

Implementasi *Total Quality Management* Perspektif Hensler dan Brunell di Pondok Pesantren Salafiyah

Muhammad Zaki Mubarak, Saiful Fuad, Nur Kholid

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Email: muhammad.zaky115@gmail.com

Abstrak: Setiap proses manajemen dalam lembaga pendidikan menentukan perkembangan lembaga tersebut, seperti halnya manajemen mutu Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi dari penerapan *Total Quality Management* di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data yang relevan dengan penelitian dikumpulkan melalui cara observasi dan wawancara. Setelah data terkumpul selanjutnya data direduksi, dianalisis dan disimpulkan sesuai dengan teknik Miles dan Huberman. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang telah menggunakan *Total Quality Management* model Hensler dan Brumell dengan memuat beberapa prinsip, mulai dari prinsip manajemen yang berfokus pada pelanggan, adanya perbaikan yang terjadi secara berkesinambungan dan keterlibatan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan secara total. Di samping itu, hasil penelitian juga menampilkan kelebihan dan kekurangan *Total Quality Management* yang diterapkan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang.

Kata Kunci: Manajemen, Pondok Pesantren, Penjaminan Mutu.

Abstract: Each management process in an educational institution determines the development of the institution, such as the quality management of the Sabilurrosyad Gasek Islamic Boarding School in Malang. This study was rainy to determine the implementation of the application of Total Quality Management at the Sabilurrosyad Gasek Islamic Boarding School in Malang. This study uses a qualitative approach with descriptive methods. Data relevant to research is collected through observation and interviews. After the data is collected, then the data is reduced, analyzed, and concluded according to the Miles and Huberman techniques. The results of the research conducted by researchers showed that the Sabilurrosyad Gasek Malang Islamic Boarding School had used the Total Quality Management of the Hensler and Brumell Model by containing several principles, ranging from the principles of management that focused on customers, the improvement that occurred on an ongoing basis and involvement of all educators and education personnel in total. In addition, the results of the study also show the advantages and disadvantages of Total Quality Management which is implemented in the Sabilurrosyad Gasek Islamic Boarding School in Malang.

Keywords: Management, Total Quality Management, Boarding School.

Pendahuluan

Dalam struktur pendidikan nasional, pesantren merupakan mata rantai yang sangat penting karena telah secara signifikan ikut andil dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.¹ Pondok Pesantren Sabilurrosyad yang didirikan oleh KH Marzuki Mustamar, KH Ahmad Warsito, dan KH Murtadho Amin ini, adalah salah satu lembaga pendidikan pesantren yang ada di wilayah Kota Malang dan didirikan pada sekitar tahun 1989 M. Pondok Pesantren

¹ Moh Halil and M Ansor Anwar, "Inovasi Manajemen Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Sebagai Perguruan Tinggi Alternatif Bagi Masyarakat," *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2016): 2527–6190.

yang dikenal dengan “Pondok Gasek” ini berkembang cukup pesat dan sampai sekarang exsisi sebagai salah satu lembaga pendidikan pesantren yang unggul.² Eksistensi ini tidak terlepas dari tingginya kepercayaan masyarakat pada pesantren yang telah berhasil melahirkan banyak lulusan dan berkontribusi di masyarakat.

Namun mempertahankan eksistensi pesantren di tengah perkembangan masyarakat modern tentu tidak mudah, karena pesantren, di satu sisi, merupakan lembaga penguatan keagamaan dan moral, tetapi di sisi lain ia harus mampu beradaptasi dan terus dinamis sesuai dengan perkembangan masyarakat modern.³ Masalah yang muncul di lembaga pendidikan Islam, selain masih dikelola secara tradisional, kepemilikan lembaga yang kebanyakan masih dikuasai keluarga, terbatasnya anggaran pembiayaan, kurangnya daya dukung dan partisipasi masyarakat, dan terbatasnya bantuan pemerintah daerah, juga disebabkan oleh belum diterapkannya konsep manajemen pendidikan bermutu. Berdasarkan kondisi eksternal dan internal tersebut, penerapan manajemen mutu menjadi sebuah keniscayaan untuk diterapkan pada lembaga pendidikan Islam dalam hal ini pondok pesantren.

