

## PENGELOLAAN TOTAL QUALITY MANAJEMEN ( TQM )

### DI PESANTREN DARUL'ULUM BANDA ACEH

Ismail Anshari,<sup>1</sup> Mizan Akbar<sup>2</sup>

#### *Abstrak*

Kepala pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh memiliki kinerja yang efektif dan berkompenten 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 sepertilokasi 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. Metode yang di gunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, sedangkan pendekatan yang dilakukan adalah Studi fenomenologi. 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 Kunci : Pengelolaan, Total Quality Manajemen ( TQM )**

#### **A. Pendahuluan**

Masalah mutu yang dihadapi dalam dunia pendidikan saat ini 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

---

<sup>1</sup>Dosen Tetap Prodi MPI Fakultas Tarbiyah UIN Ar-Raniry Banda Aceh

<sup>2</sup> Mahasiswa Prodi MPI Fakultas Tarbiyah UIN Ar-Raniry Banda Aceh

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>

---

<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*. Diakses Pada Tanggal 3 Oktober 2015.

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 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). Penelitian ini lebih jauh membahas tentang bagaimana penerapan TQM dalam dunia pendidikan khususnya, pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh.

Pimpinan 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 supervisor bertujuan untuk membantu memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan pada umumnya dan proses belajar mengajar pada khususnya”<sup>5</sup>.

## **B. PEMBAHASAN**

### **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.

---

<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) hlm. 23.

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.

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>6</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>7</sup>

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,

---

<sup>6</sup> Soimatul Ula, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, (Yogyakarta: Berlian, 2013), hlm. 40.

<sup>7</sup> Agus Fahmi, Dkk, *Konsep Pendidikan Modern* (Surabaya : SMA Khadijah, 2006), hlm. 67.

<sup>8</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 458.

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 dijelaskan 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 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. Rancangan produk diproses sesuai dengan prosedur dan teknik untuk mencapai harapan pelanggan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa TQM 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 *funduq* 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>

Sedangkan pengertian dayah sesuai dengan penelusuran peneliti dalam situs sejarah dayah mendefinisikan bahwa :

“Dayah (dalam bahasa Arab; زاوية *zawiyah*. Arti harfiahnya adalah sudut, karena pengajian pada masa Rasulullah dilakukan di sudut-sudut mesjid). Dibeberapa negara muslim lain dayah atau zawiyah 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 pengajian 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 *meunasah* 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.

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*.

---

<sup>9</sup>Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta, Lp3s, 1983), hlm. 18.

<sup>10</sup>Sejarah Dayah| <http://aceh1.kemenag.go.id>| akses 29-05-2013.

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.

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

Berdasarkan latar belakang masalah ini maka penulis tertarik untuk meneliti bagaimana strategi kepemimpinan kepala Pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu ( TQM ) di Pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh, kendala yang di hadapi kepala Pesantren dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu ( TQM ) di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh dan upaya apa saja yang dilakukan kepala pesantren untuk mengatasi kendala dalam meningkatkan manajemen mutu terpadu (TQM) di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh.

### **C. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif mampu mendeskripsikan sekaligus memahami makna yang mendasari tingkah laku partisipasi, mendeskripsikan latar dan interaksi yang kompleks, eksplorasi untuk mengidentifikasi tipe-tipe informasi dan mendeskripsikan fenomena.

Pendekatan kualitatif dalam penelitian 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.

Data dikumpulkan dari data yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Paradigma naturalistik digunakan karena memungkinkan peneliti menemukan pemaknaan (*meaning*) dari setiap fenomena sehingga diharapkan dapat menemukan *wisdom* (kearifan lokal), tradisional wisdom (kearifan tradisi), moral value (etik, etika dan noetik) serta teori-teori dari subjek yang diteliti.

Dalam penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah Pesantren Darul Ulum Banda Aceh. Pemilihan lokasi ini, karena sifat penelitian ini adalah naturalistic. Selain itu, Pesantren Darul 'Ulum tersebut merupakan wilayah lingkungan Aceh.

