

**PENGELOLAAN TOTAL QUALITY MANAJEMEN ( TQM ) DI  
PESANTREN DARUL'ULUM BANDA ACEH**

**SKRIPSI**

**Diajukan Oleh :**

**Mizan Akbar  
271324681**

**Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Prodi Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
BANDA ACEH  
2016 / 1437 H**

**PENGELOLAAN TOTAL QUALITY MANAJEMEN ( TQM ) DI  
PESANTREN DARUL 'ULUM BANDA ACEH**

**SKRIPSI**

**Telah Diuji oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry dan Dinyatakan Lulus  
Serta Diterima sebagai Salah Satu Beban Studi Program Sarjana (S-1)  
Dalam Ilmu Pendidikan Islam**

Pada Hari/Tanggal:  
Rabu,

26 Juli 2017  
02 Dzulqaidah 1438

Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua,

Drs. Hasbi Wahy, M.Pd

Sekretaris,

Nurussalami, M.Pd

Penguji I,

Dra. Jamaliah Hasballah, MA

Penguji II,

Ainul Mardhiah, MA.Pd

Mengetahui,

✓ Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry ✓

Darussalam Banda Aceh



Dr. Muhsin Fahman, M.Ag

NIP. 197109082001121001

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan dibawah ini, saya:

Nama : Mizan Akbar  
NIM : 271324681  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul: **Penerapan Total Quality Manajemen ( TQM ) di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh** adalah benar karya asli saya, kecuali lampiran yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 13 Juli 2017

Yang menyatakan

**(Mizan Akbar)**  
**NIM: 271324681**



*Dan seandainya pohon-pohon di bumi menjadi pena dan lautan menjadi tinta ditambah kepadanya tujuh laut ( lagi) setelah keringnya, niscaya tidak akan habis-habisnya (dituliskan) kalimat-kalimat Allah sesungguhnya Allah Maha Perkasa, Maha Bijaksana.*

*( Q.S Lukman : 27)*

*Puji dan syukur kehadiran-mu karena doa dan harapanku telah engkau dengarkan, telah engkau jadikan aku hamba-mu yang berilmu walau hanya setetes dari lautan ilmu-mu.*

*Ibunda....*

*Kuingin selalu melihat mu tersenyum karena bahagia terlukis indah dari pancaran wajahmu, dengan kasih sayang dan cintamu kau besarkan aku, masih kuingat dan kurasakan tangan lembutmu membelai ku dan doamu selalu iringi jejak langkahku dalam mencapai impianku.*

*Ibunda.....tetesan air mataku mendera saat studiku usai jua, namun tetesan air mata ini takkan pernah sama dengan tetesan air susumu yang mengalir diseluruh urat nadiku.*

*Ayahanda.....*

*Doa dan harapanmu selalu menyertai langkahku dalam mencapai cita-cita ini engkau selalu tahu tentang prasaanku, apa yang kuinginkan dan apa yang*

*kurasakan, begitu banyak, pengorbanan yang telah engkau berikan demi keberhasilan ananda*

*Ayahanda dan ibunda tercinta.....*

*Dengan segelintir ilmu yang kumiliki dengan rasa tulus nan suci kupersembahkan*

*Karya tulis ini kepada ayahanda Walyudi dan ibunda Mila Kasih*

*Yang menjadi cahaya yang bersinar dalam gulita sehingga menerangi jalanku....*

*Serta buat adikku tersayang Dluha widiansyah dan Rizki Mawaddah.*

*Terima kasih kepada sahabat-sahabat Kost super yang telah menemani dan memberikan motivasi selama penulis menuntut ilmu*

*Kepada sahabat MPI 2013 khususnya unit 1, semoga persahabatan kita tidak berakhir setelah menyelesaikan studi ini, dan terima kasih atas semuanya waktu, pikiran, serta motivasi dalam menyelesaikan karya ini.*

*Kepada teman-teman organisasi IPEMATTA, HMJ MPI, terus berjuang menjadi generasi-generasi emas dan harapan baru bangsa ini, semoga cita-cita bersama dapat tercapai, terima kasih telah mengisi waktu pelajaran hidup, banyak hal yang tidak penulis dapatkan selama bangku kuliah namun disinilah ada ilmu-ilmu spesial yang berharga dalam menjalankan sebaik-baik hidup.*

*Terima kasih juga kepada sahabat PPL 2016 SMP Negeri 1 Kota Jantho, dan Spesial buat sahabat PPKPM 2016 desa Bareuh yang memberikan banyak pelajaran dan pengalaman hidup, terima kasih atas segalanya.*

*Kepada semua sahabat dan teman-teman yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, namun jasa teman-teman selalu teringat dalam memori dan dibungkus rapi dalam hati, semoga semua indah pada waktunya.*

*Semoga rahmat dan karunia Allah senantiasa diberikan kepada hambanya untuk kesuksesan kehidupan dunia dan akhirat.*

*Aamiin ya Allah Aamiin ya Rabb Aamiin ya Rahman Aamiin ya Rahim*

*Wassalam*

*Mizan Akbar, S.Pd*

## ABSTRAK

Nama : Mizan Akbar  
Nim : 271324681  
Fakultas / prodi : Tarbiyah dan Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Pengelolaan Total Quality Manajemen ( Tqm ) di Pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh  
Tanggal sidang : 26 Juli 2017  
Tebal skripsi : 93  
Pembimbing I : Drs. Hasbi Wahy,M.Pd  
Pembimbing II : Ainul Mardhiah,MA.Pd  
Kata Kunci : pengelolaan,total quality manajemen ( tqm )

Kepala pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh memiliki kinerja yang efektif dan berkopetens dalam meningkatkan mutu pendidikan, hal ini di buktikan antara lain bahwa kepala pesantren mensupervisi terhadap guru-guru ( ustaz / ustazah ) yang mengajar secara menyeluruh ke semua kelas. Di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh, sistem input, proses, dan ouput semua berjalan standar, seperti yang di harapkan oleh konsumen. Akan tetapi masih banyak permasalahan-permasalahan yang timbul di pesantren tersebut seperti lokasi pesantren Darul 'Ulum yang kurang strategis sehingga mengganggu proses belajar mengajar, sarana dan prasarana contohnya buku, media pembelajaran yang kurang memadai untuk memenuhi keberlangsungan belajar mengajar, bangunan yang kurang layak, pentilasi ruangan yang kurang, untuk melakukan transfer ilmu antara ustaz / ustazah kepada santri. Akan tetapi pengelolaan total quality manajemen di pesantren tersebut berjalan baik sehingga kualitas mutu pendidikan berjalan sesuai dengan standar dan mengikuti kurikulum pendidikan .Tujuan penelitian dalam skripsi adalah untuk mengetahui strategi pimpinan pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu, untuk mengetahui kendala apa saja yang di hadapi pimpinan pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu, Untuk mengetahui upaya pimpinan pesantren mengatasi kendala dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu (TQM) di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh. Jenis yang di gunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, sedangkan pendekatan yang dilakukan adalah Studi fenomenologi. Subjek penelitian ini adalah pimpinan pesantren, ustaz/ustazah. Teknik pengumpulan data penelitian ini adalah dengan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengasuh pondok pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh menggunakan dua pola kepemimpinan yaitu kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan kharismatik. Pola demokratis yang dimaksud adalah pengasuh pondok pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh beserta jajarannya bermusyawarah bersama dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di pondok pesantren tersebut, sedangkan pola kharismatik adalah pengasuh pondok pesantren mengambil keputusan dengan individu sehingga para bawahanya mengikuti peraturan yang telah disampaikan pengasuh pondok.

## KATA PENGANTAR



Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah swt, yang senantiasa telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada umat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Salawat beriringan salam kita sanjung dan sajikan kepangkuan Nabi Besar Muhammad saw beserta keluarga dan para sahabatnya sekalian yang karena beliauah kita dapat merasakan betapa bermaknanya dan betapa sejuknya alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat ini. Adapun judul skripsi ini, yaitu: **“PENGELOLAAN TOTAL QUALITY MANAJEMEN ( TQM ) DI PESANTREN DARUL’ULUM BANDA ACEH.”** Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi beban studi guna memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh.

Suatu hal yang tidak bisa dipungkiri, bahwa dalam penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik dari pihak akademik dan pihak non-akademik. Oleh karena itu, melalui kata pengantar ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan beserta staf jajarannya yang telah memberi kesempatan kepada saya untuk bisa menimba ilmu di kampus tercinta ini.
2. Bapak Dr. Basidin Mizal, M.Pd selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam, para staf dan jajarannya, Penasehat Akademik (PA) Prof.Dr. H. M.



Nasir Budiman, M.A. yang telah membantu penulis untuk mengadakan penelitian dalam menyelesaikan skripsi ini.

3. Ayah dan ibu yang telah mendidik kami dari kecil sehingga menjadi anak-anak yang senantiasa berusaha memberikan yang terbaik kepada semua, semoga ayah dan ibu sehat selalu dan diberi kemudahan baik di dunia dan akhirat .
4. Abang dan Kakak serta keluarga yang selalu memberikan motivasi, material, dan doa untuk keberhasilan penulis, baik dari segi doa.
5. Bapak Drs. Hasbi Wahy, M.Pd selaku pembimbing I sekaligus dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang telah banyak memberikan dan meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Ibu Ainul Mardhiah, MA.Pd selaku pembimbing kedua yang telah banyak memberikan dan meluangkan waktu serta pikiran untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Dosen- dosen MPI yang telah memberikan ilmunya kepada penulis sehingga mudah-mudahan ilmunya bisa penulis terapkan di masyarakat.
8. Kawan-kawan seperjuangan angkatan kuliah 2013 prodi MPI yang telah bekerja sama dalam menempuh dunia pendidikan dan saling memberi motivasi.
9. Pimpinan Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, serta seluruh tenaga pengajar yang telah membantu penelitian serta memberikan data dalam menyelesaikan skripsi ini.

Mudah-mudahan atas partisipasi dan motivasi yang sudah diberikan sehingga menjadi amal kebaikan dan mendapat pahala yang setimpal di sisi Allah SWT. Penulis sepenuhnya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata

sempurna dikarenakan keterbatasan kemampuan ilmu penulis. Oleh karena itu penulis harapkan kritikan dan saran dari semua pihak yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini di masa yang akan datang, dan demi berkembangnya ilmu pengetahuan ke arah yang lebih baik lagi. Dengan harapkan skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Banda Aceh, 13 Juli 2013

Penulis

**MIZAN AKBAR**  
**NIM.271324681**

## DAFTAR TABEL

TABEL 4.1 : Jumlah ruang belajar dan asrama Darul ‘Ulum Banda Aceh.....	46
TABEL 4.2 : Daftar Nama Pengajar dan Jabatan di Pesatren Darul ‘Ulum Banda Aceh .....	47
TABEL 4.3 : Data Jumlah Santri di Pesatren Darul ‘Ulum Banda Aceh.....	51
TABEL 4.4 : Data Jumlah Guru/Tengku di Pesatren Darul ‘Ulum Banda Aceh .....	52

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Keterangan Pembimbing Skripsi .....	82
2. Surat Izin Penelitian dari Dekan FTK UIN Ar-Raniry.....	83
3. Surat Izin Penelitian dari Kantor Dayah Aceh .....	84
4. Surat Keterangan Selesai Penelitian Dari Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh.....	85
5. Instrumen Observasi.....	86
6. Instrumen Wawancara .....	87
7. Instrumen Dokumentasi .....	88
8. Foto Dokumentasi .....	89
9. Riwayat Hidup Penulis.....	90

1. Keadaan Guru pesatren Darul ‘Ulum Banda Aceh.....	47
2. Keadaan siswa /santri pesatren Darul ‘Ulum Banda Aceh.....	51
A. Paparan Hasil Penelitian.....	52
1. Strategi Kepemimpinan Kepala Pesatren Dalam Meningkatkan TQM di Pesatren Darul ‘Ulum Banda Aceh.....	52
2. Kendala Yang di Hadapi Kepala Pesatren Dalam Meningkatkan TQM di Pesatren Darul ‘Ulum Banda Aceh.....	60
3. Upaya Kepala Pesatren Mengatasi Kendala dalam Meningkatkan TQM di Pesatren Darul ‘Ulum Banda Aceh.....	62
B. Pembahasan.....	65

**BAB V: PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	74
B. Saran-Saran.....	77

**DAFTAR KEPUSTAKAAN.....79**

**LAMPIRAN- LAMPIRAN**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>

### **BAB I: PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan penelitian .....	5
D. Mamfaat penelitian .....	5
E. Definisi Operasional .....	6
F. Kajian terdahulu .....	8

### **BAB II: PENGELOLAAN TQM DI PESATREN**

A. Pengertian TQM dan Pesatren .....	10
1. Pengertian Total Quality Manajemen .....	10
2. Pengertian Pesantren .....	13
B. Tujuan Total Quality Manajemen .....	19
C. Prinsip-Prinsip TQM .....	23
D. Komponen-komponen TQM .....	28
E. Model Pengelolaan TQM di Pesatren .....	29
F. Penerapan TQM di pesatren dapat meningkatkan mutu pembelajaran (pendidikan) .....	31

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

A. Rancangan Penelitian .....	35
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	36
C. Subjek penelitian .....	36
D. Teknik Pengumpulan Data .....	37
E. Teknik Pengolahan Data .....	39
F. Teknik Analisis Data .....	39

### **BAB IV: PENGELOLAAN TQM DI PESATREN DARUL ‘ULUM BANDA ACEH**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	42
1. Sejarah Pesatren Darul ‘Ulum Banda Aceh .....	42
2. Visi dan Misi Pesatren Darul ‘Ulum Banda Aceh .....	44
3. Kurikulum Pesatren Darul ‘Ulum Banda Aceh .....	44
4. Sarana dan prasarana pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh .....	45



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Banyak masalah mutu yang dihadapi dalam dunia pendidikan, seperti mutu lulusan, mutu pengajaran, bimbingan dan latihan dari guru, serta mutu profesionalisme dan kinerja guru. Mutu-mutu tersebut terkait dengan mutu manajerial para pimpinan pendidikan, keterbatasan dana, sarana, dan prasarana, fasilitas pendidikan, media, sumber belajar, alat dan bahan latihan, iklim sekolah, lingkungan pendidikan, serta dukungan dari pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan tersebut berujung pada rendahnya mutu lulusan.

Mutu lulusan yang rendah dapat menimbulkan berbagai masalah, seperti lulusan tidak dapat melanjutkan studi, tidak dapat menyelesaikan studinya pada jenjang yang lebih tinggi, tidak dapat bekerja/tidak diterima didunia kerja, diterima bekerja, tetapi tidak berprestasi, tidak dapat mengikuti perkembangan masyarakat dan tidak produktif. Lulusan tidak produktif akan menjadi beban masyarakat, menambah biaya kehidupan dan kesejahteraan masyarakat, serta memungkinkan menjadi warga yang tersisih dari masyarakat.

Banyaknya masalah yang diakibatkan oleh lulusan pendidikan yang tidak bermutu, upaya-upaya atau program untuk meningkatkan mutu pendidikan merupakan hal yang amat penting. Sehubungan dengan persoalan tersebut, pemerintah telah mngeluarkan berbagai peraturan perundang – undangan yang mendorong peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Undang – undang Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003 mengaskan bahwa :“pengendalian dan evaluasi mutu pendidikan harus dilakukan, baik terhadap program maupun terhadap



institusi pendidikan secara berkelanjutan.”<sup>1</sup> Begitu pula dalam peraturan pemerintah nomor 19 Tahun 2005 dijelaskan bahwa “ penetapan standar nasional pendidikan (SNP) untuk mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.”<sup>2</sup>

Lembaga pendidikan Islam sebagai wadah proses penanaman nilai-nilai pendidikan Islam sekaligus pemegang amanat pendidikan nasional pun bermasalah dengan mutu, banyaknya lulusan lembaga pendidikan Islam yang tidak berprestasi dan kurang tertanamnya nilai-nilai Islami menjadi bukti mutu lembaga pendidikan Islam belum sesuai harapan, dalam upaya perbaikan memerlukan total quality manajemen (TQM) dalam rangka menjamin lulusannya sesuai dengan tujuan visi dan misi lembaga pendidikan Islam.

Umaedi dalam bukunya manajemen peningkatan mutu menjelaskan bahwa

:

Peningkatan kualitas atau mutu pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas atau bermutu.<sup>3</sup>

Konsep manajemen mutu sangat berkembang dan banyak diterapkan, khususnya dalam dunia pendidikan. mutu pendidikan (lulusan) tidak hanya ditentukan oleh seorang guru, tetapi oleh seluruh guru, juga pihak personalia sekolah, seperti pengelola dan staf administrasi. Nana Syaodih menyebutkan bahwa: “manajemen mutu tidak sekedar suatu pendekatan atau strategi, tetapi lebih merupakan sistem bahkan suatu way of life untuk mencapai tujuan secara efisien

---

<sup>1</sup> undang-undang Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003 pasal 2 ayat 1

<sup>2</sup> peraturan pemerintahan Nomor 19 Tahun 2005

<sup>3</sup> Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu*, Dalam [Http:// Ssep.Net /Director. Html](http://Ssep.Net/Director.Html). Diakses Pada Tanggal 3 Oktober 2015.

agar dapat memenuhi tuntutan pengguna melalui penyempurnaan yang di lakukan secara terus menerus”<sup>4</sup>

Untuk mewujudkan suatu pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi, maka lembaga pendidikan (sekolah, pesantren, dan madrasah) harus menerapkan suatu konsep yang berorientasikan pada mutu. Konsep yang dimaksud adalah manajemen mutu terpadu atau sering disebut dengan *total quality manajemen* (TQM). Tulisan ini lebih jauh membahas tentang bagaimana penerapan TQM dalam dunia pendidikan khususnya, pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh .

Kepala pesantren pada hakikatnya perencana organisator, pemimpin dan seorang pendidik. Keberadaan kepala pesantren di pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh sangat mempengaruhi terhadap pelaksanaan manajemen mutu terpadu atau sering disebut dengan *total quality manajemen* (TQM) sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Piet A Sahertian dan Frans Mutaher menjelaskan bahwa : “kepala madrasah sebagai suvervisor bertujuan untuk membantu memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan pada umumnya dan proses belajar mengajar pada khususnya”<sup>5</sup>.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa kepala pesantren sebagai pemimpin sekaligus sebagai supervisi memiliki peran penting dalam memperbaiki serta menciptakan mutu pendidikan.

---

<sup>4</sup> Nana Syaodih, Dkk, Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah, (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 44.

<sup>5</sup> Piet A Sahertian, Frans Mutaher , prinsip dan teknik supervisi pendidikan ( Jakarta reneka cipta, 1981 ) hal 23

Berdasarkan observasi awal di pesantren Darul'Ulum Banda Aceh penulis melihat bahwa kinerja kepala Pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh memiliki kinerja kepala pesantren berjalan efektif dan berkopetens dalam meningkatkan mutu pendidikan hal ini di buktikan antara lain kepala pesantren mensupervisi terhadap guru-guru ( ustad / ustazah ) yang mengajar secara menyeluruh ke semua kelas di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh, sistem input, proses, dan ouput semua berjalan standar, seperti yang di harapkan oleh konsumen. Akan tetapi masih banyak permasalahan- permasalahan yang timbul di pesantren tersebut seperti lokasi pesantren Darul 'Ulum yang kurang strategis sehingga mengganggu proses belajar mengajar, kurang sarana dan prasarana contohnya buku, media pembelajaran yang kurang memadai untuk memenuhi keberlangsungan belajar mengajar, bangunan yang kurang layak, pentilasi ruangan yang kurang, untuk melakukan transfer ilmu antara ustad / ustazah kepada santri. Akan tetapi pengelolaan total quality manajemen di pesantren tersebut berjalan baik sehingga kualitas mutu pendidikan berjalan sesuai dengan standar dan mengikuti kurikulum pendidikan.

