinaan Pendidikan Dayah sudah membuat rencana-rencana pengembangan dayah sejak tahun 2013 akan tetapi rancangan tersebut belum terealisasi sampai saat ini dan sebagian kecil hanya melaksanakan model I.

Sementara Pemerintah Aceh melalui Dinas Pendidikan pada tahun 2019, mengalokasikan anggaran untuk pengembangan pendidikan dayah di Propinsi aceh, seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.2 Alokasi Anggaran Pengembangan Dayah Propinsi Aceh

No	Program/Kegiatan	Anggaran	Bidang
1	2	3	4
1	Program Pendidikan Dayah	3.463.130.000	
	Pembinaan dan pengembangan Kurikulum dayah	1.822.130.000	Santri
	Penyediaan kitab/buku/referensi kurikulum dayah	1.641.000.000	Manajemen
2	Program peningkatan sarana dan prasarana dayah	486.709.500.000	
	Pembangunan dan pengembangan sarana dayah	473.902.300.000	Manajemen
	Pembangunan dan pengembangan sarana dan prasarana dayah Kabupaten Kota (Migas kab/kota)	500.000.000	Manajemen
	Pengadaan alat/sarana pendukung kegiatan proses belajar mengajar santri	12.307.200.000	Manajemen
3	Program Peningkatan Mutu Tenaga Pendidikan Dayah	30.805.845.000	
	Pembinaan terhadap pimpinan dan Teungku Dayah	25.087.750.000	SDM
	Pendidikan dan pelatihan bagi tenaga pendidik	2.601.965.000	SDM
	Kerjasama antar lembaga	2.150.950.000	SDM
	Pelatihan kompetensi pimpinan dan Teungku Dayah	465.180.000	SDM
	Pelatihan Pemberdayaan Ekonomi Dayah	500.000.000	SDM
4	Program Pemberdayaan Santri	7.973.795.823	
	Pelatihan life skill santri dan jurnalistik dan penerbitan berkala majalah/jurnal dayah	256.090.000	Santri
	Pembinaan kompetensi/ Ekstra kurikuler Santri	4.964.950.000	Santri
	Pembinaan bakat dan Minat Santri	636.205.823	Santri
	Penyediaan Beasiswa Santri Berprestasi	2.117.550.000	Santri
5	Program Pembinaan Manajemen Dayah	1.007.710.000	
	Pelatihan Usaha Kesehatan Dayah (UDK)	363.050.000	Manajemen
	Pembinaan Kelembagaan dan Manajemen Dayah	500.000.000	Manajemen
	Pelatihan Tata Kelola Administrasi Dayah	144.660.000	Manajemen
6	Program Penelitian dan	881.210.000	

No	Program/Kegiatan	Anggaran	Bidang
1	2	3	4
	Pengembangan Dayah		
	Monitoring, Evaluasi, Pelaporan dan Pengembangan Dayah	350.410.000	Program
	Penyusunan Program dan Rencana Teknis	313.100.000	Program
	Pemukhtahiran Data dan Penyusunan Profil Dayah	217.700.000	Program
7	Program Peningkatan Kualitas dan Pengembangan Dayah	36.443.541.943	
	Penyediaan Jasa Pendidik dan Tenaga Kependidikan Dayah	5.936.122.000	UPTD
	Peningkatan dan Pengembangan Sarana dan Prasarana Dayah Perbatasan	16.921.743.435	UPTD
	Peningkatan dan Pengembangan Sarana dan Prasarana Dayah MUQ Pagar Air	8.976.225.508	UPTD
	Pembinaan dan Peningkatan Mutu Dayah Perbatasan	2.609.450.000	UPTD
	TOTAL JUMLAH ANGGARAN	586.688.914.905	

Sumber: Dinas Pendidikan Dayah Propinsi Aceh Tahun 2019.