Instrumen utama dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, yang harus hadir sendiri ke lapangan secara langsung untuk pengumpulan data. Hal ini dikarekan dalam penelitian kualitatif, instrumen utama (key person-nya) adalah manusia. Peneliti melakukan observasi, wawancara dan pengambilan dokumentasi. Selama pengumpulan data dari subjek penelitian di lapangan, peneliti berusaha supaya dapat menghindari pengaruh subyektivitas dan menjaga lingkungan secara ilmiah supaya proses yang terjadi dilapangan berjalan sebagaimana mestinya.

Pengambilan data dalam penelitian ini dengan cara *snowball sampling* yaitu informan kunci menunjuk orang-orang yang mengetahui masalah yang akan diteliti untuk melengkapi keterangannya dan orang-orang yang ditunjuk akan menunjuk orang lain bila keterangan kurang memadai, begitu seterusnya.

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan tiga teknik yaitu; wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. Instrumen utama pengumpulan data dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan alat bantu tape recorder, handycam, alat kamera, pedoman wawancara, note book dan alat-alat lain yang diperlukan secara insidental.

Analisis data peneliti lakukan sebagai upaya mencari dan menata secara sistematis. Catatan hasil observasi partisipan, wawancara mendalam dan dokumentasi untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang persoalan yang peneliti teliti dan menyajikannya

sebagai temuan, sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut, analisis peneliti lanjutkan dengan upaya mencari makna.

Karena ini penelitian kualitatif, maka analisis data dalam prakteknya tidak dapat dipisahkan dengan proses pengumpulan data. Kedua kegiatan ini berjalan serentak, artinya analisis data peneliti kerjakan bersamaan dengan pengumpulan data dan peneliti lanjutkan setelah pengumpulan data selesai. Analisis dan pengumpulan data peneliti laksanakan secara berulang-berulang guna untuk memecahkan masalah.

#### **D. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

##### **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>3</sup>

---

<sup>3</sup>Wawancara dengan Pengasuh Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Kamis 26 Mei 2017.

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

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>4</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>5</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 lainya 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>6</sup>

Pertanyaan yang selanjutnya yaitu untuk menunjang peningkatan *Total Quality* Manajemen pertanyaan yang peneliti ajukan adalah bagaimana hubungan Pesantren dengan Masyarakat di sekitar Pesantren ? jawaban dari kepala pesantren :

---

<sup>4</sup>Wawancara dengan Ust Zulfikar,, S.Si Selaku Kepala yayasan pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh Jum’at, 27 Maret 2017.

<sup>5</sup>Wawancara Dengan Zulfikar, S.Si Selaku Kepala yayasan pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh Kamis, 26 Mei 2017.

<sup>6</sup>Wawancara Dengan Zulfikar, Selaku Kepala yayasan pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh. Kamis, 26 Maret 2017.

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>7</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>8</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 pola kepemimpinan demokratis dan pola kepemimpinan kharismatik. Kepemimpinannya fleksibel disesuaikan dengan situasi dan kondisi.”<sup>9</sup>

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

---

<sup>7</sup>Wawancara dengan Ust. Junaidi Abdul Jalal Selaku Bagian Pusat Informasi Sekaligus Sebagai Kepala Sekolah Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Jumat 27 Mei 2017.

<sup>8</sup>Wawancara dengan Salah Satu Ustadz yang Sedang Mengajar di dalam Kelas, Hari Jumat, 27 Mei 2017.

<sup>9</sup>Wawancara Dengan Ust Zulfikar Selaku Bagian Pusat Informasi Sekaligus Kepala yayasan Darul ‘Ulum Banda Aceh Hari Kamis 26 Mei 2017.

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 keterampilan
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, kiostel, 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>10</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>11</sup>

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

<sup>10</sup>Dokumentasi, Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh.

<sup>11</sup>Wawancara dengan Luqmanul Hidayat, MA. Selaku Kepala Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Jumat 27 Mei 2017.

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>12</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.

