

BAB I

PENDAHULUAN

A. Kontek Penelitian

Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia. Bahkan, Martin menyebut bahwa tradisi pengajaran agama Islam di Pesantren adalah salah satu tradisi agung (*great traditon*) di Indonesia. Mengapa demikian, karena hadirnya pesantren dimaksudkan untuk mentransmisikan Islam bercorak tradisional sebagaimana termuat dalam kitab kuning ke dalam wadah institusi pendidikan.¹

Dalam proses transmisinya, semua komponen baik Kiai (pemimpin), santri atau murid maupun kurikulum harus terlibat secara sinergis. Semua komponen tersebut harus berjalan secara beriringan dalam mewujudkan tujuan suatu lembaga.

Dilihat dari sisi fungsinya, pesantren paling tidak memiliki tiga fungsi utama yang tidak dapat dipisahkan yaitu pertama, sebagai institusi keilmuan. Jika melihat klasifikasi keilmuan yang disebutkan Imam al-Ghazali, ilmu pengetahuan terbagi menjadi dua yaitu ilmu syariah yang dihukumi fardhu'ain dan ilmu ghoiru syariah yang dihukumi fardhu kifayah.² Berdasarkan hal tersebut, Pesantren masuk dalam core ilmu syariah yang berhukum wajib untuk dipelajari. Meskipun demikian, Pesantren juga harus mengembangkan keilmuan

¹ Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat* (Yogyakarta: Gading Publishing, 2015), hlm 85.

² Abdul Rosyad Shiddiq, *Mukhtasyar Ihya' Ulumuddin*, (Jakarta: Akbar Media, 2008), hlm. 7

fardhu kifayah. Kedua, fungsi sebagai institusi keagamaan. pesantren sebagaimana core keilmuannya, maka tentu juga menjadi lembaga keagamaan. Pesantren berfungsi tidak hanya sebagai lembaga yang melakukan tugas pendidikan, pengajaran, pengembangan kajian keagamaan tetapi juga hadir dalam upaya perubahan sosial ke arah yang lebih baik. Ketiga, sebagai institusi sosial kemasyarakatan. Hal ini merupakan suatu yang wajar karena pesantren hadir di tengah masyarakat maka tidak dapat lepas dari masyarakat itu sendiri. Dalam proses transmisi fungsi sosial ini, pesantren melakukannya dengan kegiatan dakwah.³

Kehadiran pesantren di tengah masyarakat jelas membawa pengaruh yang luar biasa bagi pembinaan moral dan pengembangan pendidikan. Pesantren mempunyai fungsi ganda yaitu selain membina moral akhlak para santri juga turut serta dalam mencerdaskan melalui pendidikan-pendidikan yang integralistik. Fungsi inilah yang kemudian juga direspon oleh Pondok Pesantren Wali Songo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah. Pondok Pesantren Wali Songo sebagai sebuah pesantren di bawah naungan Majelis Riyasatil Ma'had memiliki peraturan atau regulasi yang membawai semua jenjang pendidikan yang ada.

Pesantren pada umumnya bersifat tertutup, terpusat, dan kekeluargaan. Pondok Pesantren “Wali Songo” Ngabar dan

³ Atho' Lukman Hakim, “*Pesantren dan Perubahan Sosial*” Vol. 1, No. 1 (Desember 2013), hlm 23.

Pondok Pesantren Putri Al Mawaddah menerapkan prinsip-prinsip *transparansi, akuntabilitas, responsibility* dan kebersamaan.⁴

Prinsip transparansi mendasari seluruh kegiatan pengelolaan pendidikan dan pengajaran di Pondok. Transparansi dalam perencanaan dan pelaksanaan program secara terbuka melalui forum. Seluruh program pesantren dirancang secara terbuka dan diketahui oleh seluruh internal pondok. Tiap lembaga melaporkan perkembangan program minimal tiga bulan sekali dan dievaluasi secara komprehensif. Hasil laporan tersebut selanjutnya menjadi bahan laporan pertanggung jawaban Pimpinan Pondok di hadapan *Majlisu Riyasatil Ma'had* di Pondok Pesantren Wali Songo dan Majelis Tinggi di Pondok Pesantren Putri Al Mawaddah setiap enam bulan sekali.

Transparansi juga diterapkan dalam manajemen keuangan. Sirkulasi keuangan Pondok diatur secara transparan dan tertib. Setiap lembaga dan organisasi melaporkan sirkulasi keuangan kepada pimpinan secara reguler.

Di samping itu, laporan keuangan juga diperiksa dan dikontrol setiap saat. Jika terjadi kecurangan atau kesalahan, kepada penanggung jawab akan diberikan sanksi berupa teguran dan yang paling parah dicabut dari personel pondok (dikeluarkan). Dengan demikian dapat dilihat bahwa Pondok Pesantren “Wali Songo” Ngabar menerapkan prinsip tranparansi.