Tingginya kepercayaan dari masyarakat dengan tentunya didukung oleh pengelolaan lembaga pendidikan pesantren yang cukup baik, mendukung pada pencapaian visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif, efisien, dan optimal. Di dalam manajemen yang baik ini perlu untuk meningkatkan mutu pelayanan terhadap peserta didik, orang tua, dan lembaga. Suatu produk/jasa memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Implikasi peningkatan mutu pada lembaga pendidikan ini dapat lebih meningkatkan kepercayaan juga memberikan kepuasan lebih dari pada apa yang diminta dan diinginkan oleh pengguna jasa terhadap pelayanan pendidikan.⁴

Salah satu konsep pengelolaan mutu tersebut dengan cara menerapkan konsep *Total Quality Management* (TQM). Sebuah kajian dari Syarifah bahwa *Total Quality Management* (TQM) bisa menjadi strategi untuk mengelola lembaga pendidikan pesantren berbasis mutu.⁵ *Total Quality Management* (TQM) merupakan ilmu manajemen yang mengarahkan pimpinan organisasi dan personilnya untuk melakukan program perbaikan mutu secara berkesinambungan dan fokus pada pencapaian kepuasan para pelanggan. *Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam dunia pendidikan ada lima unsur pokok yang harus diperhatikan, yaitu perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*), standar mutu (*quality assurance*), pengembangan budaya mutu (*development of culture*), perubahan organisasi yang mengikuti perubahan visi dan misi yang berorientasi mutu (*upside down organization*) dan memelihara hubungan baik dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). Menurut Hasanah penerapan *Total Quali-*

² Mohammad Ridwan, “Manajemen Pembelajaran Kitab Kuning di Pondok Pesantren Mahasiswa (Studi Multi Situs di Pondok Pesantren Miftahul Huda Gading,” (Penelitian, Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018).

³ M Jamaluddin, “Metamorfosis Pesantren di Era Globalisasi,” *Karsa* 20, no. 1 (2012): 127–139.

⁴ Amrulloh Amrulloh, “Guru Sebagai Orang Tua dalam Hadis ‘Aku Bagi Kalian Laksana Ayah,’” *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2016): 70–91.

⁵ Liah Siti Syarifah, “Desain Mutu Pesantren Berbasis Total Quality Management (TQM) Boarding School Quality Design Based on Total Quality Management (TQM),” *Nizamul Ilmi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (JMPI)* 05, no. 1 (2020): 68–82.

ty Management (TQM) pada sebuah lembaga pendidikan dapat menjadi salah satu usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan yang fokusnya diarahkan pada kebutuhan pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat.⁶

Pondok Pesantren Sabilurrosyad yang masih *exist* selama kurang lebih 34 tahun dengan tingkat kepercayaan masyarakat yang baik serta telah menghasilkan lulusan- lusan yang berkiprah di masyarakat, dan juga organisasi-organisasi pemerintah atas dasar inilah menjadi hal yang menarik untuk diteliti dalam mengungkapkan bagaimana desain mutu berbasis *Total Quality Management (TQM)* di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Kota Malang Jawa Timur.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti kondisi objektif yang alamiah di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama. Dengan desain penelitian tersebut, penelitian ini ditujukan untuk menganalisis dan mengungkapkan desain mutu *Total Quality Management (TQM)* di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Kota Malang. Guna menemukan hasil penelitian, data (penelitian) dikumpulkan dengan teknik triangulasi yaitu melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Peneliti sebagai instrumen utama penelitian, dibantu dengan instrumen tambahan berupa panduan observasi dan wawancara. Kemudian data penelitian yang telah terkumpul diolah dan dianalisis dengan metode deskriptif melalui tahapan model Miles dan Huberman, yaitu analisis data penelitian yang dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas sehingga data jenuh.

Hasil Penelitian

Desain Total Quality Management Pondok Pesantren Sabilurrosyad

Dalam pengelolaan suatu organisasi atau lembaga khususnya lembaga pendidikan tentunya menggunakan teknik manajemen dalam mengoperasikan berbagai program dan kegiatan yang akan dijalankan di dalamnya. Begitu pula Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang. Pondok pesantren tersebut dalam pengeroperasian lembaganya menggunakan manajemen, mulai dari manajemen perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Berdasarkan dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan peneliti dengan pimpinan (kiai) dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek, Malang, telah ditemukan hasil sebagai berikut. Pertama, tujuan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang adalah Mengembangkan budaya sekolah yang religius melalui kegiatan keagamaan. Kedua, Melaksanakan pendekatan pembelajaran aktif, kreatif, dan inovatif pada semua mata pelajaran. Ketiga, Mengembangkan berbagai kegiatan dalam proses belajar di kelas berbasis pendidikan karakter bangsa dan nilai-nilai pesantren. Seluruh kegiatan dan program yang dicanangkan

⁶ Siti Nurhidayatul Hasanah, "Aplikasi Total Quality Management (TQM) dalam Manajemen Pendidikan Islam," *EDUKASI: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2012): 210–224.

dan diaplikasikan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang bertujuan untuk mencetak generasi muda santri yang bermuara pada nilai-nilai religius serta berwawasan keilmuan dan kebudayaan.