Pesantren mempunyai kelebihan pada sistem pendidikan yang lebih kepada akhlak dan moral. Sampai di era modern ini pesantren terus eksis dan berkembang semakin pesat dan akan terus dibutuhkan oleh masyarakat karena dapat memberikan pembinaan mental dan spritual yang baik dan sistemnya harus disesuaikan dengan perkembangan zaman. Menteri BUMN Erick Thohir mengatakan bahwa “pesantren adalah pondasi utama kemajuan ekonomi umat”.

Pengembangan pesantren salafi harus dilakukan tanpa harus mengubah bentuk asli dari pesantren tersebut. Apabila pesantren menolak eksistensi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka akan terasingkan dan kemungkinan tidak dapat memberikan kontribusi terhadap kehidupan masyarakat sekitar.

Menindaklanjuti hal tersebut diatas bahwa betapa pentingnya pendidikan pesantren di Indonesia, maka pada tahun 2017 Menteri agama mengusulkan

pembentukan kementerian pesantren, dimana kementerian ini dapat mengurus pondok pesantren di seluruh Indonesia. Sesuai dengan data laporan kementerian agama per Februari 2021 menunjukkan bahwa jumlah pondok pesantren 26.975 pondok pesantren di Indonesia, Jawa Barat berada di urutan teratas dengan jumlah pondok pesantren sebanyak 8.343, sedangkan Propinsi Aceh berada di urutan kelima dengan jumlah pondok pesantren sebanyak 1.777, sebagian besar pesantren belum terakreditasi.

Mastuhu (1994) secara praktis memberikan konsep tentang model dan paradigma pendidikan pesantren yang diharapkan menjadi orientasi dan landasan dalam kurikulum lembaga pendidikan pesantren ,yaitu (1) dasar pendidikan, (2) tujuan pendidikan, (3) konsep manusia, dan (4) Nilai.

Kutipan di atas menjelaskan bahwa kurikulum pendidikan pesantren harus mendasarkan pada “teosentris” dengan menjadikan “antroposentris” sebagai bagian esensial dari konsep teosentris. Hal ini berbeda dengan pendidikan sekuler yang hanya bersifat antroposentris semata. Tujuan pendidikan dengan membangun dunia melalui pendidikan sebagai perwujudan mengabdikan kepada-Nya. Pendidikan Islam memandang manusia mempunyai fitrah yang harus dikembangkan tak seperti pendidikan sekuler yang memandang manusia dengan tabularasanya. Nilai pendidikan pesantren berorientasi pada Iptek sebagai kebenaran relatif dan imtaq sebagai kebenaran mutlak. Berbeda dengan pendidikan sekuler yang hanya berorientasi pada Iptek.

Berbicara tentang TQM adalah berkenaan dengan kualitas. Dalam dunia pendidikan TQM adalah hal baru, maka perlu memperhatikan prinsip-prinsip TQM sehingga pada implementasinya dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Prinsip-prinsip tersebut adanya komitmen dari

organisasi seperti lembaga pendidikan yang di dalamnya terdiri dari pimpinan lembaga pendidikan sebagai top manajer dan koordinator, staf dan tenaga pengajar bisa menerima TQM sebagai filsafat budaya organisasi. Budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas berarti, seluruh fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pendanaan dan kontrol harus sesuai dengan karakteristik TQM. Implementasi TQM dalam pendidikan, berarti terjadinya perubahan yang fundamental dari manajemen sebelumnya (tradisional). Mengingat TQM merupakan hal yang baru dalam dunia pendidikan maka terjadinya hambatan-hambatan dalam implementasi TQM di lembaga pendidikan, antara lain: 1) persepsi atau interpretasi guru dan tenaga kependidikan lainnya terhadap perubahan akan mempengaruhi perubahan tersebut, 2) belum adanya kebersamaan sikap terhadap kualitas, dan 3) kesiapan sumber daya manusia yang akan menjadi modal utama dalam menjalankan program. (Yuliana 2011).