Berdasarkan latar belakang masalah ini maka penulis tertarik untuk meneliti dan mengangkat judul : “ *Pengelolaan Total Quality Manajemen ( TQM ) Di Pesantren Darul'Ulum Banda Aceh* ”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala Pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu ( TQM ) di pesantren Darul'Ulum Banda Aceh?
2. Apa saja kendala yang di hadapi kepala Pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu ( TQM ) di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh?
3. Bagaimana upaya kepala Pesantren mengatasi kendala dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu ( TQM ) di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh?

### **C. Tujuan penelitian**

1. Untuk Mengetahui strategi kepemimpinan kepala Pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu ( TQM ) di Pesantren Darul'Ulum Banda Aceh.
2. Untuk mengetahui kendala apa saja yang di hadapi kepala Pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu ( TQM ) di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh.
3. Untuk mengetahui upaya kepala pesantren mengatasi kendala dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu ( TQM ) di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh.

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun yang menjadi manfaat penelitian adalah:

1. Secara teoritis sbb :

- a. Sebagai bahan bacaan yang berkenaan dengan manajemen pendidikan .  
menjadi literatur bagi penelitian selanjutnya yang relevan.
- b. Penelitian ini bermamfaat untuk peneliti lain bisa digunakan sebagai bahan pengembangan ilmu dalam pelaksanaan manajemen Pendidikan Islam  
selebihnya juga bisa bermamfaat untuk kajian analisis yang ingin ingin  
mengembangkan lebih lanjut dari penelitian ini.

Secara praktis :

- a. Bagi manajemen agar dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan  
berharga untuk perbaikan masa selanjutnya dalam pelaksanaan  
kepemimpinan kepala Pesantren dalam peningkatan mutu pendidikan di  
pesantren tersebut.
- b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi  
pengembangan mutu pendidikan, khususnya program studi manajemen  
pendidikan, dalam kaitannya dengan penyelesaian masalah-masalah  
manajemen pendidikan di sekolah maupun pesantren.

#### **E. Definisi Operasional**

Defenisi operasional ini yang digunakan dalam skripsi ini Untuk  
menghindari kesalah pahaman para pembaca, peneliti menjelaskan beberapa judul  
skripsi ini agar tidak terjadi kekeliruan pemahaman pembaca dan tidak  
menimbulkan penafsiran yang beragam . Istilah istilah yang di jelaskan  
diantaranya adalah :

##### **a. Pengelolaan**

Pengelolaan dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti proses, pengelolaan adalah “proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi.”<sup>6</sup> Berdasarkan makna dalam kamus besar bahasa Indonesia itu dapat disimpulkan bahwa kata pengelolaan memiliki kesamaan arti dengan kata proses. Adapun pengelolaan yang peneliti maksudkan adalah proses kepala sekolah tentang pengelolaan total quality manajemen ( TQM ) di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh.

#### **b. Total Quality Manajemen ( TQM )**

Total quality management (TQM) berasal dari kata "Total" yang berarti keseluruhan atau terpadu, "Quality" yang berarti kualitas, dan "Management" yang telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang berarti pengelolaan.

Mulyadi juga menjelaskan dalam bukunya total quality manajemen bahwa: “ TQM adalah “suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan Costomers pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan dan terus-menerus.”<sup>7</sup>

Adapun total quality manajemen yang peneliti maksudkan adalah penekanan utama maksudnya penekanan utama adalah pada kualitas yang didefinisikan dengan mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak awal dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh.

---

<sup>6</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa.. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai pustaka. 2005) h 268.

<sup>7</sup> Mulyadi, Total Quality Manajemen (Yogyakarta: UGM, 1998), h 10.

### c. Pesantren

Menurut sudjono prasodjo mengemukakan bahwa :

Pesantren adalah sebuah pendidikan tradisional yang para siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan guru yang lebih dikenal dengan sebutan kyai dan mempunyai asrama untuk tempat menginap santri. Santri tersebut berada dalam kompleks yang juga menyediakan masjid untuk beribadah, ruang untuk belajar, dan kegiatan keagamaan lainnya. Kompleks ini biasanya dikelilingi oleh tembok untuk dapat mengawasi keluar masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku.<sup>8</sup>

Akan tetapi di Aceh sendiri, kata pesantren masyarakat menyebutnya dengan dayah, Dayah dalam bahasa arab zawiyah yang artinya sudut. Pada masa Rasulullah pengajian maupun pendidikan di lakukan di sudut-sudut masjid.

### F. Kajian Terdahulu

Dalam penelitian ini agar tampak lebih mengarah dan terfokus, maka penulis mencoba menelusuri beberapa tulisan dan kajian-kajian yang pernah dikaji mengenai total quality manajemen diantaranya adalah:

Menurut Syarifah Humayah, mahasiswa fakultas tarbiyah dan keguruan jurusan pendidikan agama islam, Universitas Darussalam Gontor tahun 2011. dengan judul “*aplikasi total quality manajemen di sekolah dan madrasah*”. Dalam skripsi tersebut membahas tentang contoh penerapan tqm di sekolah dan madrasah tersebut. dan skripsi lain dari Nurul Faiqah Mahasiswa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2012 berjudul “*Implementasi Total Quality Management (Tqm) di Pesantren, Madrasah, dan Sekolah: Perspektif Manajemen Pendidikan*” dalam skripsi tersebut membahas metode-metode dan pengaplikasian Tqm di sekolah, madrasah dan pesantren.

---

<sup>8</sup> Sudjono Prasodjo, Profil Pesantren, (Jakarta: LP3S, 1982), h 6.

Selanjutnya dari Bidayatun ni'mah, mahasiswa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2011 yang berjudul "*penerapan tqm di madrasah aliyah negeri 16 yogyakarta* " dalam skripsinya ia menjelaskan penerapan tqm yang baik dan menggunakan semple yang pernah di terapkan oleh teori kaizen.

Dari keseluruhan hasil penelitian yang ditulis dalam skripsi di atas, penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian-penelitian tersebut. Dalam penelitian ini pembahasannya fokus pada pengelolaan kepala pesantren maupun staf dalam menerapkan total quality manajemen di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh penelitian ini juga menjelaskan tentang hal-hal pendukung dan penghambat dalam penerapan total quality manajemen di Pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh.



## **BAB II**

### **PENGELOLAAN TQM DI PESANTREN**

#### **A. Pengertian Total Quality Manajemen dan Pesantren**

##### **1. Pengertian Total Quality Manajemen**

Berbicara mengenai kualitas atau mutu, sumber daya manusia pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas atau mutu pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas atau bermutu.

Menurut tim penyusun kamus pusat bahasa dalam kamus besar bahasa Indonesia mengemukakan bahwa : “total quality management (TQM) berasal dari kata "Total" yang berarti keseluruhan atau terpadu, "Quality" yang berarti kualitas, dan "Management" yang telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang berarti pengelolaan”.<sup>9</sup>

Berbicara tentang quality, barangkali sudah sejak lama manusia menyadari akan arti penting sebuah kualitas. dan Islam sebagai ajaran yang universal semenjak kedatangannya yang dibawa oleh Rasulullah saw. banyak memberikan landasan-landasan tentang kualitas dan totalitas terhadap ummatnya, salah satunya firman Allah dalam Surat al-Nisa` ayat 208, yang berbunyi:

---

<sup>9</sup> Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa.. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai pustaka. 2005 h 587.

ادخلوا في السلم كافة ... { النساء: 208 }

Artinya: Masuklah kamu kedalam islam secara menyeluruh (QS. Al-Nisa` : 208)

Oleh karena itu menarik kiranya untuk membahas tentang TQM secara konsep dan bagaimana ajaran Islam yang berkaitan dengan kualitas dan totalitas tersebut.

TQM *In Education* atau yang lebih kita kenal dengan manajemen mutu terpadu adalah konsep manajemen pendidikan yang diadopsi dari konsep manajemen industri, yang kemudian dianggap penting untuk diterapkan dalam dunia pendidikan.

Menurut S.Soimatul Ula : “Total quality manajemen adalah suatu konsep manajemen dengan totalitas penekanannya bertumpu terhadap mutu atau kualitas. dalam TQM, kualitas mutlak diutamakan, dan harus ada perbaikan yang berkesinambungan serta terus-menerus demi mengoptimalkan kualitas.”<sup>10</sup>

Total quality management (Manajemen Mutu Terpadu) merangkum semua pengertian dari konsep tentang kualitas; karenanya disebut sebagai pengelolaan kualitas secara *menyeluruh*. “TQM menekankan pada personal, etika, budaya, dan juga sistem kualitas yang terarah untuk memastikan komitmen dari setiap anggota organisasi dalam usaha perbaikan yang berkesinambungan.”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> S. Soimatul Ula, Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif (Yogyakarta: Berlian, 2013), h 40.

<sup>11</sup> Agus Fahmi, Dkk, *Konsep Pendidikan Modern* (Surabaya : SMA Khadijah, 2006), h 67.

Di Indonesia dikenal dengan manajemen mutu terpadu (MMT) yang merupakan suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis bagi penyelenggaraan pendidikan yang mengutamakan kepuasan pelanggan yang bertujuan meningkatkan mutu. Pengertian tersebut tidak menekankan satu komponen dalam sistem pendidikan, tetapi menyangkut seluruh komponen penyelenggaraan pendidikan yaitu input, proses, dan output serta semua perangkat yang mendukungnya. “TQM merupakan suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus-menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan.”<sup>12</sup>

TQM pada dasarnya merupakan salah satu model yang biasa digunakan di dunia bisnis untuk menjamin tercapainya target perusahaan dengan melibatkan paradigma mutu sebagai misi utama. Meskipun bukan satu satunya model yang biasa diterapkan dalam pendidikan, TQM masih dianggap sebagai salah satu yang terbaik dan karenanya digunakan oleh banyak lembaga pendidikan. Salah satu model yang saat ini banyak digunakan oleh madrasah dan juga sekolah di Indonesia untuk meningkatkan kualitas adalah manajemen kualitas total atau *total quality management* (TQM).

Dapat disimpulkan bahwa total quality management ( manajemen mutu terpadu ) merupakan suatu pendekatan manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu produk yang dihasilkan oleh sebuah lembaga, organisasi untuk kepuasan pelanggan, untuk itu harus ada perbaikan terus menerus yang dilakukan oleh lembaga. TQM memfokuskan proses atau sistem pencapaian tujuan

---

<sup>12</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h 458.

organisasi. Dengan dimulai dari proses perbaikan mutu, maka TQM diharapkan dapat mengurangi peluang membuat kesalahan dalam menghasilkan produk, karena produk yang baik adalah harapan para pelanggan. Jadi, rancangan produk diproses sesuai dengan prosedur dan teknik untuk mencapai harapan pelanggan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa quality ( Mutu ) merupakan keunggulan dari sebuah produk barang atau jasa yang dihasilkan melalui proses kerja yang telah terencana dengan baik, mutu atau kualitas merupakan tujuan akhir dari sebuah proses panjang yang dilakukan oleh organisasi, mutu merupakan jaminan dari sebuah lembaga kepada pelanggannya, pelangganlah yang akan menentukan apakah lembaga tersebut mutu produknya (barang atau jasa) baik atau buruk, karena mereka adalah raja, yang dapat memilih dan menentukan barang mana yang akan dibeli atau dimanfaatkan. Untuk itu sebuah lembaga harus menjaga kualitas atau mutu yang telah ada atau meningkatkan agar lebih baik untuk menjaga eksistensi mereka agar tidak di tinggalkan oleh pelanggannya.

## 2. Pengertian pesantren

Istilah *pesantren* berasal dari kata *pe-santri-an*, di mana kata "santri" berarti murid dalam bahasa jawa. Istilah *pondok* berasal dari bahasa arab *funduuq* yang berarti penginapan khusus di Aceh, pesantren disebut juga dengan nama *Dayah*.

Zamakhsyari Dhofier mengatakan pengertian pesantren sebagai berikut :

Pesantren adalah sebuah pendidikan tradisional yang para siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan guru yang lebih dikenal dengan sebutan kiai dan mempunyai asrama untuk tempat menginap santri. Santri tersebut berada dalam kompleks yang juga menyediakan masjid untuk beribadah, ruang untuk belajar, dan kegiatan keagamaan lainnya. Kompleks ini

biasanya dikelilingi oleh tembok untuk dapat mengawas keluar masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku.<sup>13</sup>

Penelusuran peneliti dalam situs sejarah dayah | <http://aceh1.kemenag.go.id>

| akses 29-05-2013 mendefinisikan bahwa :

Dayah (dalam bahasa Arab; *زوياء* zawayah. Arti harfiahnya adalah sudut, karena pengajian pada masa Rasulullah dilakukan di sudut-sudut mesjid). Dibeberapa negara muslim lain dayah atau zawayah juga lazim disebutkan sebagai sekolah agama Islam (madrasah) di Indonesia penyebutan dayah untuk sebuah lembaga pendidikan agama Islam adalah di Aceh (di pulau jawa disebut pesantren, asal kata "pe-santri-an". artinya tempat para santri menetap dan menimba ilmu).<sup>14</sup>

Dayah telah eksis sejak zaman kesultanan. Terdapat banyak "daar" di masa lalu. Diangkat dari hasil penelusuran Chairan M Nur dari pusat penelitian IAIN ar-Raniry, inilah sejarah panjang dayah di Aceh.

Di masa kesultanan Aceh, sistem pendidikan yang dikembangkan di Aceh pada awalnya melalui pusat-pusat pengaji-an di meunasah atau rumah-rumah, lalu berkembang hingga berlangsung di 'rangkang' (semacam balai-balai -red). Pengajaran paling awal dimulai dengan pengajian al-Qur'an dengan lafal bacaan bahasa Arab yang mengikuti aturan-aturan ilmu tajwid.

Pada setiap kampung di Aceh terdapat satu rneunasah yang di sana diadakan pendidikan dasar bagi anak laki-laki. Gurunya adalah teungku imum meunasah bersangkutan, dibantu beberapa orang lainnya, di rumah teungku imum pun diadakan pendidikan bagi anak-anak perempuan dan yang menjadi gurunya adalah istri dari sang teungku imum.

---

<sup>13</sup> Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai, ( Jakarta, Lp3s, 1983 ), h 18.

<sup>14</sup> Sejarah Dayah| <http://aceh1.kemenag.go.id>| akses 29-05-2013

Disamping mengajarkan al-Qur'an, sebagian teungku imum juga mengajarkan kitab-kitab Jawo (kitab berbahasa Melayu dengan aksara Arab). Untuk tingkat pemula diajarkan seperti kitab Masailal Muhtadi (memakai sistem tanya jawab, yang dimulai dari masalah tauhid, hukum yang terkait masalah ibadah seperti salat dan puasa).

Selanjutnya diajarkan pula kitab-kitab yang lebih tinggi, seperti kitab Bidayah, Miftahul Jannah, Sirath Sabilal Muhtadin, kitab delapan, dan Majmu'. bagi yang sudah pandai membaca kitab-kitab tersebut biasanya akan disebut malem Jawo.

Tingkat pendidikan yang lebih tinggi lagi adalah dayah, biasanya terdapat di dekat masjid. Tetapi ada juga yang beda di dekat rumah teungku yang mempunyai dayah itu sendiri. Pelajarannya tentu sudah meningkat pula, misalnya sudah mulai mempelajari pelajaran sharaf; yakni pelajaran tentang pembahasan kata dari satu kata menjadi beberapa kata sesuai kaidah-kaidah yang sudah disusun rapi dan menghafalnya sekaligus. Pelajaran sharaf umumnya berguna untuk mengetahui asal kata supaya dapat menyempurnakan kamus.

Setelah itu baru dilanjutkan mempelajari nahu, yaitu tata bahasa Arab. orang yang sudah menguasai ilmu ini disebut malem nahu. Kitab yang dipakai untuk itu dimulai dengan kitab Ajrumiyah, Mukhtasar, Muthmainnah, hingga akhirnya Alfiyah. Setelah itu diajarkan fikih yakni pelajaran mengenai hukum-hukum ibadat yang dimulai dengan kitab Safinatun Naja, Matan Taqrib. Kemudian Fathur Qarib, Fathur Muin, Tahrir, Iqna, Fathu al-Wahab, Mahally, Tuhfan, dan Nihayah. Baru setelah itu diajarkan pelajaran tafsir al-Qur'an dan al-Hadits.

Lembaga pendidikan dayah di Aceh sudah ada sejak awal berdirinya Kerajaan Islam di Nusantara. Dayah-dayah tersebut tersebar di berbagai wilayah dan sangat memegang peranan penting dalam penyebaran Islam ke berbagai wilayah Nusantara.

Sebelum belanda masuk, Aceh merupakan daerah kerajaan. Kerajaan tersebut menganut sistem keberagamaan Islam, sehingga pendidikan yang berjalan dengan sendirinya adalah pendidikan yang bernuansa Islam. Tempat pendidikannya dimulai terutama di meunasah, rangkang, dan dayah.

Dayah-dayah yang tersebar di berbagai wilayah di Aceh sangat menentukan watak keislaman yang kemudian berkembang.

Pada masa itu, pusat pendidikan tinggi dayah cot kala merupakan pusat pendidikan tinggi Islam pertama di asia tenggara. Lembaga ini banyak berjasa dalam menyebarkan Islam dengan banyaknya ulama dan alumni yang kemudian menjadi pendakwah Islam sampai ke berbagai penjuru kepulauan nusantara, bahkan hingga seberang selat malaka. Dakwah yang mereka lakukan menstimulasi lahirnya kerajaan-kerajaan Islam di daerah. Sebut saja seumpama kerajaan islam samudera pasai, kerajaan islam benua, kerajaan islam lingga, kerajaan islam darussalam, dan kerajaan islam indra jaya.

Berbagai kerajaan ini akhirnya melebur atau disatukan menjadi satu kerajaan besar pada awal abad ke XVI dengan nama kerajaan Aceh Darussalam. Ali Mughayatsyah yang bergelar Sultan Alaidin Ali Mughayatsyah dinobatkan sebagai sultan (raja) pertama. Ia memerintah dalam rentang waktu 916-936 H atau 1511-1530 M.

Karena segala sumber hukum bagi Kerajaan Aceh Darussalam adalah al-Qur'an dan al-Hadits, maka dengan sendirinya Islam menjadi dasar pendidikan di wilayah ini. Jadi, kalau Islam telah menjadi dasar pendidikan, maka pendidikan itu tentu saja bertujuan untuk membina manusia-manusia yang sanggup menjalankan ajaran Islam. Qanun Meukuta Alam (disebut juga Adat Meukuta Alam dan kadang-kadang disebut Adat Aceh) adalah sebuah undang-undang dasar kerajaan sebagai penyempurnaan peraturan-peraturan yang telah dibuat sebelumnya. Dalam Qanun Meukuta Alam ini diatur segala ihwal yang berhubungan dengan negara secara garis besar, baik mengenai dasar negara, sistem pemerintahan, pembagian kekuasaan dalam negara, dan lembaga-lembaga negara.