Kedua, pengklasifikasian dan penetapan seluruh program dan kegiatan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang dibagi kepada dua yaitu kegiatan formal dan nonformal. Kegiatan yang pertama adalah kegiatan formal merupakan kegiatan pembelajaran selayaknya sekolah formal dimulai dari hari senin sampai dengan sabtu, berbeda dengan pondok pesantren salafiyah lainnya yang libur di hari Jumat, Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang mengikut jadwal sekolah umum yang libur di hari Minggu. Program pembelajaran formal di Pondok Pesantren Sabilurrosyad terbagi dua yaitu program IPA dan IPS. Kegiatan yang kedua adalah kegiatan nonformal yang dilaksanakan di luar kegiatan formal, yang meliputi: (1) program *shāwir*, yaitu program untuk meningkatkan kemampuan literasi *turāth* siswa yang dilaksanakan setiap hari Kamis dan Malam Minggu sesuai dengan tingkat kemampuan siswa; (2) program *qirā'atul kutub*, yaitu program untuk meningkatkan kemampuan membaca kitab kuning siswa yang dilaksanakan pada hari Senin; (3) program *khiṭābah*, yaitu program pelatihan yang berfokus pada kemampuan pidato bahasa Arab yang dilaksanakan sebulan sekali pada hari Kamis setiap awal bulan; (4) program bela diri pagar nusa, yaitu program pelatihan bela diri yang dilaksanakan setiap hari Sabtu sore; (5) program LKBA (Lembaga Kursus Bahasa Asing), yaitu program kebahasaan yang bertujuan untuk melatih siswa baru berbahasa Arab dan Inggris dengan durasi pembelajaran selama satu tahun. Selain itu, di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang juga mengadakan berbagai acara dan kegiatan sebagai penunjang kemampuan, pengetahuan dan pelatihan spiritual santri seperti Gasek bersholawat, ziarah akbar, *taqdīmāt* (memuat berbagai praktik berbahasa Arab mulai dari *taqdīmūl qiṣṣah*/bercerita menggunakan bahasa Arab, *masrāhiyah*/drama berbahasa Arab), futsal, badminton, basket dan lain sebagainya.

Ketiga, pembagian wewenang dan tanggung jawab kepada seluruh tenaga pengajar (*asātīdh*) di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang dilakukan secara langsung melalui musyawarah kerja yang kemudian hasil musyawarah tersebut dikirimkan kepada seluruh tenaga pengajar (*asātīdh*) dalam bentuk *file excel* yang dikirim ke grup WhatsApp *asātīdh*. Beban tugas di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang terbagi kepada tiga, yaitu dewan guru (*asātīdh*) berjumlah 36 orang, ketua pengurus (*ra'īsul mudīr*) berjumlah 21 orang dan pendamping kamar (*mushriful maskan*) berjumlah 42 orang dengan rincian 22 orang di *maskan* putri dan 20 orang di *maskan* putra.

Keempat, ketentuan jumlah *asātīdh* yang ditetapkan atau yang disebut dengan rentang kendali disesuaikan dengan jumlah *asātīdh* yang dibutuhkan pada setiap programnya, baik formal maupun informal. Program formal terdiri dari kelas IPA dan IPS mulai dari kelas 10, 11 dan 12 dengan rincian sebagai berikut.