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.

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>13</sup>

---

<sup>12</sup>Wawancara Dengan Luqmanul Hidayat MA.Selaku Kepala Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Jumat 27 Mei 2017.

<sup>13</sup>Sumber Data dari tata usaha Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh.

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, 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>14</sup>

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

---

<sup>14</sup>Wawancara dengan Ust. Heddin Abdullah Selaku Bagian Sarpras dan Pembangunan Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh , Kamis 26 Mei 2017.

jajarannya dan guru yang bersangkutan bermusyawarah bersama dalam menentukan dan memutuskan pelajaran ekstra yang seperti apa dan bagaimana pelaksanaannya.

Dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kepala pesantren dalam meningkatkan TQM di pesantren Darul 'Ulum Banda Aceh sudah sangat baik tidak 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 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, diperoleh 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 demokratik 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>15</sup>

Gaya kepemimpinan karismatik 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 karismatik tetap menjadi gaya yang paling dominan dianut para pengasuh pesantren.<sup>16</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 kehadirannya di tengah-tengah masyarakat. dan hampir sebagian besar masyarakat menjadi pengikutnya, dan kebanyakan pula anak-anaknya bersekolah disitu. Walaupun kepemimpinan karismatik memiliki kekurangan, tetapi tidak serta merta hal ini harus dihilangkan karena kenyataannya pesantren eksis hingga sekarang juga dengan kepemimpinan karismatik 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 karismatik.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>Wawancara dengan Ust, Zainal Abidin, S.Pd.I Bagian kesiswaan Darul ‘Ulum Banda Aceh Jumat, 27 Mai 2017.

<sup>16</sup>Ngalim Purwanto, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Rineka Cipta), hlm.34.

<sup>17</sup>Wawancara dengan Ust, Zainal Abidin, S.Pd.I Bagian kesiswaan Darul ‘Ulum Banda Aceh Jumat , 27 Maret 2017.

### **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 jawabanya 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 pengemblengan bahasa sudah menggunakan Lab Bahasa, Lab Multimedia, Lab Komputer, bahkan pelatihan ekstrakurikuler santri sudah dilengkapi sarana dan fasilitas yang cukup memadai.<sup>18</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 :

---

<sup>18</sup>Wawancara dengan Ahmad Alfajri Selaku wakil Kepala pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh. Kamis, 26 Mai 2017.

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>19</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 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

---

<sup>19</sup>Wawancara dengan Ust. Heddin Abdullah Selaku Bagian Sarpras pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Hari Jumat, 27 Mai 2017.

berkaitan dengan pendidikan formalnya. Entah itu pengurangan atau penambahan kurikulum lama dengan kurikulum yang baru.<sup>20</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 diluar pesantren.

## **E. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

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

---

<sup>20</sup>Wawancara dengan Ust Heddin Abdullah Selaku Bagian Sarpras Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Banda Aceh, Hari Jumat, 27 Mai 2017.

timbang 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 indiscipliner, 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.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Agus Fahmi, Dkk, *Konsep Pendidikan Modern*, Surabaya : SMA Khadijah, 2006.
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, Bandung: Refika Aditama, 2008. Nana Syaodih, dkk, *Pengendalian*
- Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1997.
- Ngalim Purwanto, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Piet A Sahertian, Frans Mutaher , *Prinsip dan Teknik supervisi pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1981.
- Peraturan pemerintahan Nomor 19 Tahun 2005.
- S. Soimatul Ula, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, Yogyakarta: Berlian, 2013.
- Sudjono Prasodjo, *Profil Pesantren*, Jakarta: LP3S, 1982.
- Sejarah Dayah| <http://aceh1.kemenag.go.id>| akses 29-05-2013.
- Undang-undang Sisdiknas nomor 20 Tahun 2003 pasal 2 ayat 1
- Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu*, Dalam [Http:// Ssep.Net /Director. Html](Http://Ssep.Net/Director.Html). Diakses Pada Tanggal 3 Oktober 2015.
- Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta, Lp3s, 1983.