Pada masa ratu Safiatuddin menjadi sulthanah, qanun meukuta alam disempurnakan lagi. Dalam undang-undang tersebut di antaranya tertulis ulama dan raja tidak boleh jauh atau tercerai, sebab kalau ada jarak di antara mereka niscaya binasalah negara. Itu berarti raja dan ulama harus bersama-sama menjadi pimpinan. Dengan kata lain, hal ini dapat ditamsilkan pula bahwa dalam diri seorang penguasa harus ada bersamanya unsur kekuasaan dan keilmuan.

Dalam qanun meukuta alam edisi "revisi", dibuat juga persyaratan-persyaratan untuk menjadi sultan. Setidaknya ada dua puluh satu syarat, diantaranya adil mengajarkan hukum Allah dan hukum rasul, serta memelihara seluruh perintah agama Islam. Terdapat pula sepuluh syarat untuk menjadi wazir (menteri kerajaan). syarat itu, misalnya, adalah "alim (paham) pada ilmu dunia dan ilmu akhirat, dapat memegang amanah, tiada khianat". Untuk menjadi qadhi pun ditetapkan dalam qanun ini. di antara syaratnya adalah "adil, alim pada pekerjaan



dunia dan akhirat dan mengetahui ia atas pekerjaan yang diserahkan oleh kerajaan kepadanya dan dapat ia berbuat dengan adil".

Begitulah kerajaan Aceh darussalam sangat mementingkan ilmu pengetahuan bagi setiap orang, terutama bagi pejabat-pejabat (sultan, menteri, qadhi). Itu sebabnya maka tidak menjadi suatu hal yang aneh jika Kerajaan Aceh Darussalam kemudian melahirkan ulama-ulama dan sarjana-sarjana bertaraf internasional sehingga Aceh menjadi terkenal terutama pada masa Sultan Iskandar Muda. Banyak orang dari luar datang ke Aceh untuk belajar di sini.

Ketika malaka ditaklukkan Portugis, ulama-ulama dan muballigh Islam dari Malaka pindah ke Aceh, lalu bersama-sama dengan kalangan terdidik kerajaan menyiarkan agama Islam dan mendidik calon ulama di dayah-dayah.

Nurcholis madjid dalam bukunya berjudul bilik-bilik pesantren ia mengemukakan:

Pondok Pesantren merupakan dua istilah yang menunjukkan satu pengertian. Pesantren menurut pengertian dasarnya adalah tempat belajar para santri, sedangkan pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana terbuat dari bambu. Di samping itu, kata pondok mungkin berasal dari Bahasa Arab Funduq yang berarti asrama atau hotel. Di Jawa termasuk Sunda dan Madura umumnya digunakan istilah pondok dan pesantren, sedang di Aceh dikenal dengan istilah dayah atau rangkang atau menuansa, sedangkan di Minangkabau disebut surau.<sup>15</sup>

Sudjono Prasodjo, dalam bukunya yang berjudul profil pesantren ia mengemukakan :

Pesantren juga dapat dipahami sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran agama, umumnya dengan cara nonklasikal, di mana seorang kiai mengajarkan ilmu agama Islam kepada santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis

---

<sup>15</sup> Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), h 5.

dalam bahasa Arab oleh Ulama Abad pertengahan, dan para santrinya biasanya tinggal di pondok (asrama) dalam pesantren tersebut.<sup>16</sup>

Biasanya pesantren dipimpin oleh seorang Kyai Untuk mengatur kehidupan pondok pesantren, kyai menunjuk seorang santri senior untuk mengatur adik-adik kelasnya, mereka biasanya disebut *lurah pondok* Tujuan para santri dipisahkan dari orang tua dan keluarga mereka adalah agar mereka belajar hidup mandiri dan sekaligus dapat meningkatkan hubungan dengan kyai dan juga Tuhan.

### **B. Tujuan Total Quality Manajemen**

Quality (Mutu) dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu baik dalam bidang akademik atau dalam bidang non akademik yang tentunya yang dapat dicapai oleh subyek pendidikan di sekolah, baik guru atau siswa, atau dapat juga prestasi dalam bidang keunggulan lokal tertentu, atau bahkan dapat pula berupa kondisi yang menjadi unggulan, yang secara khusus berbeda dari sekolah lainnya seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, mengedepankan adab.

Terdapat empat alasan utama mengapa TQM harus di terapkan di lembaga pendidikan diantaranya :

Pertama, para pendidik bertanggung jawab terhadap bisnis mereka karena para pendidik merupakan faktor utama bagi peningkatan sekolah. Kedua, pendidikan membutuhkan proses pemecahan masalah yang peka dan fokus pada identifikasi dan penyelesaian penyebab utama yang menimbulkan masalah tersebut. Ketiga, organisasi sekolah harus menjadi model organisasi belajar semua organisasi. Keempat, sangat mungkin bahwa melalui TQM di sekolah-sekolah orang-orang dapat menemukan mengapa sistem pendidikan yang ada saat ini tidak berjalan dengan baik. Penerapan TQM mungkin dapat memberikan sistem yang lebih baik.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Sudjono Prasodjo, Profil Pesantren, (Jakarta: LP3S, 1982), h 6.

<sup>17</sup> Veithzal Rivai dan sylviana Murni, Education Management , ( Jakarta Rajawali Pres 2010.) h 483-484.

Agus fahmi menejelaskan bahwa :

Total quality management (manajemen mutu terpadu) merangkum semua pengertian dari konsep tentang kualitas; karenanya disebut sebagai pengelolaan kualitas secara menyeluruh. TQM menekankan pada personal, etika, budaya, dan juga sistem kualitas yang terarah untuk memastikan komitmen dari setiap anggota organisasi dalam usaha perbaikan yang berkesinambungan.<sup>18</sup>

Para ahli manajemen telah banyak mengemukakan pengertian total quality management (manajemen mutu terpadu) diantaranya adalah : menurut Edward Sallis dalam Nasution menjelaskan bahwa : “Total Quality Manajemen is a philosophy and a methodology wich assist institutions to manage change and set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures.”<sup>19</sup>

Pendapat di atas menekankan pengertian bahwa manajemen mutu terpadu merupakan suatu filsafat dan metodologi yang membantu berbagai institusi, terutama industri dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masing-masing untuk menanggapi tekanan-tekanan faktor eksternal.

Mulyadi juga menjelaskan dalam bukunya total quality manajemen bahwa TQM adalah : “suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan costumers pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan dan terus-menerus.”<sup>20</sup>

Sedangkan menurut Mudafir Ilyas “TQM It's has an objective to improve quality of produc and servies continuously to satisfy the customers”.<sup>21</sup> TQM adalah

---

<sup>18</sup> Agus Fahmi, Manshur Ghani Sanusi, Konsep Pendidikan Modern (Surabaya : SMA Khadijah, 2006), h 67.

<sup>19</sup> Nasution, Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2001), h 16.

<sup>20</sup> Mulyadi, Total Quality Manajemen (Yogyakarta: UGM, 1998), h 10.

<sup>21</sup> Mudafir Ilyas, Manajemen Mutu Terpadu (Buletin Pengawasan No. 13 dan 14 Tahun, 1998), h 15.

sebuah tujuan atau sasaran untuk meningkatkan produk dan pelayanan secara terus-menerus untuk kepuasan pelanggan).

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Edward Sallis dalam Nasution bahwa:

Total Quality Management (Manajemen Mutu Terpadu) merupakan usaha menciptakan kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Dalam konsep mutu pelanggan adalah raja. Lebih jauh dia menjelaskan bahwa kata total (Terpadu) menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus. Kata manajemen berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam institusi, apapun status, posisi atau peranannya, adalah manajer bagi tanggung jawabnya masing-masing.<sup>22</sup>

Sedangkan M. Jusuf Hanafiah, dalam Moh Iwan Apriyadi mendefinisikan :  
“total quality management (manajemen mutu terpadu) merupakan suatu pendekatan yang sistematis, praktis, dan strategis, dalam menyelenggarakan suatu organisasi, yang mengutamakan kepentingan pelanggan.”<sup>23</sup>

Sedangkan Malayu S.P. Hasibuan juga mengungkapkan bahwa :

total quality management (manajemen mutu terpadu) adalah suatu system yang efektif untuk mengintegrasikan usaha- usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas, dan perbaikan kualitas atau mutu dari berbagai kelompok atau organisasi, sehingga meningkatkan produktivitas dan pelayanan ketingkat yang paling ekonomis yang menimbulkan kepuasan semua langganan.<sup>24</sup>

Dari definisi-defini di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa total quality manajemen ( manajemen mutu ) merupakan suatu organisasi yang mengutamakan

---

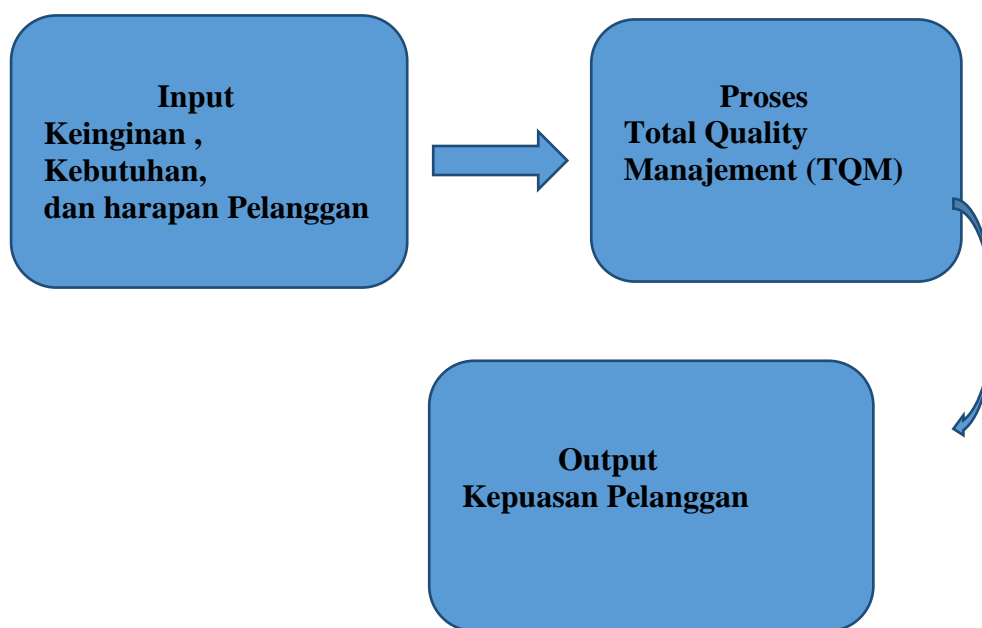
<sup>22</sup> Nasution, Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2001), h 16.

<sup>23</sup> Moh. Iwan Apriyadi, Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, <http://media.diknas.go.id/media/document/5095.pdf>

<sup>24</sup> Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h 219.

pelanggan baik dalam segi meningkatkan produktivitas dan pelayanan untuk kepuasan pelanggan.

Seperti digambarkan pada diagram di bawah ini, proses TQM bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula.<sup>25</sup>



*Diagram TQM*

Dari diagram diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa total quality management (manajemen mutu terpadu) merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada peningkatan mutu produk yang dihasilkan oleh sebuah lembaga, organisasi untuk kepuasan pelanggan dan untuk mengatasi lingkungan yang terus berubah. sehingga harus ada perbaikan terus menerus yang dilakukan oleh lembaga..

Perbaikan ini bertujuan untuk mengendalikan mutu yang sudah ada serta meningkatkan agar lebih baik lagi. Selain itu untuk menciptakan sebuah mutu atau kualitas, diperlukan komitmen yang kuat dari semua pihak. Terutama dari

<sup>25</sup> A. Halim dkk. Manjeman Pesantren, Yogyakarta : Pustaka Pesantren, 2005. h 89.

pemimpin. Juga adanya keterlibatan total dari semua bawahan, melalui pemberdayaan yang terkait dengan perbaikan kinerja mereka agar senantiasa selalu menghasilkan produk yang bermutu.

### **C. Prinsip –prinsip TQM**

Menurut Hansler dan Brunell dalam Sceuing dan Christopher yang dikutip oleh Husaini Usman ada lima prinsip utama dalam TQM yaitu sebagai berikut : fokus terhadap pelanggan optimalisasi peran kepemimpinan perbaikan berkesinambungan respek terhadap setiap orang manajemen berdasarkan fakta untuk lebih jelasnya penulis akan menguraikan satu persatu berikut ini :

#### **a. fokus terhadap pelanggan;**

Dalam TQM konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi–spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut di tentukan oleh pelanggan Pendidikan adalah pelayanan jasa. Sekolah harus memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada pelanggannya. Pelanggan sekolah meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan eksternal sekolah adalah orang tua siswa, pemerintah, dan masyarakat termasuk komite sekolah.

Pelanggan internal sekolah adalah siswa, guru, dan staf tata usaha. Dalam arti lain sekolah mempunyai pelanggan primer, sekunder dan tersier. Pelanggan primer sekolah adalah siswa, pelanggan sekunder sekolah adalah orang tua siswa, pelanggan tersier adalah pemerintah dan masyarakat. Kebutuhan pelanggan di usahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas harus

dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan sama dengan nilai yang di berikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang di berikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Intinya adalah semua pelanggan TQM harus dipuaskan.

Adapun beberapa penerapan khusus bagi orientasi pelanggan, yakni:

1. teliti, pahami kebutuhan dan harapan pelanggan;
2. pastikan bahwa sasaran organisasi sejalan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan
3. komunikasikan kebutuhan dan harapan pelanggan ke seluruh organisasi
4. ukur kepuasan pelanggan lalu ambil tindakan dari hasil pengukuran;
5. buatlah keseimbangan pendekatan antara kepuasan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya, seperti: pemilik modal/kepala sekolah, karyawan/guru, masyarakat dan pemerintah.<sup>26</sup>

Amin wijaya tunggal mengemukakan bahwa :

Seorang pemimpin mampu menentukan kesatuan arah dan tujuan organisasi. Pemimpin harus menciptakan dan menjaga atau memelihara lingkungan eksternal dimana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dalam implementasi TQM, seorang kepala sekolah harus berperan sebagai penasehat sekaligus motor penggerak dalam upaya perbaikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memahami tujuan, prinsip, dan elemen pendukung TQM serta mampu mengelolanya secara terus menerus demi peningkatan kualitas lembaga pendidikan.<sup>27</sup>

Adapun dapat disimpulkan bahwa fokus terhadap pelanggan memiliki pengaruh sangat penting karna kualitas yang dihasilkan sama dengan nilai yang di berikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang di berikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Intinya adalah semua pelanggan TQM harus dipuaskan.

#### b. Optimalisasi peran Kepemimpinan

---

<sup>26</sup> Madu, C. N. (1998). *Quality Management in Developing Economies*. Dalam C. N. Madu (Penyunt.), *Handbook of Total Quality Management* (hal. 735-754). London: Kluwer Academic. doi:10.1007/978-1-4615-5281-9

<sup>27</sup> Amin Wijaya Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), h 20.

Peran kepemimpinan dalam persaingan kerja dibutuhkan kerja sama tim (teamwork) dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal. Sementara itu dalam organisasi perusahaan yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar sivitas akademik maupun dengan lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

Ada beberapa penerapan khusus bagi kepemimpinan, yakni:

1. pertimbangkan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan termasuk pelanggan;
2. tetapkan dan jelaskan visi organisasi kedepan agar setiap orang mengerti tujuan;
3. tentukan sasaran dan target yang menantang dan sosialisasikan;
4. ciptakan dan sokong nilai-nilai kebersamaan, kejujuran dan model
5. lengkapi semua orang dengan sumber daya yang diperlukan kebebasan bertindak dengan penuh tanggung jawab;
6. beri semangat kebesaran hati dan pengakuan terhadap kontribusi setiap orang.<sup>28</sup>

Dari penerapan khusus di atas, menurut peneliti optimalisasi peran kepemimpinan sangat berpengaruh dalam semua bidang baik segala aspek kualitas yang dihasilkan semakin tinggi peran kepemimpinan semakin besar pula semangat para pegawainya dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu pendidikan atau total quality manajemen adalah semua pelanggan harus di puaskan.

### c. Perbaikan Berkesinambungan

---

<sup>28</sup> Tjiptono, Fandi, dan Anastasia Diana, Total Quality Management, ( Yogyakarta: Andi, 2003).h 115.



Sekolah maupun pesantren mesti melakukan sesuatu yang lebih baik hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Para profesional pendidikan harus secara konstan menemukan cara untuk menangani masalah yang muncul, mereka harus memperbaiki proses yang dikembangkan dan membuat perbaikan yang diperlukan.

Agar dapat sukses, setiap organisasi perlu melakukan perbaikan secara berkesinambungan. Perbaikan secara berkesinambungan adalah usaha yang terus menerus melakukan perbaikan dalam setiap bagian organisasi, dan merupakan satu proses yang tidak pernah berakhir. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (*plan, do, check, act, analyze*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

#### d. Respek terhadap setiap orang

Dalam sekolah ataupun pesantren yang kualitasnya tergolong kelas atas setiap orang di sekolah dipandang memiliki potensi. Dengan demikian, orang yang ada di organisasi tersebut merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan di beri kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

Semua orang pada semua tingkatan merupakan esensi organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh memungkinkan digunakannya kemampuan mereka untuk keuntungan organisasi.

Menurut Umiarso dan Imam Gojali ada beberapa penerapan khusus untuk respek terhadap setiap orang, antara lain:

1. upayakan setiap orang memahami pentingnya kontribusi dan peran mereka dalam organisasi;

2. upayakan setiap orang mengetahui permasalahan kerja mereka dan termotifasi untuk menyelesaikannya;
3. ajak setiap orang aktif melihat peluang untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman mereka;
4. fasilitasi agar setiap orang bebas berbagi pengetahuan atau pengalaman dan berinovasi;
5. budayakan agar setiap orang secara terbuka mendiskusikan permasalahan.<sup>29</sup>

Dari penerapan khusus di atas, menurut peneliti respek terhadap setiap orang sangat berpengaruh dalam meningkatkan manajemen mutu pendidikan, baik dari segala pegawai, pimpinan, staf pegawai dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu pendidikan atau total quality manajemen adalah semua pelanggan harus di puaskan baik dari segi respek terhadap pelanggan.

#### e. Manajemen Berdasarkan Fakta

Dalam pengambilan suatu keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini:

*Pertama*, prioritas (*prioritization*), yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dalam memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. *Konsep kedua*, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.<sup>30</sup>

Dapat di simpulkan bahwa manajemen berdasarkan fakta menurut peneliti Tugas-tugas kinerja menuntut siswa menggunakan berbagai macam keterampilan, konsep, dan pengetahuan. Manajemen berdasarkan fakta tidak dimaksudkan untuk menguji ingatan faktual, melainkan untuk mengakses

---

<sup>29</sup> Umiarso dan imam gojali, , Manajemen Mutu Sekolah Di Erah Otonomi Pendidikan, ( ircisod Jogjakarta 2010 ) h 224.

<sup>30</sup> Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Bumi Aksara, 2000),

penerapan pengetahuan faktual dan konsep-konsep ilmiah pada suatu masalah atau tugas yang realistik. Asesmen tersebut meminta siswa untuk menjelaskan “mengapa atau bagaimana” dari suatu konsep atau proses. Manajemen berdasarkan fakta merupakan suatu komponen penting dari suatu total quality manajemen.