Tabel 1
Data santri aliyah Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang

Program	Kelas	Jumlah Kelas Santri Putra	Jumlah Kelas Santri Putri
IKM	10	1	2
	11	1	1
IPA	12	1	1
	10	1	2
IPS	11	1	1
	12	1	1

Pada program IKM (Ikatan Kurikulum Merdeka) kelas 10 santri putra dan putri jumlah *asātidh* yang dibutuhkan dalam setiap kelas adalah 11 ustaz atau ustazah yang mengampu masing-masing mata pelajaran. Pada program IPA kelas 11 dan 12 santri putra dan putri jumlah *asātidh* yang dibutuhkan dalam setiap kelas adalah 10 ustaz atau ustazah, begitu pula pada program IPS kelas 11 dan 12 santri putra dan putri jumlah *asātidh* yang dibutuhkan dalam setiap kelas adalah 10 ustaz atau ustazah. Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang melakukan rekrutmen dengan cara membuka lowongan melalui penyebaran informasi secara umum dan menginfokan kepada rekan-rekan S-2 di Malang atau melalui jalur organisasi *ittilā'*. Adapun proses seleksi yang dilakukan pihak Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang terhadap tenaga pengajar baru adalah dengan melalui tes sederhana yang meliputi tes administrasi, wawancara, tes kemampuan berbicara berbahasa Arab dan tes kemampuan mengajar sesuai dengan bidang yang dibutuhkan.

Kelima, setiap lembaga dalam melakukan pengorganisasian tentu akan membentuk sebuah struktur kepemimpinan atau organisasi. Berkenaan dengan hal tersebut, Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang menyusun sebuah struktur organisasi di mana setiap anggota diamanahkan tugas (*job description*) untuk menjalankan tanggungjawabnya di setiap program sesuai dengan *standard operating procedure* (SOP). Adapun struktur kepemimpinan dan kepengurusan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang adalah sebagai berikut: (1) pengasuh 1; (2) pengasuh 2; (3) penasehat; (4) lurah; (5) wakil lurah; (6) sekretaris; (7) bendahara; (8) *coordinator organization*, yang meliputi bidang kesantrian, ubudiyah, pendidikan, humas, perlengkapan, kebersihan dan keolahragaan.

Keenam, *monitoring* dan *controlling*. Pengawasan dan pengendalian mutu Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang dilakukan oleh seluruh struktur kepengurusan pondok pesantren. Setelah *monitoring*, selanjutnya akan dilakukan proses evaluasi. Proses evaluasi di Pondok Pesantren Sabilurrosyad dilaksanakan dalam 3 model, di antaranya yaitu: (1) evaluasi mingguan, evaluasi ini dilakukan seminggu sekali yang dilakukan oleh divisi pendidikan guna meninjau pembelajaran selama seminggu; (2) evaluasi bulanan, evaluasi ini dilakukan sebulan sekali dan dilakukan oleh seluruh divisi guna meninjau kegiatan selama sebulan; (3) evaluasi semester, evaluasi ini merupakan evaluasi komprehensif yang dihadiri oleh seluruh ketua divisi dan direktur pondok pesantren guna meninjau pembelajaran selama satu semester dan merancang ulang (*redesign*) pembelajaran selama satu semester kedepan.

Di samping itu, Pondok Pesantren Sabilurrosyad juga melakukan evaluasi bersama wali santri melalui *feedback* yang disampaikan wali santri setiap pembagian rapor di akhir semester terkait perkembangan anak mereka dan kepuasan terhadap program pondok pesantren. Pengendalian mutu tenaga pendidik (*asātidh*) juga menjadi perhatian Pondok

Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang, setiap akhir tahun dalam rapat tahunan yang dihadiri oleh pengasuh, ketua yayasan, pengurus berbagai divisi dan dewan guru akan mendapatkan arahan dan bimbingan dari seorang kiai atau motivator yang dihadirkan oleh direktur Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang. Di samping itu direktur (*mudīr*) pondok pesantren juga senantiasa mengingatkan para dewan guru dan ketua pengurus kamar (*musyrif*) untuk senantiasa memperhatikan dan membina akhlak santri Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang.

Kelebihan dan Kekurangan Total Quality Management di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang

Setiap proses manajemen yang diimplementasikan dalam lembaga pasti ditemukan berbagai kelebihan dan kekurangan di dalamnya, tidak terkecuali dalam implementasi *Total Quality Management* di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang. Berdasarkan hasil observasi yang telah dilaksanakan oleh peneliti mengindikasikan bahwa terdapat beberapa kelebihan dan kekurangan dalam penerapan *Total Quality Management*. Kelebihan pertama adalah strategi dan metode pembelajaran serta materi ajar yang ditetapkan sesuai dengan kebutuhan siswa. Kelebihan kedua adalah evaluasi yang dilakukan secara terus-menerus menjadikan setiap program yang dilaksanakan dapat berjalan dengan baik dan efektif sehingga setiap kekurangan dalam kegiatan dan program dapat diatasi dengan cepat. Kelebihan yang ketiga adalah keterlibatan seluruh pengurus dan kepengurusan pondok pesantren dalam menjalankan setiap program secara aktif sehingga dalam proses evaluasi nantinya setiap pendidik maupun tenaga kependidikan mempunyai hak dan kesempatan yang sama dalam meninjau jalannya program yang terlaksana. Sedangkan kekurangannya adalah kurangnya kesiapan pendidik ataupun tenaga kependidikan baru dalam menjalankan prinsip manajemen yang ditetapkan oleh Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang sehingga dalam proses awal sulit untuk melakukan *monitoring* dan *controlling*, selanjutnya dibutuhkan tenaga yang ekstra bagi pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan melakukan *monitoring* dan *controlling* sehingga terkadang terdapat keluhan dari pihak pendidik dan kependidikan.

Pembahasan

Setiap lembaga merancang, membuat dan menetapkan berbagai program dan kegiatan guna mencapai visi, misi dan tujuan dari lembaga tersebut. Suatu lembaga sudah barang tentu menempatkan manajemen dalam setiap proses dan kebijakan yang dikeluarkannya dengan tujuan agar setiap program, kegiatan dan kebijakan yang dihasilkan dapat berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan hasil yang diharapkan, begitu juga di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang. Dari hasil pengamatan dan pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dapat dilihat bahwa Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang juga menerapkan prinsip atau fungsi yang terdapat dalam manajemen, yaitu dimulai dari manajemen perencanaan (*planning*), manajemen pengorganisasian (*organizing*), manajemen pelaksanaan (*actuating*) dan manajemen pengawasan (*controlling*). Namun tidak hanya itu peneliti juga mengindikasikan bahwa Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang telah melaksanakan atau menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Hal tersebut sejalan

dengan apa yang disampaikan oleh Santosa bahwa TQM sebagai sistem manajemen yang menjadikan kualitas sebagai strategi usaha dan berfokus pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan secara total seluruh anggota organisasi.⁷

Total Quality Management yang diterapkan oleh Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang didasari pada model Hensler dan Brumell yang mana orientasi manajemen suatu lembaga atau perusahaan berfokus pada (1) fokus pada pelanggan; (2) perbaikan berkesinambungan dan (3) keterlibatan total.⁸ Syarifah menilai bahwa pelanggan adalah sosok yang dilayani, ia menjelaskan bahwa berfokus pada pelanggan ialah pemberian perhatian yang dipusatkan pada harapan dan kebutuhan para pelanggan, oleh karena itu dalam melaksanakan TQM setiap lembaga atau perusahaan harus mengetahui ciri-ciri atau karakter pelanggannya, mengidentifikasi dan menganalisis harapan dan kebutuhan pelanggan tersebut dalam upaya memuaskannya.⁹ Sejalan dengan penjelasan Syarifah, Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang merupakan sebuah pondok pesantren yang memperhatikan harapan dan kebutuhan santri dan wali santrinya, hal tersebut dapat dilihat dari tiga proses evaluasi yang dilakukan, secara khusus pada saat evaluasi semester di mana wali santri secara khusus mendapat ruang untuk memberikan penilaian dan masukan terhadap program, kegiatan dan kebijakan yang diberlakukan.

Sebelum melakukan pengorganisasian, setiap lembaga tentunya melaksanakan perencanaan, sebagaimana yang dipaparkan oleh Afiful Hair dan Shofwan bahwa perencanaan merupakan sebuah proses atau langkah-langkah yang harus dilakukan.¹⁰ Seorang filosofis E. Deming (1982) menyatakan bahwa penjaminan mutu pendidikan dimulai sejak tahap perencanaan. Kualitas layanan pendidikan disediakan oleh tujuan jangka panjang. Contoh sukses dari perencanaan yang baik dapat berupa: pembentukan kelompok kecil yang memungkinkan penerapan pendekatan yang dipersonalisasi (individual); kelas yang dijadwalkan sesuai dengan kebutuhan siswa; pemilihan akademisi yang berkualitas; bahan ajar dan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan standar.¹¹ Pada tahap perencanaan ini terlihat bahwa Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang dalam melaksanakan manajemen perencanaan menjadikan harapan dan masukan dari santri ataupun wali santri sebagai landasan dalam menetapkan kegiatan dan program kedepannya melalui rapat evaluasi semester dan tahunan. Selanjutnya dalam tahap pengorganisasian, Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang menetapkan beberapa langkah atau tahapan yang dilakukan, dimulai dari penetapan tujuan, penetapan dan pengklasifikasian program di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang, pembagian tugas dan tanggung jawab, penetapan jumlah tenaga pendidik atau rentang kendali, struktur organisasi, serta *monitoring* dan *controlling*.