Institusi-institusi yang menggunakan metode tradisional akan menemukan kenyataan sulitnya mengatasi tekanan perubahan. Institusi tradisional semacam itu biasanya ditandai dengan kendala-kendala per-departemen, hirarki yang berlebihan serta prosedur yang terlalu kaku. Institusi tradisional tersebut juga tidak mengembangkan sebuah perhatian terhadap pelanggan. Disamping itu, pelajar seringkali dilihat sebagai beban dan tanggung jawab, bukan sebagai aset. Bagi mereka perbaikan hanya akan membuang-buang dana. TQM menawarkan kesempatan bagi sebuah institusi untuk berubah 180 derajat. Institusi TQM yang efektif memiliki pandangan yang berbeda, yaitu sama sekali bertentangan dengan model tradisional. (Sallis 2012:160)

Di lembaga pendidikan seperti pesantren masih menjunjung tinggi kepemimpinan individual sehingga menjadikan kepemimpinan di pesantren bersifat kharismatik dan sangat sulit menerima perubahan-perubahan berdasarkan prinsip TQM.

Dengan TQM-IE menawarkan pola-pola manajemen dengan mempertahankan sifat manajemen tradisional yang kharismatik (sumber daya mutu yang harus dipertahankan) dengan penciptaan manajemen mutu yang optimal sesuai dengan perkembangan zaman untuk mencapai pesantren tradisional yang bermutu serta sesuai dengan *tangline* kementerian Agama RI terhadap pesantren “Menjaga Tradisi, Mengawal Inovasi”.

Beberapa penelitian yang relevan sehingga dapat dijadikan dasar sebagai perbandingan dan penilaian, bahwa pentingnya penelitian pengembangan yang akan dilakukan melalui kajian literature dan beberapa jurnal dari hasil penelitian yang telah dilakukan para peneliti, bahwa model TQM yang selama ini berlangsung di pesantren belum sesuai dengan circle TQM dan tidak menjaga tradisi pesantren. Hal ini dapat dikemukakan dari berbagai hasil penelitian, diantaranya:

Pertama, TQM akan menemukan hambatan dalam penerapannya, karena menerapkan TQM berarti melakukan perubahan yang fundamental dari manajemen sebelumnya (tradisional). Mengingat TQM merupakan hal yang baru dalam dunia pendidikan, terlebih lagi dalam dunia pendidikan Islam seperti pesantren. (Sarah dkk, 2018).

Kedua, Dalam pengelolaan TQM di pesantren Darul Ulum Banda Aceh, strategi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu (TQM) menggunakan dua pola kepemimpinan yaitu kepemimpinan

demokratis dan kepemimpinan kharismatik, namun lebih dominan pola kepemimpinan demokratis dari pada pola kepemimpinan kharismatik, sehingga nilai-nilai kepatuhan kepada pimpinan dan kewibawaan pimpinan kurang optimal.

Ketiga, TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang. (Suspahariati, 2015).

Keempat, TQM tidak memiliki hubungan dengan kinerja guru sedangkan gaya kepemimpinan demokratis memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. (Al Imama, 2020)

Kelima, TQM berpengaruh negatif/ tidak signifikan terhadap peningkatan mutu pesantren, akan tetapi pemasaran pendidikan berpengaruh positif/signifikan terhadap mutu pesantren Syamsul 'Ulum. (Syarifah, 2021)

Keenam, TQM berpengaruh positif terhadap prestasi belajar, baik pelajaran agama maupun umum. Penerapan TQM yang positif akan ikut meningkatkan manajemen pesantren. (Hermansyah, 2022).

Ketujuh, Laporan Kementerian Agama RI tahun per januari 2018 jumlah pesantren 26.951. Laporan Kementerian Agama RI tahun 2020 jumlah pesantren 30.000 lebih. 70-80% adalah pesantren salafi (pesantren tradisional). Kementerian Agama RI belum membentuk lembaga penjaminan mutu pesantren