#### **D. Komponen-komponen TQM**

Menurut Achmad Sanusi Komponen TQM memiliki sembilan unsur utama yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. fokus Pada Pelanggan; Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan mutu lulusan sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan lulusan
- b. obsesi terhadap Kualitas; Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan menentukan mutu. Dengan mutu tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi yang diinginkan pelanggan. Hal ini berarti bahwa semua karyawan berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya. Apabila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku *prinsip 'good enough is never good enough'*
- c. pendekatan ilmiah; Pendekatan ini sangat di perlukan terutama untuk mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data di perlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan
- d. komitmen Jangka Panjang; TQM merupakan suatu paradigma baru. Untuk itu dibutuhkan budaya sekolah yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses;
- e. kerjasama tim (*Teamwork*); sementara itu dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar warga sekolah maupun dengan luar sekolah;
- f. perbaikan sistem secara berkesinambungan; Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu system yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat;
- g. pendidikan dan pelatihan; pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Organisasi yang menutup mata atas pendidikan dan pelatihan akan menyebabkan organisasi tersebut tidak berkembang dan sulit bersaing dengan organisasi lainnya;

- h. kebebasan yang terkendali; keterlibatan dan pemberdayaan guru dan staf tata usaha dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sangat penting karena dapat meningkatkan rasa saling memiliki dan tanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat serta dapat memeperkaya wawasan dan pandangan dala suatu keputusan meskipun demikian kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil pengendalian yang terencana. Pengendalian dilakukan terhadap metode pelaksanaan setiap proses, dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur tersebut;
- i. kesatuan tujuan; supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka sekolah harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak sekolah dan duru serta staf tata usaha mengenai upah dan kondisi kerja<sup>32</sup>

Dapat disimpulkan peneliti bahwa Adanya Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan keterlibatan dan pemberdayaan akademik merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

### **E. Model Pengelolaan TQM di Pesantren**

Mulanya pesantren tidak lebih dari tempat para santri mengkaji ilmu-ilmu agama yang tersebar di rumah kyai, musholla atau masjid. Tetapi seiring dengan perkembangan dan kemajuan zaman pesantren mengalami perubahan dengan

---

<sup>32</sup> Achmad Sanusi, pembaharuan strategi pendidikan, Filsafat, Manajemen, dan Arah pembangunan Karakter Bangsa, ( Bandung : Nuansa Cendekia, 2014 ) h 184 – 185.

berbagai bentuk pendidikan. Pesantren bukan hanya menyelenggarakan model pendidikan ilmu keagamaan saja namun juga pendidikan non-formal dan informal.

Apapun yang ada dan dikembangkan di pondok pesantren selalu bersumber dari nilai-nilai dasar agama Islam yang tercermin dalam akidah, syari'ah dan akhlak Islam. Karena pada hakikatnya, pondok pesantren adalah sebuah lembaga keislaman yang timbul atas dasar dan untuk tujuan-tujuan keislaman. Motivasi utama para kyai dalam mendirikan pondok pesantren, tidak lain karena rasa keterpanggilan mereka untuk melanjutkan risalah yang telah dirintis oleh para Nabi dan Rasul. Para kyai itu menyadari sepenuhnya bahwa mereka adalah pewaris para Nabi yang tidak saja, harus mewarisi sifat-sifat dan akhlaknya, tetapi juga tugas dan kewajibannya dalam menyampaikan risalah Allah kepada umat manusia. Karena itu keberadaan pondok pesantren tidak bisa dilepaskan dari konteks dan misi dakwah Islamiyah. Masing-masing pondok pesantren memiliki tujuan pendidikan yang berbeda, seringkali sesuai dengan falsafah dan karakter pendirinya. Sekalipun begitu setiap pondok pesantren mengemban misi yang sama yakni dalam rangka mengembangkan dakwah Islam, selain itu dikarenakan pondok pesantren berada dalam lingkungan Indonesia, setiap pondok pesantren juga berkewajiban untuk mengembangkan cita-cita dan tujuan kehidupan berbangsa sebagaimana tertuang dalam falsafah negara; Pancasila dan UUD 1945.

Geogre R. Terry mendefinisikan bahwa :

Tujuan pendidikan pondok pesantren adalah membimbing anak didik untuk menjadi manusia yang berkepribadian Islam, yang sanggup dengan ilmu agamanya menjadi *Muballigh* Islam dalam masyarakat sekitar melalui ilmu dan amalnya. Sedangkan secara khusus tujuan pondok pesantren adalah mempersiapkan para santri untuk menjadi orang yang 'alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh kyai yang bersangkutan serta mengamalkan dalam

masyarakat sebagaimana yang telah dikembangkan dalam pondok pesantren Modern.<sup>33</sup>

Secara garis besar tujuan umum: membina warga negara agar berkepribadian muslim sesuai dengan ajaran-ajaran agama Islam dan menanamkan rasa keagamaan tersebut pada semua segi kehidupannya serta menjadikan sebagian orang yang berguna bagi agama, masyarakat, dan negara. Sedangkan tujuan khususnya adalah :

- a. Mendidik siswa/santri anggota masyarakat untuk menjadi seorang muslim yang bertaqwa kepada Allah SWT. , berakhlak mulia, memiliki kecerdasan keterampilan, dan sehat lahir batin sebagai warga negara yang berpancasila,
- b. Mendidik siswa/santri untuk menjadikan manusia selaku kader-kader ulama dan mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah dan teguh dalam menjalankan syariat Islam secara utuh dan dinamis.
- c. Mendidik siswa/santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan agar dapat membangun dirinya dan bertanggung jawab kepada pembangunan bangsa dan Negara,
- d. Mendidik siswa/santri agar menjadi tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan mental spiritual
- e. Mendidik siswa/santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat bangsanya.<sup>34</sup>

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

## **F. Penerapan TQM di Pesantren dapat Meningkatkan Mutu Pembelajaran**

---

<sup>33</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, Terj. J. Smith.D. F. M. , 2003) h 67.

<sup>34</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip.....* h 69.

**( Pendidikan )**

Jika yang dimaksud dengan kurikulum sebagaimana halnya lembaga pendidikan formal, dapat dikatakan bahwa pondok pesantren belum memiliki kurikulum. Namun sesungguhnya, jika yang dimaksud sebagai *manhaj* (arah pembelajaran tertentu), maka pondok pesantren tentu memiliki “kurikulum” melalui *funun* kitab-kitab yang diajarkan pada para santri. Menurut Amir Hamzah, seperti dikutip Hasbullah : “muatan *manhaj* pesantren lebih terkonsentrasi pada ilmu-ilmu agama, semisal sintaksis Arab, morfologi Arab, hokum Islam, sistem yurisprudensi Islam, hadits, tafsir, Al-Qur’an, teologi Islam, tasawuf, tarikh dan retorika”.<sup>35</sup>

Menurut Ismail SM dkk dalam bukunya mengurai anatomi pesantren dan madrasah beliau mengemukakan :

Meminjam konsep berpikir manajemen, manajemen pesantren seyogyanya memandang bahwa proses pendidikan santri adalah suatu peningkatan terus menerus (*continuous educational process improvement*) yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan lulusan (*output*) yang berkualitas, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, dan ikut bertanggungjawab untuk memuaskan pengguna lulusan pondok pesantren itu.<sup>36</sup>

Dalam jangka panjang manfaat utama penerapan TQM di ponpes adalah perbaikan pelayanan, pengurangan biaya, dan kepuasan pelanggan. Perbaikan progresif dalam sistem manajemen dan kualitas pelayanan menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan. Kemudian manfaat lain yang bisa dilihat adalah peningkatan keahlian, semangat dan rasa percaya diri dikalangan guru dan staf

---

<sup>35</sup> Hasbullah, Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h 26-27

<sup>36</sup> Ismail SM, dkk. , “Mengurai Anatomi Pesantren dan Madrasah”, dalam Ismail SM. , Nurul Huda, dan Abdul Khaliq, Dinamika Pesantren dan Madrasah, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002

administrasi, perbaikan hubungan antara internal ponpes dan masyarakat, peningkatan akuntabilitas, transparansi peningkatan produktifitas dan efisiensi.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, tidak bisa terlepas dari upaya perbaikan manajemennya. Sebagai salah satu komponen penting dalam pendidikan, manajemen pondok pesantren, sekolah dan madrasah menjadi hal yang sangat mendesak untuk diperbaiki. Masih belum profesionalnya manajemen sekolah/madrasah dipengaruhi oleh banyak faktor, baik kondisi sosial budaya, internal sekolah, kemampuan sumber daya manusia (SDM) anak didik atau peran masyarakat dan lain-lain. Bahkan masyarakat selama ini menilai bahwa madrasah dianggap sebagai lembaga pendidikan kelas dua dibanding dengan pendidikan di sekolah umum.

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

Ainurrafi Dawam dan Ahmad Ta'rifi, dalam bukunya manajemen madrasah berbasis pesantren beliau mengemukakan :

Pesantren merupakan pendidikan tertua khas Indonesia, yang eksistensinya telah teruji oleh sejarah dan berlangsung hingga kini. Bahkan pesantren merupakan cikal bakal system pendidikan di Indonesia dengan corak dan karakter yang khas, dianggap telah menjadi ikon masyarakat pribumi dalam memunculkan ideologi pendidikan di Indonesia.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Ainurrafi Dawam dan Ahmad Ta'rifi, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren* (Yogyakarta: Listafariska Putra, 2005)



Azyumardi Azra dalam bukunya menyebutkan metode penyampaiannya ada beberapa pondok salafiah yang masih menggunakan metode lama atau tradisional menurut kebiasaan-kebiasaan yang lama dipergunakan dalam institusi itu, metode-metode tersebut antara lain:

- a. *Sorogan* yaitu suatu sistem belajar secara individual dimana seorang santri berhadapan dengan seorang guru, dengan system pengajaran secara sorogan ini memungkinkan hubungan Kyai dengan Santri sangat dekat, sebab Kyai dapat mengenal kemampuan pribadi santri secara satu persatu.
- b. *Bandungan*. Sistem bandungan ini sering disebut dengan *halaqoh* dimana dalam pengajaran, kitab yang dibaca oleh Kyai hanya satu, sedang para santri membawa kitab yang sama, lalu santri mendengarkan dan menyimak bacaan Kyai.
- c. *Weton*. Istilah weton berasal dari bahasa jawa yang diartikan berkala atau berwaktu. Pengajian weton bukan merupakan pengajian rutin harian, tapi dilaksanakan pada saat tertentu misalnya pada setiap selesai sholat Jum'at dan sebagainya. Adapun metode yang dapat dipergunakan dilingkungan pondok pesantren antara lain, seperti tersebut di bawah ini dengan penyesuaian menurut situasi dan kondisi masing-masing: metode tanya jawab, metode diskusi, metode imla', metode muthola'ah/riatal, metode pembiasaan, metode dialog, metode karya wisata, metode berdasarkan teori –connectionisme, metode hafalan/verbalisme, metode sosiodrama, metode dengan sistem kurikulum.<sup>38</sup>

Macam-macam metode itu menjadi efektif dan tidaknya bagi santri (anak didik) adalah banyak bergantung kepada pribadi pendidik(guru/pengajar/pengasuh) itu sendiri. Kalau dulu pondok pesantren dikategorikan lembaga pendidikan non-formal karena dulu pesantren belum menerapkan system pendidikan dan pembelajaran formal seperti di sekolah dan madrasah, namun dewasa ini pesantren dianggap memiliki nilai plus yaitu dapat menyelenggarakan pendidikan formal, non-formal dan in-formal secara bersamaan di satu tempat. Namun beberapa pesantren kurang sekali dalam sistem evaluasinya yang mana tidak ada standar

---

<sup>38</sup> Azyumardi Azra, Esei-Esei Intelektual Muslim dan Pendidikan Islam, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu,1998), Cet. 1 h 88.

yang pasti dalam pembelajaran menggunakan metode sorogan, blandongan juga weton.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Bentuk Penelitian dalam skripsi adalah Penelitian Kualitatif. Penelitian kualitatif adalah “suatu penelitian dengan mengumpulkan data di lapangan dan menganalisis serta menarik kesimpulan dari data tersebut.”<sup>39</sup>

Pembahasan dalam skripsi menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu : ”Metode yang meneliti suatu kondisi, pemikiran atau suatu peristiwa pada masa sekarang ini, yang bertujuan membuat gambaran deskriptif atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.”<sup>40</sup>

Sedangkan pendekatan dalam skripsi ini adalah merupakan studi yang berusaha mencari "esensi" makna dari suatu fenomena yang dialami oleh beberapa individu. untuk menerapkan riset fenomenologis, peneliti bisa memilih antara fenomenologi hermeneutik yaitu yang berfokus pada "penafsiran" teks-teks kehidupan dan pengalaman hidup atau fenomenologi transendental dimana peneliti berusaha meneliti suatu fenomena dengan mengesampingkan prasangka tentang fenomena tersebut. Prosedurnya yang terkenal adalah Epoche (pengurangan), yakni suatu proses di mana peneliti harus mengesampingkan seluruh pengalaman sebelumnya untuk memahami semaksimal mungkin pengalaman dari para partisipan.

---

<sup>39</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rhineka Cipta, 1993) , h.106

<sup>40</sup> Muhammad Nazir, *Metode Penelitian, Cet 1*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), h.65

Analisisnya berpijak pada horisonalisasi, di mana peneliti berusaha meneliti data dengan menyoroti pernyataan penting dari partisipan untuk menyediakan pemahaman dasar tentang fenomena tersebut.

### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat yang dipilih sebagai lokasi yang ingin diteliti untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan proposal. Adapun lokasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah Pesantren/ Dayah Darul U'lum Banda Aceh yang beralamat jl.syah kuala no 25.

### **C. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah segala sesuatu yang berwujud seperti benda, individu, atau organisme yang dijadikan sebagai sumber informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian, yang biasanya disebut *responden* atau informasi sebagai objek dari suatu penelitian.

Subjek dalam penelitian ini adalah kepala yayasan, ustad / ustazah dan santri Mengingat Subjek penelitian yang tidak besar maka penulis mengambil semua subjek tersebut untuk dijadikan sampel (*Total Sampling*), yaitu “penarikan seluruh anggota populasi menjadi subjek penelitian tanpa ada yang tersisa dan dengan mempelajari subjek secara langsung”.<sup>41</sup>

Atas dasar demikian, yang menjadi subjek dalam penelitian ini terdiri dari *satu* orang kepala pengelola pesantren, dan satu orang ustad maupun ustazah . Adapun alasan penulis memilih demikian, karena subjek yang ditentukan oleh

---

<sup>41</sup> Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi dan Research*, (Bandung; Alumni, 1984), h 116.

penulis berkaitan dengan pembahasan judul skripsi dan dapat memberikan informasi yang dapat menjawab permasalahan penelitian.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Observasi**

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati dan mencatat secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang ada pada objek penelitian. Menurut Sutrisno Hadi sebagaimana yang dikutip oleh Rusdin Pohan dalam bukunya yang berjudul *Metodologi Penelitian Pendidikan*, mengatakan bahwa “observasi adalah suatu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap suatu gejala yang tampak penelitian.”<sup>42</sup> Dalam penelitian ini penulis melakukan pengamatan langsung terhadap pengelolaan total quality manajemen yang akan menjawab pertanyaan dari tujuan penelitian yaitu bagaimana Pengelolaan Total Quality Manajemen Di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh.

##### **2. Wawancara**

Wawancara (*interview*) adalah kegiatan percakapan dua pihak dengan tujuan-tujuan tertentu<sup>43</sup> Wawancara adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan pada informan. Wawancara bermakna berhadapan langsung antara

---

<sup>42</sup> Rusdin Pohan, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Banda Aceh : Ar-Rijal Institut, 2007) hal. 48

<sup>43</sup> Moh. Pabundu Tika, *Metodologi Riset Bisnis*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h 58.

pewawancara dengan informan dan kegiatannya dilakukan secara lisan. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara terbuka dan mendalam (*depth interview*). Wawancara dilakukan secara langsung dengan fokus utama kepala pengelola pesantren Satu orang, ustad / ustadah dua orang di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh . Adapun pertanyaan yang diajukan dalam wawancara diantaranya tentang bagaimana pengelolaan total quality manajemen di Pesantren Darul Ulum Banda Aceh tersebut, dan kendala-kendala apa saja yang dihadapi oleh ustad dalam pengelolaan total quality manajemen di pesantren Darul Ulum Banda Aceh tersebut.

### 3. Telaah Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti bahan-bahan tertulis.<sup>44</sup> Teknik ini digunakan ketika mengadakan penelitian yang bersumber pada tulisan baik itu berupa dokumen, tabel, dan sebagainya. Telaah dokumentasi merupakan salah satu teknik penting dalam suatu penelitian dengan mengumpulkan informasi yang telah ada pada lembaga terkait. Dalam penelitian ini peneliti menelaah dokumen, seperti program kepala sekolah yang berkaitan dengan total quality manajemen. Selain itu juga dibutuhkan arsip pesantren, sarana dan prasarana serta data-data lain yang menurut peneliti dapat mendukung penelitian ini. Data-data yang berupa informasi atau dokumen-dokumen tersebut diperoleh dari sekolah yang bersangkutan.

### **E. Teknik Pengolahan Data**

---

<sup>44</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, ed, revisi VI (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h 158.

Untuk mengolah data kualitatif yang berkenaan dengan pengelolaan total quality manajemen di pesantren Darul U'lum Banda Aceh , maka penulis menganalisis data berdasarkan konsep dan teori-teori maupun petunjuk pelaksanaan. Pengolahan data dalam penelitian kualitatif ini dengan mengikuti prosedur atau langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Rusdin Pohan, yaitu “*editing, klasifikasi, dan memberi kode*”.<sup>45</sup> Teknik pengolahan data tersebut dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. *Editing*, tahap ini dilakukan pemeriksaan terhadap jawaban-jawaban responden yang diperoleh dari hasil wawancara, hasil observasi, data dokumen, serta catatan-catatan lain. Tujuannya adalah untuk pengahulusan data selanjutnya.
2. *Klasifikasi*, maksudnya yaitu mengolongkan jawaban dan data lainnya menurut kelompok variabelnya. Kemudian diklasifikasikan lagi menurut indikator tertentu seperti yang telah ditetapkan sebelumnya
3. *Memberi kode*, maksudnya adalah mencatat judul singkat (menurut indikator dan variabelnya). Serta memberikan catatan tambahan yang dirasakan perlu. Tujuannya agar memudahkan kita menemukan makna tertentu dari setiap tumpukan data.

## **F. Analisis Data**

Menurut Norman K. Denkin, mendefinisikan triangulasi digunakan sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Menurut Konsep Norman K. Denkin, triangulasi meliputi empat hal, yaitu:

---

<sup>45</sup> Rusdin Pohan, Metodologi..., h 74.

1. Triangulasi Metode, dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Membandingkan hasil informasi wawancara, observasi, dan dokumentasi dari berbagai subjek penelitian yang telah ditentukan peneliti.
2. Triangulasi Sumber Data, dilakukan dengan cara menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Membandingkan hasil informasi dari subjek penelitian yaitu kepala pesantren, dan ustad.
3. Triangulasi Teori, dilakukan dengan cara mengumpulkan hasil penelitian berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Membandingkan informasi dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan.<sup>146</sup>

Analisis data pada penelitian ini, menggunakan analisis data Huberman. Huberman mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh.<sup>247</sup> Analisis data kualitatif huberman terdapat tiga tahap:

1. Tahap Reduksi Data,

Data yang diperoleh dari lapangan cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks, dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih

---

<sup>46</sup> Norman K. Denkin, *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 31.