⁴ Dokumentasi, Sekretariat Pondok Pesantren “Wali Songo” Ngabar.

Pondok Pesantren Wali Songo didesain sebagai wadah bagi para santri yang unggul. Dari sisi tujuan, Pondok Pesantren Wali Songo berkomitmen untuk melahirkan intelektual muslim yang bertakwa, memiliki keunggulan di bidang pemikiran keagamaan, keilmuan dan ketrampilan, dan *akhlakul karimah* serta melahirkan intelektual Muslim yang berakhlak terpuji, Maka dalam mewujudkan tujuan tersebut diperlukan pengelolaan dan tata kelola yang baik. Tidak hanya dari unsur pimpinan saja, tetapi juga diperlukan kerjasama sinergis antara pimpinan, pengasuh, pengelola dan santri.

Pondok Pesantren Putri Al-Mawaddah merupakan lembaga pendidikan Islam berstatus Swasta Penuh dibawah Yayasan Al-Arham. Pesantren Putri Al-Mawaddah didesain sebagai wadah bagi para santri putri yang unggul. Dari sisi tujuan, Pesantren Putri berkomitmen untuk melahirkan intelektual muslim yang bertakwa, memiliki keunggulan di bidang pemikiran keagamaan, keilmuan dan ketrampilan, dan *akhlakul karimah* serta melahirkan intelektual Muslim yang berakhlak terpuji, Maka dalam mewujudkan tujuan tersebut diperlukan pengelolaan dan tata kelola yang baik. Tidak hanya dari unsur pimpinan saja, tetapi juga diperlukan kerjasama sinergis antara pimpinan, pengasuh, pengelola dan santri.

Suatu lembaga sudah seharusnya melakukan pengelolaan yang baik untuk mewujudkan suatu lembaga yang telah direncanakan. Pengelolaan yang baik pada suatu lembaga pada perkembangannya dikenal dengan istilah tata kelola yang baik (*Good Governance*). Tata

kelola yang baik (*Good Governance*) merupakan sistem pengelolaan lembaga secara baik dengan berbagai prinsip-prinsip dasar seperti transparansi, akuntabilitas, profesional dan bertanggung jawab.⁵

Tata kelola yang baik (*good governance*) yaitu sistem pengawasan baik internal maupun eksternal perusahaan, yang menjamin bahwa perusahaan akan melaksanakan kewajibannya kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholders*) dan bertindak dengan tanggung jawab sosial dalam segala bidang dari bisnis perusahaan yang bersangkutan.⁶

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “*managing*” (pengelolaan), sedangkan pelaksanaannya disebut dengan manager atau pengelola.

Manajemen juga merupakan ilmu pengetahuan atau seni. Dikatakan sebagai seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dengan kata lain seni merupakan kecakapan yang diperoleh dari pengalaman-pengalaman dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.⁷

⁵ Adebayo, Mudashiru., Ibrahim, A.O. Bakare., Yusuf, Babatunde., & Omah, Ishmael, “*Good Corporate Governance and Organisational Performance: An Empirical Analysis*” Vol. 4, No. 7(1) (2014), hlm 172.

⁶ Maria Kamran, Fatima Farooq, and Muhammad Zia-ur-Rehman, “*Corporate Governance and Organisational Performance: An Empirical Analysis,*” *Review of Applied Management and Social Sciences* 3, no. 3 (2020): 323–338.

⁷ Mulyadi Hermanto Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan Islam*, Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Keislaman Vol. 3 No. 1, (2018), hlm 5.

George R. Terry,⁸ menjelaskan bahwa: "*management is the accomplishing of a predetermined objectives through the efforts of other people*" membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu: *planning, organizing, actuating, controlling*. Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Mutu dalam konteks manajemen mutu terpadu atau total quality management (TQM) bukan hanya merupakan suatu gagasan, melainkan suatu filosofi dan metodologi dalam membantu lembaga untuk mengelola perubahan secara totalitas dan sistematis, melalui perubahan nilai, visi, misi, dan tujuan. Karena dalam dunia pendidikan mutu lulusan suatu sekolah dinilai berdasarkan kesesuaian kemampuan yang dimilikinya dengan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum.⁹

Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum

⁸ Terry George R, Lesli W Rue, Dasar-Dasar Manajemen, Jakarta: PT Bumi, 2003, Hlm 1.

⁹ Muhamad Khoirul Umam. "*Dinamisasi Manajemen Mutu Perspektif Pendidikan Islam*." Al-Hikmah: Jurnal Kependidikan Dan Syariah 8.1 (2020), hlm 65.