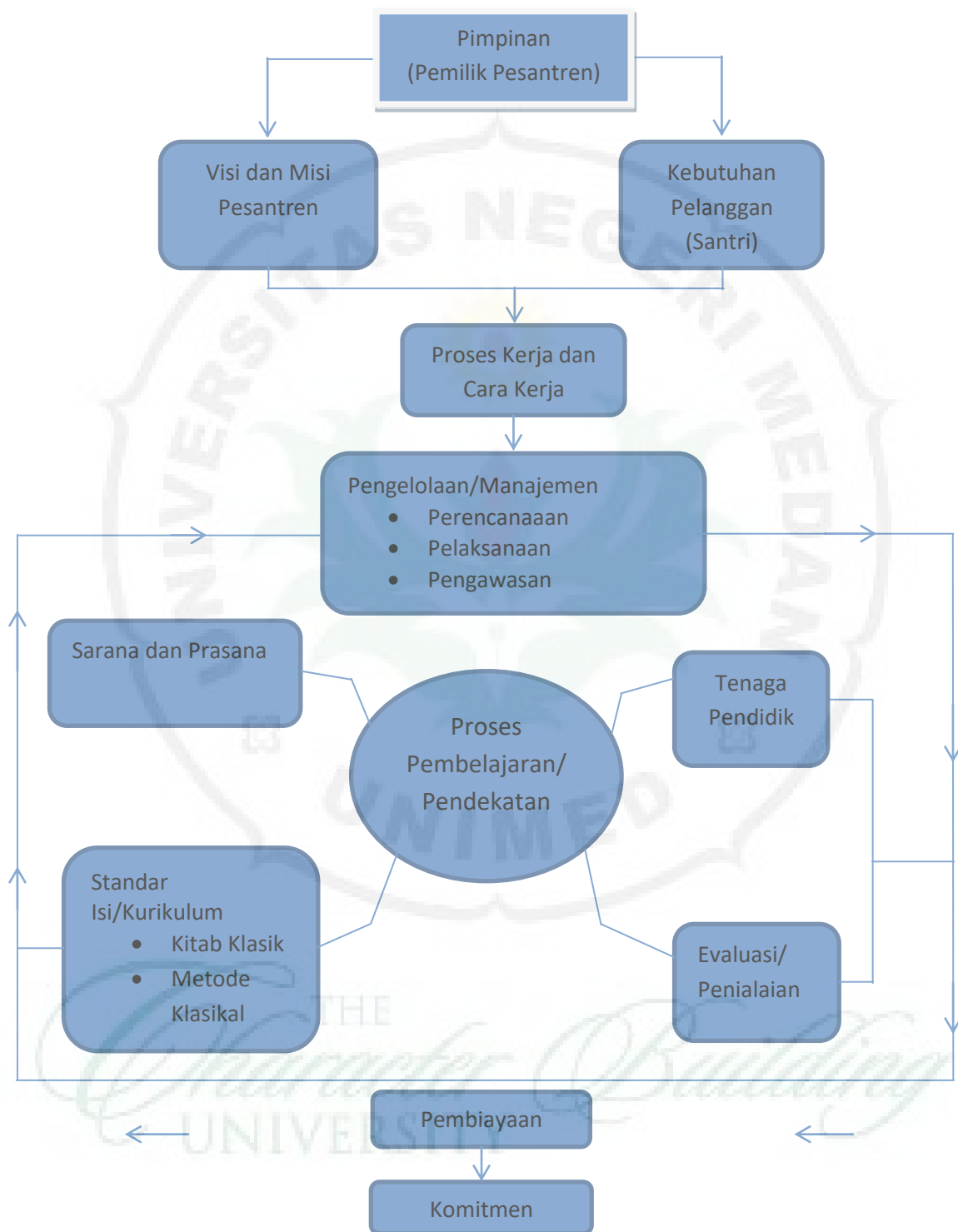
Kedelapan, Kementerian Agama RI Undang-Undang 18 Tahun 2019 membentuk Majelis Musyayikh dan penjaminan mutu dan disahkan Januari 2022 yang bertugas: 1) menyusun kurikulum, 2) melaksanakan kegiatan pembelajaran, 3) meningkatkan kompetensi dan profesionalitas pendidik dan kependidikan, 4) melaksanakan ujian untuk menentukan kelulusan santri, Tidak membentuk Team TQM (total quality management). Tahun 2022 secara statistik jumlah pesantren

mencapai 36.000 lebih. Jumlah santri aktif sebanyak 3,4 juta dari jumlah pengajar (Kiai/Ustadz) sebanyak 370 ribu. Dari data tersebut menunjukkan bahwa tidak ada kesesuaian jumlah santri dengan jumlah Ustadz.