<sup>47</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian ...*, h. 246.



hal-hal yang pokok, memfokuskan kepada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

## 2. Tahap Penyajian Data,

Pada penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pie chart, pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasi, tersusun dalam pola hubungan, sehingga makin mudah dipahami.

## 3. Tahap Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi,

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan pengumpulan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian ...*, h. 252.

## **BAB IV**

### **PENGELOLAAN TQM DI PESANTREN DARUL ‘ULUM BANDA ACEH**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh**

Pesantren/Dayah Modern Darul ‘Ulum YPUI Banda Aceh atau dalam bahasa Aceh sering disebut dengan istilah “Pesantren/Dayah Terpadu Darul ‘Ulum” YPUI Banda Aceh atau disingkat dengan Darul ‘Ulum merupakan salah satu Lembaga Pendidikan Islam yang menganut Sistem Madrasah dan Santri yang bermukim di asrama dengan masa pendidikan 3 – 6 Tahun.

Pesantren/Dayah Modern Darul ‘Ulum YPUI Banda Aceh didirikan oleh Yayasan Pembangunan Umat Islam (YPUI) pada tanggal 01 Juni 1990 di atas areal kompleks YPUI seluas  $\pm$  48.938 m<sup>3</sup>, sebagaimana tertera dalam Sertifikat Hak Pakai Nomor : 170 Tanggal 23 Oktober 1996. Komplek Pesantren/Dayah Modern Darul ‘Ulum YPUI ini tepatnya berada di Jalan Syiah Kuala Nomor 5 Kelurahan Keuramat Kecamatan Kuta Alam Kota Banda Aceh. Ditetapkan nama Darul ‘Ulum mengandung suatu harapan agar kompleks YPUI dapat menjadi lingkungan ilmu pengetahuan tempat lahirnya generasi penerus Islam yang berakhlak mulia, berbadan sehat, berpengetahuan luas dan berfikiran bebas dengan landasan iman dan taqwa.

Proses kegiatan belajar-mengajar di Darul ‘Ulum dimulai pada tahun pelajaran 1990/1991 untuk tingkat madrasah tsanawiyah dengan jumlah santri/siswa 14 orang. Pada awalnya, Darul ‘Ulum hanya menampung santri laki-laki sampai dengan tahun ke-3 (Tahun Pelajaran 1992/1993). Kondisi ini disebabkan karena pada awal berdirinya fasilitas yang tersedia masih sangat

sederhana dan terbatas, sehingga belum memungkinkan untuk menampung santri putri.

Sesuai dengan perkembangan dan kemajuan daerah Aceh umumnya dan Pesantren/Dayah Darul 'Ulum khususnya didukung penuh dengan harapan dan keinginan masyarakat yang terus meningkat untuk menyekolahkan anak-anak mereka ke Pesantren/Dayah ini, maka pada Tahun Pelajaran 1993/1994 setelah fasilitas memungkinkan meski sangat terbatas barulah dibuka penerimaan bagi santri putri seiring dengan dibuka pula madrasah aliyah sebagai lanjutan dari jenjang tsanawiyah yang telah ada.

Pada Tahun Pelajaran 1999/2000 Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum juga membuka SMP Islam Darul 'Ulum yang secara Kurikulum tunduk pada DIKNAS, sekolah ini sesungguhnya bukanlah sekolah baru akan tetapi SMP Islam ini merupakan sekolah yang telah ada sejak semula dan berada pada satu lingkungan/komplek yang berdiri sendiri terlepas dari Pesantren/Dayah, baru kemudian pada Tahun Pelajaran 1999/2000 SMP Islam tunduk dibawah binaan pesantren/dayah Darul 'Ulum YPUI Banda Aceh.

Dalam perkembangan selanjutnya, penambahan jumlah santri menunjukkan angka yang sangat signifikan; sampai dengan Tahun Pelajaran 2016/2017 santri Darul 'Ulum tercatat mencapai  $\pm 872$  orang sesuai dengan kapasitas asrama dan muatan lokal yang ada. Meski dengan jumlah tersebut dirasakan kapasitas asrama dan muatan local sudah sangat padat, mengingat animo masyarakat yang sangat besar maka dengan sangat "terpaksa" unsur pimpinan pesantren/dayah dan yayasan harus menerimanya. Jumlah ini sebenarnya telah mengalami proses penyeleksian

yang sangat ketat, dimana pada setiap tahunnya Pesantren/Dayah harus menolak hampir 50 % dari jumlah pendaftar yang ikut ujian seleksi santri.<sup>49</sup>

## 2. Visi Dan Misi Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

Pesantren/Dayah Modern Darul ‘Ulum YPUI Banda Aceh sejak awal berdirinya telah menetapkan sistem pendidikan pesantren secara terpadu antara program klasikal dengan kurikulum Departemen Agama, Pendidikan Nasional serta Kurikulum Pesantren dan juga program pembinaan mental dan keterampilan (Non-Kurikuler). Untuk meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya santri dalam sistem pembelajaran Pesantren/Dayah Modern Darul ‘Ulum YPUI Banda Aceh memiliki visi dan misi, antara lain :

1. Visi
  - a. Terwujudnya Lembaga Pendidikan Islam Alternatif sebagai wadah pengembangan ke-ilmuan Islam dan Peradaban Islam.
  - b. Terwujudnya Lembaga Pendidikan Islam Alternatif sebagai wadah untuk mencetak kader-kader umat, Generasi Penerus Islam yang berakhlak mulia, berbadan sehat, berpengetahuan luas dan berfikiran bebas dengan landasan Iman dan Taqwa.
2. Misi
  - a. Membina Dasar-dasar Aqidah Islamiyah, Akhlakul Karimah bagi peserta didik.
  - b. Meningkatkan pemahaman dan penghayatan Alquran dan Hadist terhadap peserta didik sehingga dapat mengaktualisasikan dalam kehidupan.
  - c. Meningkatkan pemahaman, penghayatan terhadap Ilmu-ilmu Islam dan Ilmu-ilmu ke-Islaman secara menyeluruh.
  - d. Meningkatkan kemampuan skill/keahlian sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zaman.
  - e. Mempersiapkan anak didik sebagai basis Generasi Islam yang tangguh menghadapi berbagai tantangan kemajuan peradaban di masa yang akan datang.

## 3. Kurikulum pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

Pesantren/Dayah Modern Darul ‘Ulum memiliki Kurikulum tersendiri, disamping format kurikulum yang telah ditetapkan oleh KEMENAG dan

---

<sup>49</sup> Sumber Data dari tata usaha Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

KEMENDIKNAS, Pesantren/Dayah Modern Darul ‘Ulum juga menerapkan

kurikulum “Plus”, yaitu :

1. Qira’atul Quran Wa Tajwid
2. Aqidah Islamiyah (Tauhid)
3. Durus Al-Lughah Al-‘Arabiyyah (Bahasa Arab)
4. Nahwu Wa Sharaf (Grammar Bahasa Arab)
5. Al-Mummarasah Al-Lughawiyah (Praktek Berbahasa)
6. Muthala’ah (Kajian Teks Bahasa Arab)
7. Insyak (Mengarang Bahasa Arab)
8. Imla’ (Dikte Bahasa Arab)
9. Balaghah
10. Tarzamah
11. Mahfuzhat ( kata-kata hikmah dan sastra )
12. Fiqh
13. Ushul Fiqh
14. Tafsir
15. Mushtalahul Hadits
16. Hafalan Quran
17. Hafalan Hadits
18. Comprehension

Non-Kurikuler :

19. Retorika Bahasa Arab – Inggris
20. Kegiatan Kepramukaan
21. Kegiatan Olah Raga
22. Pendidikan & Pelatihan Komputer
23. Kepemimpinan (Organisasi)
24. Intensive Class
25. Kegiatan Seni & Keterampilan<sup>50</sup>

#### 4. Sarana Dan Prasarana pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

Adapun sarana dan prasarana di pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh boleh dikatakan memadai untuk kelangsungan proses belajar mengajar. Keadaan fisik pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh memiliki gedung belajar yang kurang memadai dan bangunan sekolah yang bagus.

Sampai dengan saat ini Dayah Modern Darul Ulum telah memiliki beberapa sarana bangunan sebagai penunjang proses belajar mengajar. Diantara bangunan-bangunan tersebut merupakan bantuan dari berbagai donatur baik dalam maupun

---

<sup>50</sup> Sumber Data dari tata usaha Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

luar negeri. Adapun data bangunan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini :

**Tabel : 4.1 Jumlah Ruang Belajar dan Asrama Darul ‘Ulum Banda**

**Aceh**

No	Bangunan	Bantuan	Keadaan
1.	Ruang Belajar		
	- Gedung Lama (Mts) / 9 Kelas	- Majelis Belia Malaysia	Baik Baik
	- Gedung MBM / 5 Kelas	Thn 2007	Baik
	- Gedung Aliyah / 8 Kelas	-	
2.	Asrama Santriwan	AusAid Autralia Thn 2007	Baik
	- Asrama Teuku Umar / 25 Kamar	-	Baik
3.	- Asrama Alkindi / 5 Kamar	-	Baik
	- Asrama Ibnu Sina / 1 Kamar	AusAid Australia Thn 2007	Baik
	Asrama Santriwati	Badan Dayah Thn 2009 Rehab – AusAid Thn	Baik
4.	- Asrama Australia / 18 Kamar	2007	
	- Asrama Aljadid / 8 Kamar	Rehab – AusAid Thn 2007	Baik
	- Asrama Sri Safiatuddin / 3 Kamar	-	Baik
	- Asrama Cut Meurah Intan / 4 Kamar		Baik
5.	Mesjid		Baik
	Perpustakaan		
	Ruang Makan & Dapur	Rehab – AusAid Thn	Baik

6.	Masak	2007	Baik
7.	Laboratorium IPA 1 Unit	Rehab – AusAid Thn	Baik
	Laboratorium Bahasa 1 Unit	2007	Baik
8.	Laboratorium Komputer 2	Rehab – AusAid Thn	Baik
9.	Unit	2007	Baik
10.	Ruang Multimedia	-	Baik
		-	Baik
		-	Baik

Sumber : Dokumentasi pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh<sup>51</sup>

#### 5. Keadaan Guru pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh adalah suatu lembaga pendidikan tingkat menengah dan atas yang berstatus Swasta. Sampai saat ini jumlah ustad / ustazah di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh yaitu berjumlah 48 orang, 27 orang guru tetap, 9 orang guru tidak tetap, 6 orang pegawai tetap dan 6 orang pegawai tidak tetap. Untuk lebih jelasnya jumlah ustad / ustazah Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh dapat dilihat dari tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 4.2 Daftar Nama Pengajar dan Jabatan di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh**

No	Nama	Jabatan	Pendidikan terakhir	Ket
<b>I. Unsur pimpinan dayah</b>				
1.	Asnidar, S.H.I	Wakil pimpinan dayah bag. Keputrian	Universitas Syiah Kuala	Pns
2.	Ahmad alfajri, M.A	Wakil pimpinan dayah bag. Kurikulum	Universitas Syiah Kuala	Pns
3.	Azhari mifarizal, S.Pd.I	Sekretaris dayah	Uin Arraniry Banda Aceh	Pns
4.	Zulfikar, S.Si	Wakil sekretaris	Universitas Syiah	Pns

<sup>51</sup> Sumber Data dari tata usaha Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

		dayah	Kuala	
5.	Nur'afia, S.Pd.I	Bendahara dayah	Uin Arraniry Banda Aceh	Pns
<b>II. Unsur Pembina</b>				
<b>A. Pengajaran dayah</b>				
6.	Luqmanul hidayat, M.A	Kepala pengajaran dayah	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Pns
7.	Rizki rahimullah	Staf pengajaran	Universitas Syiah Kuala	Pns
8.	Ulya zuhairati, S.Pd.I	Staf pengajaran	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Pns
<b>B. Bidang pengasuhan &amp; kedisiplinan santri</b>				
9.	Zulfahmi, S.Pd.I	Ketua	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Pns
10.	Nur'afia, S.Pd.I	Wakil	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Pns
11.	Aqil salim, S.Pd.I	Anggota	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Pns
12.	Saiful nurullah, S.Pd.I	Anggota	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Non Pns
13.	Muhammad kautsar	Anggota	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Non Pns
14.	Yurita, Amd.Keb	Anggota		Non Pns
15.	Dwi pratningsih, S.Pd.I	Anggota	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Non Pns
<b>C. Bidang pembinaan akhlaq &amp; ubudiyah santri</b>				
16.	Salman al khaitami	Ketua		Non Pns
17.	Mayumi maysah, M.A	Wakil	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Pns
18.	Kamalurridadi	Anggota		Non Pns
19.	Khalilullah, S.Pd.I	Anggota	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Non Pns
20.	Sri masyithah isni	Anggota		Non Pns
<b>D. Bidang hifzhul qur'an</b>				
21.	Julia asyura	Ketua	Alumni Pesantren/Dayah	Non Pns



			Modern Darul 'Ulum Banda Aceh	
22.	Ahmad sukardi	Anggota	Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum Banda Aceh	Non Pns
23.	Anis khaira	Anggota	Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum Banda Aceh	Non Pns
<b>E. Bidang dic, pengelolaan sound system, marching band, panggung dan teratak</b>				
24.	Heddin Abdullah	Ketua	Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum Banda Aceh	Non Pns
25.	Abrar putra	Anggota	Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum Banda Aceh	Non Pns Non Pns
<b>F. Bidang pengembangan bahasa santri</b>				
26.	Muhammad sehat	Ketua		Non Pns
27.	Dedek sartika, S.Pd	Wakil	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Pns
28.	Faizil afrizal, S.Pd.I	Anggota	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Pns
29.	Musa abu bakar ali, M.A	Anggota	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Pns
30.	Amrul siddiq, Lc	Anggota	Al-Azhar Cairo	Pns
31.	Cut sri mulyani	Anggota	Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum Banda Aceh	Non Pns
32.	Mutia fahrina, S.Pd.I	Anggota	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	
33.	Misriati	Anggota	Alumni Pesantren/Dayah	Non Pns
34.	Tutia rahmi	Anggota	Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum Banda Aceh	Non Pns
<b>G. Bidang seni &amp; keterampilan/olahraga</b>				
35.	Nazaruddin	Ketua	Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum	Non Pns

			Banda Aceh	
36.	Andika saputra	Wakil	Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum Banda Aceh	Non Pns
37.	Fadhilatul rizky	Anggota	Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum Banda Aceh	Non Pns
<b>H. Bidang kepramukaan</b>				
38.	Fadhilatul rizky	Ketua	Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum Banda Aceh	Non Pns
39.	Yupi ar rizki, S.Pd.I	Wakil	Uin Arraniry Banda Aceh	Non Pns
<b>I. Bidang kesehatan santri</b>				
40.	Nuratul islami, A.Md.Kep	Ketua	Akper Depkes Banda Aceh	Non Pns
41.	Driska agustina, A.Md.Kep	Wakil	Akper Depkes Banda Aceh	Non Pns
42.	Ns. Arza rufli, S.Kep	Anggota	Akper Depkes Banda Aceh	Non Pns
43.	Friman azria, A.Md.Kep	Anggota	Akper Depkes Banda Aceh	Non Pns
44.	Ferri iqbal, A.Md.Kep	Anggota	Akper Depkes Banda Aceh	Non Pns
<b>J. Bidang pengembangan teknologi informasi dan astronomi</b>				
45.	Rahmatul fahmi	Ketua	Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum Banda Aceh	Non Pns
<b>K. Bidang perpustakaan santri</b>				
46.	Rizal fahmi	Ketua	Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum Banda Aceh	Non Pns
<b>L. Bidang logistic</b>				
47.	Nazaruddin	Ketua	Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum Banda Aceh	Non Pns
48.	Rahmat, M.Pd	Anggota	Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	Non Pns

Sumber : Dokumentasi pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Sumber Data dari tata usaha Pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh

#### 6. Keadaan Siswa / Santri Darul ‘Ulum Banda Aceh

Berdasarkan hasil data dokumentasi diketahui bahwa jumlah murid di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh saat ini adalah 872 orang siswa/siswi, yang terdiri dari 423 siswa dan 449 siswi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3 Data Jumlah Santri di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh**

NO	UNIT	L	P	JUMLAH
1.	Madrasah Tsanawiyah (Mts)	153	178	331
2.	SMP Islam	114	99	213
3.	Madrasah Aliyah (MA)	156	172	328
<b>TOTAL</b>		423	449	872

Sumber : Dokumentasi pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh<sup>53</sup>

Data Jumlah Guru/Tengku Dayah di Dayah Modern Darul ‘Ulum YPUI Banda Aceh T.P. 2016/2017 :

**Tabel 4.4 Data Jumlah Guru/Tengku di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh**

NO	UNIT	JUMLAH
1.	Pembina/Tengku Dayah	46
2.	Madrasah Tsanawiyah (Mts)	32
3.	SMP Islam	30
4.	Madrasah Aliyah (MA)	39
<b>TOTAL</b>		147

Sumber : Dokumentasi pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh<sup>54</sup>

#### B. Paparan Hasil Penelitian

<sup>53</sup> Sumber Data dari tata usaha Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

<sup>54</sup> Sumber Data dari tata usaha Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

### 1. Strategi Kepemimpinan Kepala Pesantren Dalam Meningkatkan TQM di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

Untuk memperoleh jawaban dari pertanyaan yang selanjutnya, peneliti menemukan beberapa hal yang berkaitan dengan strategi kepala pesantren dalam pengelolaan Total Quality Manajemen di Darul ‘Ulum Banda Aceh. Adapun paparan hasil yang peneliti lakukan :

Dalam pengelolaan total quality manajemen di pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, pertanyaan yang peneliti ajukan adalah bagaimana strategi kepemimpinan kepala Pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu (TQM ) di pesantren Darul’Ulum Banda Aceh? Jawaban dari kepala pesantren adalah:

Dalam pengelolaan total quality manajemen ( TQM ) di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh untuk strategi kepemimpinan kepala Pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu (TQM ), pengasuh pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh menggunakan dua pola kepemimpinan yaitu kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan kharismatik. Namun untuk pola kepemimpinan demokratisnya lebih dominan dari pada pola kepemimpinan kharismatiknya. Dalam perekrutan santri baru yaitu dengan menyebarkan brosur-brosur penerimaan santri baru, memasang spanduk penerimaan santri baru di pinggir jalan di beberapa daerah dan kota. Memasang iklan penerimaan santri baru lewat radio, internet dan surat kabar. Adapun untuk seleksinya adalah dengan memberikan dua ujian kemampuan, yaitu ujian kemampuan tertulis yang meliputi soal matematika, Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris dan ujian kemampuan wawancara yang meliputi BTA (baca tulis Al-qur’an) dan Bahasa Arab. Adapun standar seleksinya adalah para santri harus lulus Dua ujian kemampuan tersebut dan unggul dalam penguasaan Bahasa Arab, Bahasa Inggris dan BTA (baca tulis Al-qur’an).<sup>54</sup>

Pertanyaan yang selanjutnya yaitu untuk menunjang peningkatan Total Quality Manajemen pertanyaan nya adalah bagaimana cara perekrutan santri? jawaban dari kepada pesantren :

---

<sup>54</sup> Wawancara dengan Pengasuh Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Kamis 26 Mei 2017.