(*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*).¹⁰

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada input/masukan, proses, dan dampaknya. Mutu pembelajaran dapat tercapai apabila manajemen sekolah serta semua sumber daya sekolah dapat mentransformasikan dan menyinergikan berbagai input dan situasi dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini penerapan manajemen peningkatan mutu dalam pembelajaran dimaksudkan agar tercapai keunggulan dalam proses pembelajaran. Suatu pembelajaran unggul adalah pembelajaran yang mengutamakan hasil dan memberi peluang tinggi bagi guru dan siswa untuk aktif, inovatif, dan pemanfaatan sarana dan prasarana yang baik.

Menurut kamus besar bahasa indonesia mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan maupun derajat, kepandaian ataupun kecerdasan. Menurut oemar hamalik pengertian mutu adalah segi normatif dan segi diskriptif dalam artian normatif, mutu dapat ditentukan berdasarkan pertimbangan kriteria intrinsik dan ekstrinsik.¹¹

Pengertian mutu secara umum merupakan gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan yang mencakup input,

¹⁰ Ifah Khadijah, *Manajemen mutu terpadu (TQM) pada lembaga pendidikan Islam*, *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* Vol. 5 No.1, (2015), h.61

¹¹ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Depdiknas, 2001), 24.

output, proses dan output pendidikan sesuai yang diharapkan suatu lembaga.¹²

Pendidikan bermutu dapat di artikan sebagai pendidikan yang mampu melakukan suatu proses secara matang sehingga suatu lembaga pendidikan mampu membangun sistem penyelenggaraan yang berkualitas. Dengan sistem tersebut diharapkan suatu sistem akan berkembang sesuai dengan setandar mutu yang diharapkan. Pendidikan yang baik tidak hanya mampu mencetak dan mempersiapkan masa depan peserta didik di dunia saja, namun juga mampu mempersiapkan dan membekali peserta didik ketika manusia menghadap Allah Swt. Dengan demikian pendidikan tidak hanya menjadikan peserta didik menjadi manusia yang terhormat di dunia saja namun juga mendapat keselamatan di akhirat.¹³

Pendidikan yang bermutu akan lahir dari sebuah sistem perencanaan yang baik (*good planning system*) dengan materi dan sistem tata kelola yang baik (*good governance system*) dan disampaikan oleh guru yang baik (*good teachers*) dengan komponen yang bermutu, khususnya faktor guru.¹⁴

Manajemen mutu dalam pendidikan (Islam) lebih populer dengan sebutanistilah *Total Quality Education* (TQE). Secara filosofis, konsep ini menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan

¹² Ibid, Hlm. 26

¹³ Dedy Mulyasa, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 148

¹⁴ ibid,. hlm. 150

kepuasan pelanggan. Strategi yang dikembangkan dalam penggunaan manajemen mutu dalam dunia pendidikan adalah institusi pendidikan memposisikan dirinya sebagai institusi jasa atau dengan kata lain menjadi industri jasa. Maksudnya disini ialah bahwa setiap lembaga yang memberikan jasa pelayanan sesuai keinginan pelanggan diidentikan dengan jasa industry.¹⁵

Sementara terkait dengan mutu, sebagaimana dijelaskan oleh para ahli adalah indikator yang dimiliki oleh sesuatu sehingga menjadikan setiap orang merasa puas karena sesuai dengan yang diinginkannya.¹⁶ Ketika mutu dikaitkan dengan pendidikan maka dapat dipahami bahwa mutu berkaitan dengan input, proses sampai pada output.

Suatu lembaga dapat dikatakan bermutu jika sesuai dengan prinsip-prinsip dalam manajemen tata kelola pesantren, termasuk dalam hal ini adalah Pondok Pesantren Wali Songo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah. Lalu, yang menjadi pertanyaan kemudian ialah bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan manajemen tata kelola pesantren dalam konteks Pondok Pesantren Wali Songo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah, bagaimana manajemen tata kelola pesantren pada Pondok Pesantren Wali Songo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah, agar mampu mendapatkan kepercayaan masyarakat, mampu bersaing dengan *competitor* dengan

¹⁵ Johnson, J. H. (1993). *Total Quality Management in Education*. Oregon School Study Council.

¹⁶ Amalia, S. Z. (2019). *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital: Studi Kasus di Mts Nurul Jadid*. Al-Idarah : Jurnal Kependidikan Islam, 9(1), 49–57. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v9i1.4135>

maksimal dan mampu menjadi lembaga tanggung jawab, akuntabilitas, berkeadilan, independen dan transparasi.