Kesembilan, Pesantren dari awal tidak hanya sebagai proses pendidikan, melainkan juga media dakwah dan pemberdayaan masyarakat. Kementerian agama memberikan apresiasi tiga fungsi utama melalui berbagai kebijakan dengan menyusun tagline “Menjaga Tradisi, Mengawal Inovasi” (<https://kemenag.go.id/read/pesantren-dulu-kini-dan-mendatang-wkgol>).

Dukungan Kementerian Agama ini selaras dengan kaidah *Al-Muhaafazhatu'ala al-qadiim ash-shaalih, wal al-akhdzu bi al-jadiid al-ashlah*. Pada satu sisi, ingin menjaga tradisi, identitas kultural, nilai-nilai yang baik di pesantren, disisi lain pesantren juga sebagai wahana pengembangan ilmu pengetahuan, sains, teknologi, dan nilai-nilai modernitas.

Sementara berdasarkan Studi pendahuluan dapat dianalisis data hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentas bahwa Implementasi model TQM di pesantren tradisional di Propinsi Aceh saat ini tidak munculnya *circle* TQM, dan hanya menerapkan tiga fungsi yang dipergunakan yaitu: PAC (perencanaan, pelaksana dan pengawasan), Pengorganisasian disatukan dengan perencanaan berikut ini ditampilkan gambar proses pengembangan model manajemen pendidikan pesantren tradisional di Propinsi Aceh saat ini, sebagai berikut:



Gambar 1.2 Model Manajemen Pendidikan Pesantren Tradisional Saat Ini (Model Faktual)

Berdasarkan faktor-faktor dan gambaran tersebut di atas, nampak bahwa model manajemen pendidikan pesantren tradisional di Propinsi Aceh kurang berjalan efektif.

Hal ini disebabkan penyelenggaraan pendidikan pesantren tradisional, berdasarkan visi dan misi tidak diarahkan kepada kebutuhan pelanggan atau kebutuhan masyarakat sesuai dengan tuntutan globalisasi. Kualitas lulusan hanya berfokus pada kemampuannya membaca, memahami dan menyampaikan kembali isi kitab kuning, tidak menyeimbangkan dengan ilmu pengetahuan teknologi. Proses kerja di pesantren berpedoman pada teori manajemen klasik dimana kepemimpinan secara individual atau otoriter. Standar pengelolaan pesantren tradisional selama ini adalah tidak memiliki standar pengelolaan pendidikan pesantren tradisional yaitu tidak menerima paham madrasah ke dalam pesantren tersebut, oleh karena unsur-unsur yang merupakan langkah-langkah kegiatan dalam ketiga prinsip manajemen yang dipergunakan PAC tidak dilaksanakan dengan baik. Sehingga *input* yang menjadi kekuatan lembaga seperti: (1) visi, misi, tujuan dan sasaran, (2) program, (3) ketenagaan, (4) kepemimpinan, (5) peserta didik, (6) sarana prasarana, (7) pembiayaan, (8) administrasi, (9) budaya pesantren tidak memberi dukungan yang berarti bagi proses model TQM di pesantren tradisional di propinsi Aceh.

Jadi tidak ada efektifnya model TQM selama ini didefinisikan melalui *output* yang dihasilkan oleh model manajemen pendidikan pesantren tradisional di Propinsi Aceh saat ini yaitu: (1) tidak adanya kepuasan pelanggan eksternal pesantren (2) prestasi belajar rendah, (3) SDM belum memadai baik mutu dan

jumlah, (4) struktur organisasi yang tidak baik, (5) komunikasi yang kurang baik dengan stakeholder, (6) tidak ada pelatihan, khususnya pelatihan manajemen dayah secara berkelanjutan, (7) tambahan tenaga pendidikan untuk bidang kurikulum nasional tidak ada (8) dana yang masih terbatas dan terlambat proses pencairannya, (9) program penilaian kinerja pegawai tidak ada, (10) pengawasan yang kurang, (11) pelaporan yang tidak menyeluruh dan sesuai fakta.