Dalam hal ini, Pengasuh pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh beserta jajarannya bermusyawarah bersama dalam perekrutan santri baru dan seleksinya. Dari musyawarah perekrutan santri baru dan seleksinya dibentuk sebuah tim, namanya tim delapan terdiri dari kepala sekolah MTs, kepala sekolah MA, kepala TU, kepala sarpras sekretaris, bendahara, guru dan pimpinan pondok pesantren bermusyawarah dan memutuskan bersama untuk bagaimana perekrutan dan seleksi santri barunya dilaksanakan.<sup>55</sup>

Pertanyaan yang selanjutnya yaitu untuk menunjang peningkatan Total Quality Manajemen, pertanyaan yang peneliti ajukan adalah : bagaimana cara perekrutan tenaga pendidik ? jawaban dari kepala pesantren adalah :

Dalam perekrutan tenaga pengajar (ustadz), di pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh tidak diadakan perekrutan tenaga pengajar, yang ada hanya orang memasukan lamaran mengajar. Diterima atau tidaknya tergantung kebutuhan pesantren. Untuk tes dan seleksinya termasuk yang memutuskan lulus atau tidaknya hanya satu yaitu oleh pengasuh pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh.<sup>56</sup>

Ustad Zulfikar, menambahkan :

Untuk kinerja dan profesionalisme para asatidz (gurunya), di pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh belum semuanya sesuai dengan standarnya. Namun sebagian besar sudah memenuhi standar untuk mengajar sesuai bidangnya dan berstrata satu (S1), dan sebagian lainnya sedang dalam tahap penyesuaian di bidangnya dengan mengikutkan mereka ke-seminar-seminar, diklat, sertifikasi guru, dan musyawarah guru mata pelajaran. Dalam hal ini pengasuh pondok pesantren sudah berusaha dalam memberdayakan para tenaga pengajar yang ada dengan memaksimalkan dan mengefisienkan tenaga kependidikan.<sup>57</sup>

Pertanyaan yang selanjutnya yaitu untuk menunjang peningkatan Total Quality Manajemen pertanyaan yang peneliti ajukan adalah bagaimana hubungan

---

<sup>55</sup> Wawancara dengan Ust Zulfikar,, S.Si Selaku Kepala yayasan pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh  
Jumat, 27 Maret 2017.

<sup>56</sup> Wawancara Dengan Zulfikar, S.Si Selaku Kepala yayasan pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh Kamis, 26 Mei 2017.

<sup>57</sup> Wawancara Dengan Zulfikar, Selaku Kepala yayasan pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh. Kamis, 26 Maret 2017.

Pesantren dengan Masyarakat di sekitar Pesantren ? jawaban dari kepala pesantren

:

Berkaitan dengan lingkungan sekitar, pondok pesantren mempunyai hubungan yang relatif baik dengan lingkungan sekitar. Namun tidak menutup kemungkinan ada hubungan yang kurang Baik Atau Pro dan kontra antara pihak pesantren dengan lingkungan sekitar. Dengan kharismanya pengasuh pondok pesantren dalam hal ini sudah mengantisipasi akan adanya hal buruk yang tidak diinginkan tersebut, yaitu dengan menjalin kerjasama dengan lingkungan sekitar. Hubungan kerjasama antara pesantren dengan lingkungan sekitar antara lain, pengasuh pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh mengadakan kegiatan kegiatan yang melibatkan santri dengan lingkungan sekitar, yaitu setiap malam jum’at ada 40 santri yang dikirim ke desa setempat yang sedang mengadakan acara tahlilan rutin setiap malam jum’at, setiap 40 hari sekali pesantren mengundang warga setempat untuk mengikuti pengajian di pesantren, warga sekitar bekerjasama dalam jual beli jajanan dan makanan ringan yang dijual dikantin pesantren, dan lain sebagainya yang pada intinya ada hubungan timbal balik antara pesantren dengan masyarakat dengan menjalin kerja sama dalam bidang koperasi, penyuluhan, ketrampilan, seminar dan pendidikan. Dengan demikian hubungan antara pesantren dengan lingkungan dan masyarakat sekitar yang kurang baik dapat diminimalisasikan. Dalam hal ini pengasuh pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh beserta jajarannya dan para petinggi desa atau tokoh masyarakat bermusyawarah bersama dalam segala pengambilan keputusan dalam pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan lingkungan dan masyarakat sekitar.<sup>56</sup>

Kemudian peneliti bertanya pada salah satu ustadz/guru, pembelajaran yang seperti apa yang diterapkan disini? Jawabnya adalah “pembelajaran yang lebih mementingkan keaktifan dan kreatifitas santri. Para guru hanya memandu, mengawasi jalannya proses pendidikan serta mengevaluasinya”.<sup>57</sup>

Kemudian peneliti dipertemukan dengan ustadz Zulfikar, selaku kepala Pesantren / yayasan Darul ‘Ulum Banda Aceh. Jawabnya, ustadz Zulfikar memberi jawabannya adalah : “pola yang dikembangkan dan diterapkan oleh pengasuh pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh adalah dua pola kepemimpinan yaitu

---

<sup>56</sup> Wawancara dengan Ust. Junaidi Abdul Jalal Selaku Bagian Pusat Informasi Sekaligus Sebagai Kepala Sekolah Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Jumat 27 Mai 2017.

<sup>57</sup> Wawancara dengan Salah Satu Ustadz yang Sedang Mengajar di dalam Kelas, Hari Jumat, 27 Mai 2017

pola kepemimpinan demokratis dan pola kepemimpinan kharismatik.

Kepemimpinannya fleksibel disesuaikan dengan situasi dan kondisi.”<sup>58</sup>

Pola dasar pendidikan dan program kerja yang ditawarkan di pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh antara lain:

1. Panca jiwa meliputi : Berjiwa ikhlas, Berdikari, Sederhana , Ukhuwah islamiyah, Bebas merdeka.
2. Panca bina meliputi : Pembinaan taqwa kepada Allah SWT, Pembinaan akhlaq mulia, Pembinaan kesehatan fisik, Pembinaan wawasan ilmu yang luas, Pembinaan kreatifitas dan ketrampilan
3. Panca darma Meliputi : Ibadah, Kemasyarakatan , Kader umat, Dakwah islamiyah Cinta tanah air
4. Panca jangka Meliputi dua bagian Peningkatan mutu pendidikan meliputi : Memantapkan dan menyempurnakan kurikulum, Memasukan pelajaran kitab-kitab kuning pada jam formal (resmi). Pembangunan fisik Meliputi : Memperbaiki dan merawat gedung-gedung yang ada, Penggalan dana dan pengembangannya Pemasukan dana dari unit-unit usaha, koperasi, biaya pendidikan, kostel, dapur umum, USP dan usaha lainnya., Pengkaderan Diperlukan kader-kader untuk mengelola pesantren dimasa mendatang, baik dari guru-guru atau tenaga ahli, Pengabdian masyarakat Diharapkan dari santri kelas enam pada tahun-tahun yang akan datang ada kegiatan pengabdian masyarakat.<sup>59</sup>

Selanjutnya peneliti bertanya masalah perencanaan program pendidikan yang di terapkan di pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, bagaimana cara selaku pimpinan pesantren merumuskan program pendidikan ?

Dalam hal merumuskan program pendidikan, pengasuh pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh beserta jajarannya dan para tokoh masyarakat bermusyawarah bersama dalam merencanakan program pendidikan baik itu MTs, dan MA, namun yang mempunyai gagasan awal adalah pengasuh pondok pesantren itu sendiri dan dalam merumuskan dan merencanakan tetap bermusyawarah dengan jajaran pengurus dan tokoh masyarakat.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Wawancara Dengan Ust Zulfikar Selaku Bagian Pusat Informasi Sekaligus Kepala yayasan Darul ‘Ulum Banda Aceh Hari Kamis 26 Mei 2017.

<sup>59</sup> Dokumentasi, Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh.

<sup>60</sup> Wawancara dengan Luqmanul Hidayat MA.Selaku Kepala Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Jumat 27 Mei 2017.

Lalu peneliti bertanya kepada pimpinan pesantren kurikulum apa yang di terapkan oleh Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh baik dalam pendidikan formal maupun non formal ? kepala pesantren memberi jawaban sebagai berikut :

Untuk sistem pembelajaran di pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh lebih mengacu pada model pembelajaran yang digunakan oleh para guru masing-masing karena sarana dan fasilitasnya sudah mendukung pembelajarannya, misalnya seperti penggunaan lab bahasa digunakan untuk penggenblengan pelajaran bahasa arab dan inggris, lab IPA digunakan untuk mata pelajaran IPA, dan begitu pula dengan lab IPS dan perpustakaan. Dengan sarana dan fasilitas yang memadai, guru hanya perlu memandu dan mengarahkan siswa agar siswa lebih pro aktif seperti yang dianjurkan oleh KTSP (kurikulum tingkat satuan pendidikan), pertimbangannya adalah 60% untuk siswa dan 40% untuk guru. Guru juga dianjurkan untuk memberikan umpan balik terhadap siswa berkaitan dengan debat bahasa inggris dan bahasa arab. Berhubungan dengan hal ini pengasuh pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh telah memberikan briefing kepada setiap guru mata pelajaran dan mengontrol jalannya pelaksanaan pembelajarannya. Mulai dari pengawasan kelas ke kelas, lab ke lab dan sebagainya. Dalam hal ini pengasuh pondok pesantren terjun sendiri dan dibantu oleh sebagian guru dalam pengawasan dan pengontrolan pembelajaran.<sup>61</sup>

Program pendidikan dan pengelolaan para santri dilakukan selama 24 jam, dilakukan oleh para assatidz dan assatidzah yang berasal dari tamatan berbagai tamatan universitas ternama. Adapun untuk pelaksanaan Pendidikan, Pembelajaran dan kegiatan santri diasuh oleh tenaga pengasuh yang direkrut dari Alumni (S1) Al-Azhar Cairo, Sarjana S1 dan S2 IAIN Ar-Raniry Banda Aceh, Universitas Syiah Kuala, Alumni Pesantren/Dayah Modern Darul ‘Ulum Banda Aceh, Alumni Pondok Modern Darussalam Gontor, Alumni Pesantren Bustanul ‘Ulum Langsa, Alumni MAK Banda Aceh, Alumni Dayah Mudi Mesra Samalanga, Alumni AKPER DEPKES Banda Aceh dan Alumni LPTQ Banda Aceh.

---

<sup>61</sup> Wawancara Dengan Luqmanul Hidayat MA.Selaku Kepala Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Jumat 27 mei 2017.



Sistem pembelajaran di Pesantren/Dayah Modern Darul ‘Ulum YPUI Banda Aceh ini berlangsung selama 24 jam. Untuk itu, para santri diwajibkan menetap di asrama yang telah disediakan dan mengikuti segala bentuk program klasikal maupun non klasikal dengan jadwal kegiatan sebagai berikut :

a. Kegiatan Harian :

04.30 – 05.30	Bangun Pagi Dan Shalat Shubuh Berjama’ah
05.30 – 06.00	Latihan pengembangan Bahasa Arab dan Inggris
06.00 – 07.25	Mandi, Sarapan dan Persiapan ke Sekolah
07.30 – 12.30	Belajar Formal (Kurikulum Depag/Diknas)
12.30 – 13.00	Shalat Zhuhur Berjama’ah
13.00 – 14.00	Makan Siang, Mandi dan Persiapan ke Sekolah
14.00 – 16.00	Belajar Formal (Kurikulum Pesantren/Dayah)
16.00 – 16.30	Shalat Ashar Berjama’ah
16.30 – 18.00	Kegiatan Non-Kurikuler
18.00 – 18.30	Makan Malam, Mandi dan Persiapan ke Mesjid
18.30 – 19.30	Tadarrus/Tahfizul Quran, Shalat Maghrib Berjama’ah dilanjutkan dengan kegiatan tadarrus/Tahfizul Quran
19.30 – 20.00	Persiapan Shalat Isya
20.00 – 20.30	Shalat Isya’ Berjama’ah
20.30 – 22.30	Mengikuti Kegiatan Non-Kurikuler <sup>62</sup>

Sedangkan untuk jadwal kegiatan mingguan santri pondok pesantren Darul

‘Ulum Banda Aceh adalah:

b. Kegiatan Mingguan

Minggu Pagi	: Morning Conversation (Muhadasah), Lari Pagi dan gotong royong
Minggu Sore	: Latihan Kepramukaan
Rabu Pagi	: Morning Konversation (Mufradat), Senam
Kamis Malam	: Praktek Ubudiyah
Jum’at Pagi	: Latihan Retorika (Pidato/Khutbah)
Sabtu Malam	: Latihan Retorika (Pidato/Khutbah) <sup>63</sup>

Dalam rangka menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran di Pesantren/dayah Modern Darul ‘Ulum tenaga pelaksana yang direkrut sedapat mungkin memiliki kapasitas dan kapabilitas yang cukup. Untuk itu,

<sup>62</sup> Sumber Data dari tata usaha Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

<sup>63</sup> Sumber Data dari tata usaha Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum telah melakukan koordinasi dan konsultasi kepada Kepala Departemen Agama Wilayah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam dan Kota Banda Aceh, Dinas Pendidikan Wilayah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam dan Kota Banda Aceh.

Hadirnya Pesantren/Dayah Modern Darul 'Ulum di Kota Banda Aceh ternyata sangat didukung oleh segenap komponen masyarakat baik Pemerintah Provinsi dan Kota maupun Non-Pemerintah. Selain sebagai suatu Lembaga Pendidikan yang membantu Pemerintah dalam mewujudkan Program Wajib Belajar 9 Tahun.

Untuk hubungan antara santri dengan para guru dari dulu hingga sekarang pesantren mempunyai tradisi yang baik, yaitu sopan santun dan ramah tamah terhadap semua orang termasuk kepada para guru dan masyarakat setempat. Sedangkan hubungan santri dengan pengasuh adalah hubungan yang sentralistik, yaitu terpusat pada pengasuh pondok pesantren itu sendiri.

Pertanyaan selanjutnya, apakah sarana pendukung dikelas atau diluar kelas sudah memenuhi kebutuhan pembelajaran. ? jawaban dari ustad Heddin Abdullah adalah:

Untuk sarana pendukung dikelas atau diluar kelas sudah memenuhi kebutuhan pembelajaran. Di pondok pesantren Darul 'Ulum di Kota Banda Aceh setiap kegiatan santri dilengkapi dengan sarana dan fasilitas. Seperti olah raga, seni (seni musik dan seni kaligrafi), seni bela diri (taekwondo), dan lain-lain. Dalam hal ini, pengasuh pondok pesantren Darul 'Ulum di Kota Banda Aceh telah memberi kepercayaan penuh terhadap bagian sarpras (sarana dan prasarana) untuk melengkapi segala fasilitas dan apa-apa yang dibutuhkan dalam setiap kegiatan pembelajaran termasuk kegiatan ekstrakurikuler, namun yang memutuskan segala macam pembelian atau perbaikan sarana dan fasilitas yang ada adalah pimpinan pesantren sendiri.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Wawancara dengan Ust. Heddin Abdullah Selaku Bagian Sarpras dan Pembangunan Pondok Pesantren Darul Ulum Banda Aceh , Kamis 26 Mei 2017.

Dalam memberikan pelajaran ekstrakurikuler, pengasuh pondok pesantren tidak mau ketinggalan zaman dalam hal ekstrakurikuler, dalam artian selalu mengikuti perkembangan zaman. Bakat dan minat santri dalam hal ekstrakurikuler sudah tertampung dan tersalurkan. Dalam hal ini pengasuh pondok pesantren Darul ‘Ulum di Kota Banda Aceh beserta jajarannya dan guru yang bersangkutan bermusyawarah bersama dalam menentukan dan memutuskan pelajaran ekstra yang seperti apa dan bagaimana pelaksanaannya. Adapun untuk kegiatan ekstrakurikulernya antara lain:

1. Wajib mengikuti:
  - a. Qiraati (metode: cara cepat membaca Al-qur’an)
  - b. Amsilati (metode: cara cepat membaca kitab kuning)
  - c. Belajar Al-qur’an dan kajian kitab kuning
  - d. Mufrodat (kosa kata bahasa arab dan bahasa inggris)
  - e. Komputer dan internet
  - f. Muhadaroh (pidato) tiga bahasa
  - g. Upacara tiga bahasa
  - h. Pramuka
  - i. Seni bela diri (tae kwon do)
  - j. Mujahadah
  - k. PHBI dan PHBN
  - l. Keputrian/ nisaiyah
2. Tidak wajib mengikuti:
  - a. Pelatihan bengkel sepeda Motor
  - b. Menjahit
  - c. Tahfidhul Qur’an
  - d. Club bahasa
  - e. Rebana modern
  - f. Marching band
  - g. Seni baca Al-qur’an
  - h. Olah raga<sup>65</sup>

Dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan TQM di pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh sudah sangat baik tidak

---

<sup>65</sup> Sumber Data dari tata usaha Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

pernah memandang rendah baik kurikulum maupun yang ada dilingkungan pesantren tersebut.

## 2. Kendala Yang Di Hadapi Kepala Pesantren Dalam Meningkatkan TQM di Pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh

Untuk mengetahui kendala apa saja yang dihadapi kepala pesantren dalam meningkatkan meningkatkan TQM di Pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh, maka penulis melakukan wawancara dengan kepala pesantren dan bagian pengajaran untuk melengkapi data tersebut.

Adapun pertanyaan yang pertama yang peneliti ajukan kepada kepala pesantren yaitu, Apa saja kendala yang di hadapi kepala Pesantren dalam meningkatkan Manajemen Mutu Terpadu ( TQM ) di Pesantren Darul'Ulum Banda Aceh, di peroleh jawaban bahwa:

Banyak yang mengatakan bahwa corak kepemimpinan kharismatik dapat mengancam kemajuan suatu lembaga atau pesantren namun disisi lain kharisma ustadz dalam pesantren mampu menjadi lembaga strategis penggerak pembangunan pedesaan. Pesantren juga berperan strategis sebagai pembentuk kader pembangunan yang memiliki Imtaq dan Iptek yang tinggi. Karena pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh figur kyainya, maka kelangsungan tetap memerlukan figur kyai dengan tingkatan kharisma tradisional atau kharisma yang diperoleh dari keturunan yang memiliki kharisma sebelumnya. Semakin kharismatik ustadz, semakin besar kecenderungan masyarakat mempersepsi kebesaran pesantren tersebut. Melalui gaya kepemimpinan kharismatik ini pula instruksi dari kyai dapat begitu lancar dijalankan oleh para Ustadz atau santrinya tanpa hambatan psikologis seperti tindakan indisipliner. Dengan kharismatik ini pula pondok pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh mempunyai daya pikat tersendiri yang membuat pesantren menjadi terkenal dan dikunjungi oleh calon santri dari berbagai penjuru. Di sisi kualitas, cukup banyak para alumninya yang berhasil meraih gelar sarjana dari berbagai strata setelah melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, baik di dalam maupun di luar negeri. Para santrinya pun banyak yang berprestasi di bidang olah raga, seni dan pramuka, karena di pondok pesantren Pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh diajarkan banyak kegiatan ekstrakurikuler. Penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh merupakan komunitas tersendiri di bawah kepemimpinan Luqmanul Hidayat, M.A. Bentuk kepemimpinannya fleksibel,

dengan menggunakan pola kepemimpinan demokratis yang diwarnai corak kharismatik. Seiring dengan perkembangan zaman, dengan banyaknya pesantren-pesantren yang unggul dalam segala bidang dan mampu menciptakan lulusan yang intelektual, mengantarkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi untuk bekal hidup di masyarakat. Menuntut peran kepemimpinan yang aktif dan tanggap terhadap kemajuan tidak terkecuali dengan lembaga pendidikan pesantren yang telah lama berdiri di tengah-tengah masyarakat. Sehingga bukan hanya peran kharisma saja yang dibutuhkan tetapi juga kemampuan dalam menerapkan kepemimpinannya untuk tetap menjadikan pondok pesantren tetap eksis di era kemajuan zaman seperti sekarang ini. Hal ini sesuai dengan teori bahwa, Kepemimpinan karismatik memiliki energi, daya tarik dan pembawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Seorang yang memiliki kharisma dianggap mempunyai kekuatan ghaib (supernatural power) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.<sup>66</sup>

Gaya kepemimpinan kharismatik adalah gaya kepemimpinan yang bersandar pada kepercayaan santri atau masyarakat umum sebagai jamaah, bahwa ustadz merupakan pemimpin pesantren yang mempunyai kekuasaan apabila kepemimpinan ini dikaitkan dengan ustadz dalam pesantren merupakan tipe kepemimpinan yang khas meski dengan kadar yang berbeda-beda sesuai dengan perbedaan paradigma penyelenggaraan pendidikannya, kepemimpinan kharismatik tetap menjadi gaya yang paling dominan dianut para pengasuh pesantren.<sup>67</sup>

Hal ini juga diakui oleh salah satu ustaz Zainal Abidin, yang menyatakan bahwa :

Di mata masyarakat sekitar, pengasuh pondok pesantren Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh mempunyai kewibawaan dan kharisma yang tinggi. Dengan kharisma yang dimiliki oleh pengasuh pondok pesantren, hampir sebagian besar masyarakat dan lingkungan sekitar banyak yang membutuhkan

---

<sup>66</sup> Wawancara dengan Ust, Zainal Abidin, S.Pd.I Bagian kesiswaan Darul ‘Ulum Banda Aceh Jumat, 27 Mei 2017.