Peneliti secara langsung mengobservasi Pondok Pesantren Wali Songo yang terletak di Desa Ngabar Kecamatan Siman Kabupaten Ponorogo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah yang terletak di Desa Coper Kecamatan Jetis Kabupaten Ponorogo. Dalam wawancaranya, peneliti mewancarai pimpinan pondok pesantren, ketua yayasan, pengelola pondok pesantren, karyawan, tenaga pengabdian dan wali santri. Peneliti juga melakukan dokumentasi dari Peraturan yang ada di Pondok Pesantren Wali Songo ngabar dan Pesantren Putri Al-Mawaddah coper dan juga jurnal-jurnal terkait dengan tema tulisan ini yaitu tentang Lembaga Pendidikan Islam dan *Good Governance*.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah mengkaji tentang manajemen tata kelola pesantren yang merupakan sistem dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan, sehingga muncullah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan tata kelola pesantren di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Islam?
2. Bagaimana Pengorganisasian tata kelola pesantren di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Islam?

3. Bagaimana Pelaksanaan tata kelola pesantren di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Islam?
4. Bagaimana Pengawasan tata kelola pesantren di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Islam?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, yaitu tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan tatakelola pesantren di pondok pesantren wali songo ngabar dan pondok pesantren putri al-mawaddah coper dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Islam adalah :

1. Menganalisis Perencanaan tata kelola pesantren di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Islam?
2. Menganalisis Pengorganisasian tata kelola pesantren di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Islam?
3. Menganalisis Pelaksanaan tata kelola pesantren di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Islam?
4. Menganalisis Pengawasan tata kelola pesantren di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Islam?

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Secara umum mampu memberikan sumbangan pengetahuan dalam rangka peningkatan kualitas lembaga pendidikan islam khususnya pesantren yang ada di indonesia dalam hal manajemen manajemen tata kelola pesantren.
- b. Secara keilmuan penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan bahan kajian pondok pesantren dalam mengimplementasikan manajemen tata kelola pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan islam.

2. Manfaat Praktis

- a. Lembaga pendidikan islam, khususnya Pondok Pesantren Wali Songo dan Pesantren Putri Al-Mawaddah dapat mengetahui pentingnya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan tata kelola pesantren dalam penentuan strategi dan pengambilan keputusan dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada santri dan wali santri.
- b. Pengasuh pondok pesantren, sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan tata kelola pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan islam.
- c. Bagi pondok pesantren lainnya, diharapkan memberikan pengetahuan dan wawasan serta menjadikan sumbangan pemikiran yang konstruktif dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan islam dengan manajemen tata kelola pesantren.

E. Penegasan Istilah

Untuk lebih memudahkan dalam memahami istilah dalam penelitian ini penulis menyajikan paparan dan memberikan penegasan yang berkaitan dengan tema penelitian ini:

1. Konseptual

- a. Tata kelola pesantren adalah sistem yang dirancang untuk mengarahkan pengelolaan pesantren secara profesional, transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab. Tujuan utama manajemen tata kelola pesantren adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan pesantren dan mewujudkan visi dan misi pesantren secara berkelanjutan.¹⁷
- b. Perencanaan yaitu menentukan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.¹⁸
- c. Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.¹⁹
- d. Penggerakan merupakan tahap di mana rencana dan struktur organisasi diimplementasikan. Pada tahap ini, pemimpin organisasi memotivasi dan mengarahkan para karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Penggerakan yang efektif

¹⁷ Hasyim, M. *Manajemen Tata Kelola Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2019.

Hal 78

¹⁸ Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. 40. 2010.

¹⁹ *Ibid.* 71.

membutuhkan komunikasi yang baik, kepemimpinan yang kuat, dan budaya kerja yang positif.

e. Pengendalian merupakan tahap terakhir dalam manajemen POAC.

Pada tahap ini, organisasi memantau kemajuan pelaksanaan rencana dan membandingkannya dengan target yang telah ditetapkan. Jika terdapat penyimpangan, organisasi harus melakukan tindakan korektif untuk kembali ke jalur yang benar.

f. Mutu pendidikan adalah tingkat pencapaian yang mencerminkan kualitas dari proses dan hasil pendidikan. Mutu pendidikan mencakup berbagai aspek, termasuk kualitas kurikulum, proses pembelajaran, kinerja guru, fasilitas pendidikan, serta hasil belajar siswa. Mutu pendidikan bertujuan untuk memastikan bahwa peserta didik memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk berhasil dalam kehidupan pribadi, profesional, dan sosial.²⁰

2. Penegasan Operasional

Secara operasional yang dimaksud dengan judul penelitian di atas adalah untuk menganalisis secara utuh tentang manajemen tata kelola pesantren yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responbilitas, independen dan keadilan dalam meningkatkan mutu pendidikan islam di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar Ponorogo dan Pondok Pesantren Putri Al Mawaddah Coper Ponorogo.

²⁰ Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2011.