Semua unsur tersebut tidak memberikan dukungan yang berarti pada proses model manajemen pendidikan pesantren tradisional di Propinsi Aceh saat ini. Hal ini disebabkan oleh karena adanya faktor-faktor yang sangat mempengaruhi proses manajemen model pendidikan lembaga pesantren tradisional di Propinsi Aceh tersebut, yaitu: fokus pada pengguna/pelanggan (sifat pimpinan pesantren yang lebih dominan/individual), perbaikan berkesinambungan (tidak ada rumusan rencana perbaikan), kepuasan pelanggan (kurang baik layanan dan standar), respek terhadap setiap orang (kurang adanya kerjasama tim dan komunikasi) dan manajemen berdasarkan fakta (data tidak berdasarkan fakta dan penilaian kinerja kurang objektif).

Berdasarkan hal tersebut diatas maka perlu pengembangan manajemen pesantren berbasis *Total Quality Management In Islamic Education* (TQM-IE) dengan mengembangkan model manajemen mutu menyeluruh adalah suatu konsep manajemen yang telah dikembangkan sejak 50 tahun lalu dari berbagai aspek/praktek manajemen serta usaha peningkatan dan pengembangan produktivitas dengan memberikan apresiasi fungsi utama manajemen melalui berbagai kebijakan dengan menyusun *tagline* “*Menjaga Tradisi, Mengawal*

Inovasi”. TQM-IE memperkenalkan pengembangan proses produk dan pelayanan sebuah organisasi secara sistematis dan berkelanjutan. Pendekatan tersebut berusaha melibatkan semua pihak terkait, dan memastikan bahwa pengalaman dan ide-ide mereka yang memiliki sumbangan dalam pengembangan mutu. Penelitian Iswandi (2017:29) mengatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) dalam penerapannya di lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren bertujuan memberikan kepuasan terhadap kebutuhan pelanggan seefisien mungkin. Bahkan *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan dapat menguntungkan semua pihak dengan syarat pimpinan yang memperbaiki kinerja pada guru dan organisasi secara terus menerus sejalan perkembangan internal dan eksternal *dayah*. Di semua bidang, terutama kualitas pendidikan memiliki hal yang penting. *Total Quality Management* sebagai elemen penting selalu memiliki pengaruh langsung terhadap perbaikan manusia.

Bertolak dari uraian tersebut di atas, pentingnya peningkatan mutu pendidikan di *Dayah* tradisional (*Dayah*). Dan *dayah* harus menyambut baik dan menerapkan TQM-IE dalam pendidikan sebagai bagian dari keinginan pencapaian mutu baik oleh internal customer maupun external customer. Di mana mutu sebagai “subjek” yang diacui dan dikontrol. Hal ini tentu dapat ditempuh dengan menerapkan metode-metode pendekatan yang sesuai dalam TQM-IE berdasarkan indikator-indikator manajemen *dayah*, yaitu perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan, evaluasi dan pengawasan. Sehingga dapat mengembangkan model manajemen pendidikan di *Dayah* tradisional (*dayah*) yang berbasis manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*). Oleh karenanya, melalui penelitian

pengembangan ini, diharapkan dapat berkontribusi terhadap pengembangan model mutu pendidikan Dayah yang dikembangkan secara kontekstual.