<sup>67</sup> Ngalim Purwanto, Manajemen Mutu Terpadu, Jakarta: Rineka Cipta hlm 34

kehadirannya di tengah-tengah masyarakat dan hampir sebagian besar masyarakat menjadi pengikutnya, dan kebanyakan pula anak-anaknya bersekolah disitu. Walaupun kepemimpinan kharismatik memiliki kekurangan, tetapi tidak serta merta hal ini harus dihilangkan karena kenyataannya pesantren eksis hingga sekarang juga dengan kepemimpinan kharismatik tersebut. Yang dibutuhkan adalah penerapan pola kepemimpinan yang lebih direncanakan dan dipersiapkan sebelumnya. Kharisma yang ada, dengan demikian akan diperkuat dengan beberapa sifat baru yang akan mampu menghilangkan kerugian dari kepemimpinan kharismatik.<sup>68</sup>

### 3. Upaya kepala pesantren mengatasi kendala dalam meningkatkan TQM di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh

Untuk memperoleh jawaban dari pertanyaan yang selanjutnya, peneliti menemukan beberapa hal yang berkaitan dengan Upaya kepala pesantren mengatasi kendala dalam meningkatkan TQM di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh adapun paparan hasil yang peneliti lakukan :

Peneliti bertanya kepada kepala pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh Bagaimana upaya kepala Pesantren mengatasi kendala dalam meningkatkan Manajemen Mutu Terpadu ( TQM ) di Pesantren Darul’Ulum Banda Aceh ? kepala pesantren memberi jawabannya sebagai berikut :

Ada beberapa upaya kepala pesantren dalam mengatasi kendala dalam meningkatkan TQM di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh diantaranya Sarana dan prasarana serta perlengkapan pembelajaran di pondok Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh yang belum sepenuhnya lengkap dan masih belum memenuhi kebutuhan pembelajaran. Namun dalam sistem kelas belum memenuhi standar pembelajaran, hal ini dikarenakan berkaitan dengan tempat/kelas-kelas tersebut digunakan untuk mengaji para santri tiap sore dan malam harinya, akan tetapi karena pihak pesantren banyak melakukan kerja sama dengan pihak lain bantuan pembangunan dari pihak lain terus mengalir alhamdulillah sekali. Ada beberapa bangunan yang instrumennya sudah lengkap, bahkan ada satu kelas yang di dalamnya dilengkapi dengan LCD, Proyektor, dan Salon/speaker. Bahkan untuk penggemblengan bahasa sudah menggunakan Lab Bahasa, Lab Multimedia, Lab Komputer, bahkan pelatihan

---

<sup>68</sup> Wawancara dengan Ust, Zainal Abidin, S.Pd.I Bagian kesiswaan Darul ‘Ulum Banda Aceh Jumat , 27 Maret 2017.

ekstrakurikuler santri sudah dilengkapi sarana dan fasilitas yang cukup memadai.<sup>69</sup>

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada ustad bagian sarana dan prasarana untuk menunjang Total Quality Manajemen adanya sarana dan prasarana, menurut ustad apakah kepala pesantren ikut mengoptimalkan dan terjun langsung untuk mengontrol kelengkapan sarana dan prasarana di pesantren ini ? jawaban dari ustad bagian sarana dan prasarana adalah :

Dalam urusan sarana dan prasarana (sarpras), di pondok pesantren Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh biasanya bagian sarana dan prasarana berkeliling melihat dan mengontrol kondisi sarana yang ada, bila ada yang rusak atau hilang maka bagian sarpras hanya melaporkan kepada pengasuh pondok pesantren. dan yang memutuskan untuk di ganti atau di perbaiki adalah keputusan dari pimpinan pesantren. Dalam hal ini, pengasuh pondok pesantren tidak mengadakan musyawarah dengan jajaran dan bawahannya, dalam hal ini merupakan keputusan mutlak dari pimpinan karena bersangkutan dengan keuangan pesantren.<sup>70</sup>

Selanjutnya peneliti bertanya kembali kepada ustad Salman Al Khaitami mengenai masalah hubungan dengan masyarakat sekitar pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh ? lalu ustad Salman Al Khaitami menjawab :

Berkaitan dengan lingkungan sekitar, pondok pesantren mempunyai hubungan yang relatif baik dengan lingkungan sekitar. Namun tidak menutup kemungkinan ada hubungan yang kurang baik atau pro dan kontra antara pihak pesantren dengan lingkungan sekitar. Dengan kharismanya pengasuh pondok pesantren dalam hal ini sudah mengantisipasi akan adanya hal buruk yang tidak diinginkan tersebut, yaitu dengan menjalin kerjasama dengan lingkungan sekitar. Hubungan kerjasama antara pesantren dengan lingkungan sekitar antara lain, pengasuh pondok pesantren Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh mengadakan kegiatan-kegiatan yang melibatkan santri dengan lingkungan sekitar, yaitu setiap malam jum’at ada 40 santri yang dikirim ke desa setempat yang sedang mengadakan acara tahlilan rutin setiap malam jum’at, setiap 40 hari sekali pesantren mengundang warga setempat untuk mengikuti pengajian di pesantren, warga sekitar bekerjasama dalam jual beli jajanan dan makanan

---

<sup>69</sup> Wawancara dengan Ahmad Alfajri Selaku wakil Kepala pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh. Kamis, 26 Mai 2017.

<sup>70</sup> Wawancara dengan Ust. Heddin Abdullah Selaku Bagian Sarpras pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Hari Jumat, 27 Mai 2017.

ringan yang dijual dikantin pesantren, dan lain sebagainya yang pada intinya ada hubungan timbal balik antara pesantren dengan masyarakat dengan menjalin kerja sama dalam bidang koperasi, penyuluhan, ketrampilan, seminar dan pendidikan. Dengan demikian hubungan antara pesantren dengan lingkungan dan masyarakat sekitar yang kurang baik dapat diminimalisasikan. Dalam hal ini pengasuh pondok pesantren Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh beserta jajarannya dan para petinggi desa atau tokoh masyarakat bermusyawarah bersama dalam segala pengambilan keputusan dalam pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan lingkungan dan masyarakat sekitar. Sedangkan kurikulum pondok pesantren Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh yaitu perpaduan antara kurikulum PM. Gontor, kurikulum kementerian agama, kurikulum kementerian pendidikan ditambah pelajaran kitab kuning. Sedangkan bahasa pengantar didalam kelas adalah bahasa arab untuk pelajaran-pelajaran agama dan bahasa inggris untuk pelajaran umum selainnya memakai bahasa Indonesia. Dalam hal perumusan kurikulum, pengasuh pondok pesantren Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh dan jajarannya bermusyawarah bersama di setiap akhir tahun untuk merumuskan kurikulum. Baik itu yang berkaitan dengan kurikulum kepesantrenan maupun yang berkaitan dengan pendidikan formalnya. Entah itu pengurangan atau penambahan kurikulum lama dengan kurikulum yang baru.<sup>71</sup>

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa upaya kepala pesantren mengatasi kendala dalam meningkatkan TQM di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, faktor pendukung suatu proses pengajaran akan maju suatu lembaga jika sarana dan prasana dan hubungan dengan masyarakat sangat penting untuk meningkatkan TQM di pesantren tersebut baik di dalam pesantren maupun di luar pesantren.

### C. Pembahasan

Dari hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti, peneliti melihat Strategi Kepemimpinan Kepala Pesantren dalam meningkatkan TQM di Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh sangat nyaman dan tenang serta menyenangkan dalam menerapkan strategi kepemimpinan beliau. Baik dalam sistem pembelajaran yang beliau terapkan di dalam kelas maupun pembelajaran di luar kelas.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Wawancara dengan Ust Heddin Abdullah Selaku Bagian Sarpras Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Hari Jumat, 27 Mai 2017.

<sup>72</sup> Observasi Peneliti, Hari Senin, 23 Mai 2017



Dari hasil pengolahan data diatas, dapat di analisa oleh penulis bahwa: Pengasuh pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh menggunakan dua pola kepemimpinan yaitu pola kepemimpinan demokratis dan pola kepemimpinan kharismatik. Seorang pengasuh/pemimpin harus melibatkan para bawahannya untuk turut serta dalam pengembangan dan peningkatan lembaga pendidikan. Partisipasi dan kerjasama para bawahan sangat menentukan kualitas input pendidikan yang di dalamnya mencakup: santri/siswa, tenaga pengajar/guru, lingkungan sekitar, sarana dan prasarana termasuk kurikulum dan program pendidikannya. Dalam meningkatkan kualitas input pendidikan, upaya yang telah dilakukan oleh pengasuh pondok pesantren antara lain dengan melakukan seleksi terhadap santri-santri yang akan masuk ke pesantren, menyediakan program pendidikan yang bermacam-macam mulai dari, MTs, dan MA melengkapi sarana dan prasaran serta perlengkapan pembelajaran. Disamping itu, pengasuh pondok pesantren juga telah menyelenggarakan pemberdayaan terhadap masyarakat sekitar dengan berbagai macam kegiatan di pesantren. Kepemimpinan demokratis Luqmanul Hidayat, M.A terlihat dalam memutuskan segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh diputuskan dengan musyawarah bersama yang melibatkan segenap jajarannya dan tokoh masyarakat, hal ini terwujud dengan adanya musyawarah sebagai bentuk kepemimpinan beliau yang demokratis. Kemudian untuk hubungan pesantren dengan lingkungan dan masyarakat sekitar cukup baik. Seperti yang telah penulis paparkan diatas bahwa pesantren menjalin hubungan yang timbal balik dengan

lingkungan dan masyarakat sekitar dengan kerja sama dibidang pendidikan, penyuluhan, ketrampilan, koperasi dan kantin.

Hal ini sesuai dengan teori Rohiat, Managemen Sekolah beliau mengemukakan :

Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan timbal balik untuk menjaga kelestarian dan kemajuan masyarakat itu sendiri. Sekolah diselenggarakan untuk dapat menjaga kelestarian nilai-nilai positif masyarakat, dengan harapan sekolah dapat mewariskan nilai-nilai yang dimiliki masyarakat dengan baik dan benar. Sekolah juga berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*) dimana sekolah dapat mengadakan perubahan nilai-nilai dan tradisi sesuai dengan kemajuan dan tuntutan masyarakat dalam kemajuan dan pembangunan<sup>73</sup>.

Pola kepemimpinan demokratis dengan efektivitas dalam menjalankan tugas kepala sekolah tidak terlepas dari rasa seorang pemimpin yang lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan sendiri. Akan tetapi kepala sekolah/pemimpin juga harus menciptakan hubungan dan kerjasama yang baik dan harmonis, serta saling membantu di dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Kyai sebagai pemimpin sekaligus pengasuh, dalam mengelola pondok pesantren

berdasarkan atas kesepakatan bersama anggota lain dalam struktur kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat pada berbagai program yang telah diselenggarakan, seperti halnya peningkatan kualitas sumber daya yang dimiliki, pengembangan gedung-gedung dan fasilitas pondok pesantren yang lain, pengembangan pemantapan kurikulum, program studi yang bermacam-macam dan sebagainya. dan ternyata di pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, pengasuhnya sudah melakukan usaha pemberdayaan terhadap guru-guru (*ustadzah*) dengan seminar-seminar, studi

---

<sup>73</sup> Rohiat, Managemen Sekolah, (Bandung: Refika Aditama 2009), hlm. 28

banding, workshop, musyawarah guru mata pelajaran dan sertifikasi guru. Kemudian untuk gedung dan sarana serta fasilitasnya sudah cukup memadai untuk setiap pelaksanaan kegiatan santri-santrinya. Terlepas dari itu, kurikulum yang diterapkan di pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh adalah perpaduan antara kurikulum PM. Gontor, kurikulum Kemenag dan kurikulum kemendiknas serta ditambah dengan pelajaran-pelajaran kitab kuning. Dengan pemantapan kurikulum sedemikian rupa yang lebih mengacu pada PM. Gontor diharapkan santri-santri dapat terbina dan terdidik dengan baik sehingga kelak menjadi santri yang intelektual yaitu santri yang menguasai ilmu agama dan ilmu sosial serta berwawasan luas. Hal ini sesuai dengan teori yaitu: Sebenarnya sampai saat ini belum ada rumusan kurikulum yang baku yang dipakai di semua pesantren (seperti kurikulum baku yang ada di pendidikan formal). Bila bicara kurikulum pesantren maka yang terjadi dan dilaksanakan di pesantren mulai dari pagi hingga malam ituulah kurikulum pesantren. Hal ini sesuai dengan pengertian kurikulum bahwa: kurikulum adalah sejumlah pengalaman bagi peserta didik.

M. Habib Chirzin mengatakan:

Istilah kurikulum tidak ditemukan dalam kamus sebagian pesantren terutama pada masa sebelum perang walaupun materinya ada di dalam praktek pengajaran, bimbingan rohani dan latihan kecakapan dalam kehidupan sehari-hari di pesantren, yang merupakan kesatuan dalam proses pendidikan di pesantren. Ini di sebabkan memang pondok pesantren lama mempunyai kebiasaan untuk tidak merumuskan dasar dan tujuannya secara eksplisit, ataupun meruncingkan secara tajam dalam bentuk kurikulum dengan rencana pelajarannya dan masa belajarnya.<sup>74</sup>

Dengan demikian, pola kepemimpinan demokratis yang berakar pada kharismatik seorang pemimpin mampu meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan

---

<sup>74</sup> M. Habib Chirzin, Agama dan Ilmu dalam Pesantren, dalam M. Dawam Rahardjo (ed), Pesantren dan Pembaharuan, (Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 1995), Cet. V, hlm. 86.

pola kepemimpinan demokratis, para bawahan akan leluasa mengembangkan kreativitas dan potensi yang dimiliki serta kerja sama para bawahan yang menjadi acuan dalam setiap kegiatan guna mencapai tujuan bersama tanpa mementingkan kepentingan individu pribadi. Dengan pola kepemimpinan kharismatik, para bawahan akan selalu siap sedia dalam mengerjakan segala sesuatunya tanpa merasa keberatan karena semua bawahan akan mempunyai rasa patuh dan taat pada pengasuh yang mempunyai kharisma dan wibawa. Manajemen atau pengelolaan terhadap sumber daya yang ada, dapat dipahami dan dirumuskan sebagai proses pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya, terutama yang terfokus bagaimana pola kepemimpinan kyai secara efektif dan efisien. Efektif dalam arti mampu memilih tujuan yang hendak dicapai dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki, untuk memperoleh hasil yang memuaskan. Sedangkan efisien berarti menggunakan segenap kemampuan yang ada dengan cara yang baik dan benar.

Pola kepemimpinan pengasuh pondok pesantren dalam meningkatkan kualitas proses pendidikan formal telah diketahui bahwa pengasuh pondok pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh menggunakan dua pola kepemimpinan yaitu pola kepemimpinan demokratis yang berakar pada pola kepemimpinan kharismatik. Pola demokratisnya lebih dominan dan fleksibel dalam menghadapi permasalahan para asatidznya, dengan pola kepemimpinan demokratis, para bawahan dapat bekerja sama dan saling membantu dalam setiap penyelesaian tugas sehari-hari tanpa mementingkan kepentingan Individu pribadi guru. Dengan pola kepemimpinan kharismatiknya, para bawahan dapat melaksanakan dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan lancar dan taat pada pengasuh tanpa adanya

sikap indisipliner dari para bawahan, karena dengan kharismanya seorang pemimpin, para bawahan akan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin dan mengerjakannya tanpa adanya paksaan.

Hal ini sesuai dengan teori Sondang Siagian, Filsafat Administrasi bahwa:

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan dsb) dilakukan secara harmonis, sehingganya mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*joyful learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik.<sup>75</sup>

Sebuah pondok pesantren yang maju sangat memperhatikan mutu pendidikan dan pengajaran yang diterapkan di dalamnya. Sistem pendidikan dan pengajaran yang ada di pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh dibagi menjadi dua bagian. Yang pertama adalah pendidikan formal yaitu: Tsanawiyah Negeri dan Aliyah Negeri. Dan yang kedua adalah pendidikan non formal sebagai penunjang pendidikan formal, yang dilaksanakan diluar jam formal, seperti kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ngaji malam dan lain-lain. Di pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Penggemblengan dan pengajaran serta pengelolaan para santrinya dilakukan selama 24 jam agar lebih memudahkan pengawasan dan pengontrolan terhadap santri. Santri santri di pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh di pagi hari mengikuti pendidikan formal hingga siang hari kemudian dilanjutkan dengan pendidikan non formal di pesantren. Dengan demikian para santri jelasnya lebih banyak mendapatkan pendidikan dari dari sekolah-sekolah

---

<sup>75</sup> Sondang Siagian, Filsafat Administrasi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003). hlm. 36.

lain dan kemungkinan besar santri-santri pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh lebih berkualitas di banding pesantren-pesantren lain.

Dalam pengelolanya pengasuh pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh menekankan pada para guru untuk kerja sama dan bahu menbahu serta bergiliran dan bergantian dalam melakukan pengawasan dan pengontrolan kepada seluruh santrinya.

Menyikapi kebijakan desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah yang bergulir bersamaan dengan era globalisasi sekarang ini yang ditandai dengan kompetisi global yang sangat ketat dan tajam, perlu dilakukan perubahan paradigma kepemimpinan pendidikan, terutama dalam pola hubungan atasan dan bawahan yang semula bersifat hierarkis/ komando menuju kearah kemitraan bersama. Dalam hubungan atasan dan bawahan yang bersifat hierarkis sering kali menempatkan bawahan sebagai objek. Pemaksaan kehendak dan pragmatis merupakan sikap dan perilaku yang kerap mewarnai kepemimpinan tersebut, yang pada akhirnya berakibat fatal terhadap terbelenggunya sikap inovatif dan kreatif setiap bawahan. Dengan kondisi demikian, pada akhirnya akan sulit dicapai kinerja yang unggul dan produktif.<sup>76</sup>

Sesuai dengan teori dan data di atas, pola kepemimpinan pengasuh pondok pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh menggunakan pola kepemimpinan demokratis yang berakar pada pola kepemimpinan kharismatik, yang mana pola kepemimpinan demokratis disini lebih mementingkan kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi. Hal ini diwujudkan oleh pengasuh pondok pesantren

---

<sup>76</sup> E. Mulyasa, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Jakarta: Bumi Aksara. 2011), h 47-48.

Darul 'Ulum Banda Aceh dalam memberdayakan Para asatidz/bawahannya dan masyarakat sekitar. Pemimpin atau pengasuh merupakan motor penggerak bagi sumber yang ada di pesantren terutama pada tenaga pendidik atau asatidz. Pemimpin mempunyai peran penting dalam memberdayakan para tenaga pendidik, karena pemimpin memegang tanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berkenaan dengan mutu di pesantren, sehingga menghasilkan lulusan atau output yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pelanggan pendidikan. Oleh sebab itu pemimpin mengambil langkah-langkah dengan meningkatkan mutu pesantren dengan meningkatkan kualitas tenaga pendidik agar mereka mampu mendidik dan membina para santri dengan kompetensi dan ketrampilan yang dimilikinya agar dapat menghasilkan lulusan yang intelektual, yaitu lulusan yang mampu menguasai ilmu agama dan ilmu sosial serta berwawasan luas.

Langkah awal yang dilakukan pengasuh pondok pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik adalah dengan mengadakan pembinaan kompetensi professional para tenaga pendidik dan pembinaan kompetensi kepribadian para tenaga pendidik, kemudian juga mengadakan pemberian apresiasi terhadap tenaga pendidik yang mempunyai prestasi baik selama mengajar, seperti memberikan kenaikan pangkat pada guru yang paling berprestasi dalam hal pembelajaran bidang studi tertentu, atau dengan memberikan hadiah berupa materi tertentu bagi guru yang berprestasi. Dengan manajemen atau pengelolaan terhadap sumber daya yang ada, dapat dipahami dan dirumuskan sebagai proses pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya, terutama yang terfokus bagaimana pola kepemimpinan kyai secara efektif dan efisien. Hal

ini sesuai dengan teori bahwasannya seorang guru memiliki posisi yang sangat penting dan strategi dalam pengembangan potensi yang dimiliki peserta didik. Pada diri gurulah kejayaan dan keselamatan masa depan bangsa dengan penanaman nilai-nilai dasar yang luhur sebagai cita-cita pendidikan nasional dengan membentuk kepribadian sejahtera lahir dan bathin, yang ditempuh melalui pendidikan agama dan pendidikan umum.

Oleh karena itu harus mampu mendidik diberbagai hal, agar ia menjadi seorang pendidik yang proporsional. Sehingga mampu mendidik peserta didik dalam kreativitas dan kehidupan sehari-harinya. Pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar baik itu secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak setiap orang mempunyai kesamaan didalam menjalankan kepemimpinannya. Begitu pula dengan kemampuan serta keahlian seorang pimpinan menjadi penentu keberhasilan pengembangan ataupun kemajuan dari lembaga atau organisasi yang dipimpinnya.



## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang peneliti lakukan tentang Pengelolaan Total Quality Manajemen ( Tqm ) Di Pesantren Darul'ulum Banda Aceh dapat diambil kesimpulan yaitu:

1. Untuk strategi kepemimpinan kepala Pesantren dalam meningkatkan Manajemen Mutu Terpadu ( TQM ) di Pesantren Darul'Ulum Banda Aceh. Pondok pesantren menggunakan dua pola kepemimpinan, yaitu pola kepemimpinan demokratis dan pola kepemimpinan kharismatik. Pola kepemimpinan demokratisnya dituangkan dalam pembentukan sebuah kepanitiaan di setiap pelaksanaan kegiatan. Seperti pelaksanaan kegiatan rekrutmen/ penerimaan santri baru. Kepanitiaan ini bertujuan agar setiap kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan lancar dan sesuai dengan tujuan. Seperti kegiatan pelaksanaan penerimaan santri baru yang bertujuan untuk merekrut/ menerima sekaligus menyeleksi santri- santri yang akan masuk ke pesantren benar- benar calon santri yang berkualitas. Namun terlepas dari hal itu, dalam perekrutan tenaga pengajarnya sangat bertolak belakang dengan perekrutan santri barunya. di pondok pesantren di Pesantren Darul'ulum Banda Aceh tidak diadakan perekrutan tenaga pengajar, melainkan yang ada hanya orang memasukan lamaran. dan pengasuh pondok sendiri yang menguji dan memutuskan diterima atau tidak. Dengan kharisma yang dimiliki oleh seorang pengasuh pondok pesantren Darul'ulum Banda Aceh lingkungan dan masyarakat sekitar sebagian besar mendukung setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh pesantren. Dalam hal ini hubungan antara pesantren dengan lingkungan dan masyarakat sekitar relatif

baik. Hubungan yang dilakukan adalah hubungan yang timbal balik/ saling menguntungkan dua pihak, yaitu seperti yang telah terpapar di Bab IV.

Program pendidikan pesantren Darul'ulum Banda Aceh adalah: TMI (Tarbiyatul Muallimin Al Islamiyah) dengan lama belajar 6 tahun, MTs, MA. Kurikulumnya adalah perpaduan antara kurikulum pondok pesantren Gontor dengan kurikulum kementerian agama dan kurikulum kementerian pendidikan. Untuk sarana dan prasarananya sudah lengkap dan memenuhi kebutuhan yang diperlukan.

2. Untuk mengetahui kendala apa saja yang di hadapi kepala Pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu ( TQM ) di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh, pengasuh pondok pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh juga menggunakan dua pola kepemimpinan di atas. Hal ini dituangkan dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan-permasalahan para guru/ asatidz, seperti dalam menjalankan rutinitas para guru dan bawahannya yaitu mulai dari diadakannya briving bagi guru-guru di setiap pagi hari 15 menit sebelum mengajar dan dilanjutkan dengan evaluasi oleh pengasuh pondok pesantren sendiri. dan dalam faktanya proses pembelajaran di pondok pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh mengalami peningkatan yang cukup baik sehingga mampu menciptakan santri yang intelektual, berkualitas dan berwawasan luas. Mengenai sistem pembelajaran yang ada di pondok pesantren Darul'ulum Banda Aceh lebih mengacu pada model pembelajaran para guru masing-masing, hal ini dikarenakan sarana dan fasilitas yang sudah memadai dalam pembelajaran yang lebih mementingkan keaktifan siswa dalam bidang studi

tertentu seperti mata pelajaran jurusan IPA dan IPS sudah menggunakan lab IPA dan lab IPS, begitu pula untuk mata pelajaran bahasa sudah menggunakan lab bahasa. Jadi disini tugas guru hanya memandu, mengarahkan dan mengawasi pembelajarannya saja dan siswa disini lebih proaktif dalam pembelajaran. Program pendidikan dan pengelolaan santi di pondok pesantren Darul 'Ulum dilakukan selama 24 jam, mulai dari jam 07.00 sampai jam 13.00 para santri belajar di pendidikan formalnya dan selebihnya mengikuti pelajaran pondok pesantren. Untuk profesionalisme para guru, di pondok 80 pesantren Darul'ulum Banda Aceh memang belum sepenuhnya memenuhi standar mengajar, namun pengasuh pondok pesantren Darul'ulum Banda Aceh sudah berusaha dengan mengadakan pemberdayaan bagi para tenaga pengajarnya yang belum sepenuhnya memenuhi standar untuk mengajar yaitu dengan mengikut sertakan mereka ke dalam kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan seperti yang telah dipaparkan di Bab IV.

3. Untuk mengetahui upaya kepala pesantren mengatasi kendala dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu ( TQM ) di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh sama seperti untuk meningkatkan kualitas input dan kualitas proses pendidikan formalnya, dalam hal meningkatkan kualitas output pendidikan formalnya-pun masih menggunakan pola kepemimpinan demokratis yang berakar pada pola kepemimpinan kharismatik. Dengan adanya musyawarah guru, musyawarah wali kelas dan musyawarah orang tua murid serta melibatkan masyarakat setempat dalam menciptakan lulusan santri yang berkualitas dan berwawasan luas, itu mencerminkan bahwa pola dan karakter yang terpancar

dari seorang pengasuh pondok pesantren Darul'ulum Banda Aceh itu adalah pola yang demokratis, yaitu pola yang membuat dan menjadikan santri-santri di pondok pesantren Darul'ulum Banda Aceh berkualitas dan berwawasan luas. Namun bila melihat sosok asli seorang pengasuh pondok pesantren Darul'ulum Banda Aceh yang mampu memikat masyarakat luas agar anak-anaknya mau belajar di pondok pesantren Darul'ulum Banda Aceh dan mampu menyatukan seluruh jajaran guru dan bawahannya agar patuh dan taat para segala perintahnya tanpa melakukan tindakan indisipliner, tentu tak lain itu karena pola kepemimpinan kharismatik seorang kyai, yaitu pola yang mampu menjadikan pondok pesantren Darul 'Ulum bertahan dan berkembang dengan banyak pengikut dan santrinya sampai sekarang ini. Dan dalam faktanya pondok pesantren Darul'ulum Banda Aceh, santri-santrinya dalam pendidikan formal lulus 100% dalam kurun waktu dua tahun ajaran terakhir dan santri-santrinyapun banyak yang mendapatkan prestasi dari berbagai macam kejuaraan dan perlombaan.

## **B.Saran-saran**

Sebagai akhir dari penulisan skripsi ini, dengan mendasarkan pada penelitian yang peneliti lakukan, maka peneliti ingin memberikan saran yang kiranya dapat bermanfaat Bagi Pondok Pesantren Darul'ulum Banda Aceh, yaitu :

1. Hendaknya untuk meningkatkan kualitas input pendidikan, pengasuh pondok pesantren Darul'ulum Banda Aceh menciptakan suasana yang lebih demokratis lagi, agar setiap guru dan bawahannya dapat mengeluarkan inspirasi dan ide-idenya serta mengekspresikan kreativitasnya untuk kemajuan dalam pendidikan.

Karena dengan suasana demokratis akan tercipta pula suasana kerja yang nyaman dan saling membantu dalam menyelesaikan tugas-tugas demi kepentingan bersama.

2. Hendaknya untuk meningkatkan kualitas proses pendidikan, pengasuh pondok pesantren Pondok Pesantren Darul'ulum Banda Aceh lebih kepada pemberdayaan tenaga pendidiknya dan tenaga pendidik hendaknya lebih meningkatkan fungsi-fungsi manajemen secara menyeluruh, dengan harapan, maksud dan tujuan agar dapat mencapai hasil yang lebih maksimal dalam pendidikan.
3. Hendaknya untuk meningkatkan kualitas output pendidikan, dengan kharisma yang dimiliki oleh seorang kyai, di padukan dengan pola-pola kepemimpinan yang di dalamnya mengandung unsur- unsur manajemen modern, jadi seorang pengasuh tidak terpaku dengan satu atau dua pola kepemimpinan saja, melainkan mampu menggabungkan dan mengkolaborasikan dari berbagai pola kepemimpinan.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- A. Halim dkk. *Manjeman Pesantren*, Yogyakarta : Pustaka Pesantren, 2005.
- Achmad Sanusi, *pembaharuan strategi pendidikan, Filsafat, Manajemen, dan Arah pembangunan Karakter Bangsa*, Bandung : Nuansa Cendekia, 2014.
- Agus Fahmi, Manshur Ghani Sanusi, *Konsep Pendidikan Modern Surabaya : SMA Khadijah*, 2006.
- Ainurrafi Dawam dan Ahmad Ta'rifi, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren* Yogyakarta: Listafariska Putra, 2005.
- Amin Wijaya Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Rineka Cipta, 1993.
- Ara Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Bandung: Pustaka Educa, 2010.
- Azyumardi Azra, *Esei-Esei Intelektual Muslim dan Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1998.
- George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bina Aksara, Terj. J. Smith. D. F. M. 2003.
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999.
- Husein Umar, *Metodelogi Penelitian untuk Skripsi, Tesis Bisnis*. Jakarta : Grafindo Persada. 2008.
- Ismail SM, dkk. , “Mengurai Anatomi Pesantren dan Madrasah”, dalam Ismail SM. Nurul Huda, dan Abdul Khaliq, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002.
- Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi dan Research*, Bandung; Alumni, 1984.

- Lexy. J. Moleong, "*Metode Penelitian Kualitatif*". Bandung: Remaja Cipta Rosda Karya. 2006.
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Madu, C. N. *Quality Management in Developing Economies*. Dalam C. N. Madu Penyunt. *Handbook of Total Quality Management* . 1998
- Mulyadi, *Total Quality Manajemen* Yogyakarta: UGM, 1998.
- Mudafir Ilyas, *Manajemen Mutu Terpadu Buletin Pengawasan No. 13 dan 14 Tahun 1998*.
- Moh. Pabundu Tika, *Metodologi Riset Bisnis*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Nana Syaodih, Dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Bandung: Refika 2007.
- Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2001.
- Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1997.
- Piet A Sahertian, Frans Mutaher , *Prinsip Dan Teknik Supervisi Pendidikan* Jakarta reneka cipta, 1981.
- Peraturan pemerintahan Nomor 19 Tahun 2005.
- Rusdin Pohan, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Banda Aceh : Ar-Rijal Institut, 2007.
- Rohiat, *Managemen Sekolah*, (Bandung: PT Refika Aditama 2009).
- S. Soimatul Ula, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif* ,Yogyakarta: Berlian, 2013.

Sejarah Dayah| <http://aceh1.kemenag.go.id>| akses 29-05-2013

Sudjono Prasodjo, Profil Pesantren, Jakarta: LP3S, 1982.

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, ed, revisi VI  
Jakarta: Rineka Cipta, 2006.

Sumber Data dari tata usaha Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh tanggal 27 mei  
2017.

Stoop & Johnson, Perencanaan Kebutuhan ,Jakarta : Kencana Prenada Media  
Group, 1969.

Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa.. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta:  
Balai pustaka. 2005.

Tjiptono, Fandi, dan Anastasia Diana, Total Quality Management, Yogyakarta:  
Andi, 2003.

Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu*, Dalam *Http:// Ssep.Net /Director. Html*.  
Diakses Pada Tanggal 3 Oktober 2015.

Umiarso dan imam gojali, , Manajemen Mutu Sekolah Di Erah Otonomi  
Pendidikan, ircisod Jogjakarta 2010.

Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 pasal 2 ayat 1.

Veithzal Rivai dan sylviana Murni, Education Management ,Jakarta Rajawali Pres  
2010.

Wawancara dengan Pengasuh Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Kamis  
27 Mei 2017.

Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai,  
Jakarta, Lp3s, 1983.



## FOTO DOKUMENTASI

1. Foto dari depan Pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh



2. Wawancara bersama pendidik ( ustad ) Pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh



3. Wawancara bersama kepala yayasan pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh



4. Temu ramah bersama santri



5. kondisi lingkungan pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh



6. Berbicara bersama masyarakat di sekitar pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh



## INSTRUMEN DOKUMENTASI DI PESANTREN DARUL U'LUM

### BANDA ACEH

NO	Dokumentasi yang mendukung hasil penelitian
1.	Kondisi Pesantren Darul Ulum Banda Aceh
2.	Kondisi lingkungan Pesantren Darul Ulum Banda Aceh
3.	Jumlah pendidikan di Pesantren Darul Ulum Banda Aceh
4.	Jumlah mengenai jumlah santri Pesantren Darul Ulum Banda Aceh
5.	Buku catatan hitam santri di Pesantren Darul Ulum Banda Aceh
6.	Instrumen penyelesaian konflik santri Pesantren Darul Ulum Banda Aceh
7.	Video, foto, rekaman suara konflik siswa Pesantren Darul Ulum Banda Aceh

INSTRUMEN OBESERVASI DI PESANTREN DARUL U'LUM KOTA  
BANDA ACEH

NO	Aspek yang diamati	Pelaksanaan			
		SB	B	C	K
1.	Ketepatan waktu Ustad / ustazah hadir di Pesantren Darul Ulum Banda Aceh				
2.	Ketepatan waktu Ustad / ustazah hadir di dalam kelas untuk melakukan proses pembelajaran				
3.	Cara Ustad / ustazah dalam menyampaikan informasi tentang pengetahuan agar santri bisa memahaminya				
4.	Ustad / ustazah dan santri saling bersikap jujur dan saling terbuka dalam memberikan informasi yang akan dijadikan sebagai sumber pembelajaran				
5.	Hubungan Ustad / ustazah dengan santri dalam berkomunikasi				
6.	Ustad / ustazah memberikan kebebasan siswa dalam kreatifitasnya di lingkungan Pesantren Darul Ulum Banda Aceh				
7.	Ustad / ustazah dan santri saling mendukung untuk mencapai				

	kepentingan bersama				
8.	Menjaga kondisi lingkungan yang kondusif terhindar dari konflik antar santri				
9.	Pengontrolan terhadap santri yang berkonflik				
10.	Strategi ustad dan ustazah dalam pengelolaan konflik yang terjadi pada santri				
11.	Organisasi santri yang ada di Pesantren Darul Ulum Banda Aceh sebagai lahan sosialisasi santri dengan santri				
12.	Hubungan santri dengan santri dalam berkomunikasi				

Keterangan

SB : Sangat baik

B : Baik

C : Cukup

D : Kurang

**Instrumen Wawancara dengan Pimpinan Pesantren dan Ustad Darul  
'Ulum Banda Aceh**

**Judul Skripsi: Penerapan Total Quality Manajemen ( TQM ) di  
Pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh**

1. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala Pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu ( TQM ) di pesantren Darul'Ulum Banda Aceh?
2. Apa saja kendala yang di hadapi kepala Pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu ( TQM ) di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh
3. Bagaimana upaya kepala Pesantren mengatasi kendala dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu ( TQM ) di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh?
4. Menggunakan pola kepemimpinan apa pengasuh pondok pesantren ini?
5. Masalah perencanaan program pendidikan yang di terapkan di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh, bagaimana cara selaku pimpinan pesantren merumuskan program pendidikan ?
6. Kurikulum apa yang di terapkan oleh Pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh baik dalam pendidikan formal maupun non formal ?
7. Apakah sarana pendukung dikelas atau diluar kelas sudah memenuhi kebutuhan pembelajaran ?
8. Apakah kepala pesantren ikut mengoptimalkan dan terjun langsung untuk mengontrol kelengkapan sarana dan prasarana di sekolah ini ?
9. Bagaimana hubungan Pesantren dengan masyarakat sekitar pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh ?

## **RIWAYAT HIDUP PENULIS**

1. Nama Lengkap : Mizan Akbar
2. Tempat / tgl.Lahir : Aceh Tengah, 13 Juli 1995
3. Alamat : Ds.Lamkeuneng Kec Darussalam Kab Aceh Besar
4. Jenis Kelamin : Laki-laki
5. Agama : Islam
6. Kebangsaan : Indonesia
7. Status : Belum Kawin
8. Pekerjaan : Mahasiswa
9. Riwayat pendidikan
  - a. MIN : MIN Blang Rongka Lulus Tahun 2007
  - b. MTSS : Nurul Islam Lulus Tahun 2010
  - c. MAN : MAN 2 Takengon Lulus Tahun 2013
10. Nama orang Tua
  - a. Ayah : Walyudi
  - b. Pekerjaan : Petani
  - c. Ibu : Mila Kasih
  - d. Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil ( PNS )
11. Alamat : Blang Rongka Kec Timang Gajah Kab Bener Meriah

Banda Aceh, 13 Juli 2017

Penulis

Mizan Akbar