1.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini mengacu kepada fokus pada masalah pokok penelitian, yaitu: “Mengembangkan Model *Total Quality Management in Islamic Education* (TQM-IE) Pada Pesantren Tradisional (*Dayah*) Di Propinsi Aceh”. Fokus tersebut dalam lingkup sistem manajemen mutu pendidikan pada Pesantren Tradisional (*dayah*), meliputi:

1. Bagaimana model manajemen pendidikan pesantren di Propinsi Aceh selama ini (model faktual)?
2. Apakah kelemahan dan hambatan terhadap manajemen pendidikan pesantren tradisional (*dayah salafiyah*) yang telah ada selama ini (model faktual)?
3. Model manajemen pendidikan pesantren seperti apakah yang efektif, efisien dan praktis diterapkan pada pesantren tradisional (*dayah salafiyah*)?
4. Bagaimana langkah-langkah mengembangkan model manajemen pendidikan berbasis TQM-IE pada pesantren tradisional (*dayah salafiyah*)?
5. Seberapa tinggi kelengkapan komponen model, kelengkapan struktur komponen model, kejelasan hubungan antara komponen model dan efektivitas dan efisiensi M2P2TQM-IE?
6. Bagaimana kepuasan pelanggan internal dan eksternal terhadap M2P2TQM-IE?

7. Bagaimana model manajemen pendidikan berbasis *Total Quality Management* (TQM) yang efektif pada dayah (pesantren) di Propinsi Aceh?

1.3 Perumusan Masalah

Permasalahan pokok yang dikaji dalam penelitian ini, seperti dipaparkan di atas, kemudian dirumuskan dalam pertanyaan sebagai berikut: Bagaimanakah pengembangan model manajemen pendidikan berbasis *Total Quality Management Education In Islamic (TQM-IE)* pada *Dayah* (Pesantren) tradisional di Propinsi Aceh? Untuk memudahkan proses pengkajian, maka perumusan masalah tersebut, diuraikan menjadi tiga pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik model total Quality Management (TQM-IE) manajemen pada pesantren tradisional (*dayah salafiyah*) di Propinsi Aceh?
2. Bagaimana kelayakan model *Total Quality Management in Islamic Education (TQM-IE)* pada pesantren tradisional (*dayah salafiyah*) di Propinsi Aceh?
3. Bagaimana efektifitas model Total Quality Mangement In Islamic Education (*TQM-IE*) yang diimplementasikan pada pesantren tradisional (*dayah salafiyah*) di Propinsi Aceh?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini, untuk:

1. Menemukan karakteristik model *Total Quality Management In Islamic Education (TQM-IE)* pada pesantren tradisional di Propinsi Aceh.

2. Menguji kelayakan Model *Total Quality Management in Islamic Education (TQM-IE)* pada pesantren tradisional (*Dayah Salafiyah*) di Propinsi Aceh.
3. Menguji efektifitas model *Total Quality Management In Islamic Education (TQM-IE)* yang efektif dan praktis diimplementasikan pada pesantren tradisional (*Dayah Salafiyah*) di Propinsi Aceh.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini sangat bermanfaat, baik secara teoretis maupun praktis sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoretis

Manfaat secara teoretis adalah hasil penelitian ini diharapkan dapat diperkaya teori-teori yang bermanfaat bagi pengembangan model *Total Quality Management in Islamic Education (TQM-IE)* pada pesantren tradisional (*dayah*).

1.5.2 Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat berguna:

- a. Sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan bagi Kepala Dinas Pendidikan *Dayah* Propinsi Aceh untuk pengembangan model TQM-IE di *Dayah* Propinsi Aceh.
- b. Ketua Yayasan *Dayah* atau pimpinan *Dayah* dalam melaksanakan tugasnya untuk memperbaiki manajemen pendidikan di *Dayah*.
- c. Guru (*Tengku Dayah*) sebagai tenaga edukatif dapat memahami tentang perlu pengembangan model *Total Quality Management in Islamic Education*

(TQM-IE) untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di *dayah* tradisional.

- d. Staf *dayah* dituntut untuk mampu merencanakan, mengkoordinasi, mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki agar berdaya guna dan berhasil untuk dapat bertahan dan berkembang ditengah lingkungan yang kompetitif.
- e. Santri di *dayah* tradisional sebagai peserta didik akan meningkatkan mutu pendidikannya dengan pengembangan model *Total Quality Management in Islamic Education* (TQM-IE) untuk bisa bersaing dengan dunia luar.