⁷ Maryamah, "Total Quality Management Dalam Konteks Pendidikan," *Ta'dib* 18, no. 1 (2003): 54–59.

⁸ Syarifah, "Desain Mutu Pesantren Berbasis Total Quality Management (TQM): Boarding School Quality Design Based on Total Quality Management (TQM)," *Nizamul 'Ilmi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (JMPI)* 05, no. 1 (2020): 68–82.

⁹ Syarifah, "Aplikasi Total Quality Management (TQM) Di Pondok Pesantren, Sekolah, dan Madrasah (Study Komparasi)," *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah* 10, no. 1 (2015): 73–92.

¹⁰ Moh. Afiful Hair and Ach. Shofwan, "Total Quality Manajemen Sebagai Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pesantren di Pondok Pesantren Ziyadatut Taqwa," *Ahsana Media* 8, no. 2 (2022): 167–176.

¹¹ Ludmila N. Larina, "Practical Application of Total Quality Management System to Education of International Students," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 215, no. June (2015): 9–13.

Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwasanya dalam setiap proses atau tahapan pengorganisasian di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang terdapat penetapan tujuan yang mana hal tersebut menjadi sangat penting dan asasi karena terkait dengan hal yang ingin diraih dan diwujudkan oleh lembaga tersebut melalui berbagai kegiatan dan program yang ditawarkan. Etzioni menjelaskan bahwa tujuan suatu lembaga atau perusahaan berfungsi sebagai tolak ukur atau indikator yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah lembaga atau organisasi terlaksana dengan baik. Di samping itu, melalui tujuan, suatu lembaga atau perusahaan juga dapat memberikan gambaran kondisi di masa yang akan datang dan juga akan senantiasa berupaya untuk mewujudkannya. Tujuan juga dapat dijadikan sebagai pedoman yang berfungsi menilai apakah suatu lembaga atau perusahaan telah berjalan dengan efektif dan efisien.¹²

Setelah berfokus pada pelanggan, indikator selanjutnya yang mengindikasikan bahwa Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang telah menerapkan *Total Quality Management* (TQM) adalah perbaikan berkesinambungan. Maryamah memaparkan bahwa perbaikan berkesinambungan merupakan proses secara sistematis yang mengarah pada kondisi di mana setiap program dan kegiatan haruslah dicanangkan dengan benar, dilaksanakan secara cermat dan hasilnya dievaluasi dan dibandingkan dengan standar mutu yang telah ditetapkan sebelumnya. Di samping itu, setiap prosedur kerja yang tengah dilaksanakan hendaknya ditinjau kembali apakah telah mendatangkan hasil yang diharapkan. Apabila tidak, maka prosedur tersebut perlu untuk direvisi dengan yang sesuai dan lebih baik.¹³ Sejalan dengan hal tersebut, dapat ditinjau bahwa Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang telah melakukan perbaikan berkesinambungan melalui kegiatan *controlling* dan *monitoring* yang dilaksanakan. Tiga model evaluasi yang diterapkan oleh Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang menjadi sarana perbaikan terhadap segala kegiatan, program dan kebijakan yang telah ditetapkan dan diterapkan, mulai dari evaluasi mingguan guna melakukan perbaikan di bidang pendidikan dan pengajaran, kemudian evaluasi bulanan dalam melakukan perbaikan terhadap kegiatan dan program bulanan yang telah terlaksana serta evaluasi semester yang bertujuan untuk meninjau ulang, memperbaiki dan mencanangkan prosedur dan program Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang kedepannya.

Pemikiran jangka panjang mengarah pada visi dan misi pondok pesantren. Visi dan misi suatu lembaga harus dirumuskan dan diwujudkan bersama oleh seluruh kepengurusan struktur dalam lembaga. Syarifah memaparkan bahwa setiap kegiatan seluruh pengurus lembaga dan tenaga profesional didalamnya harus dapat ditinjau dan mampu menyumbang apa dan seberapa kepada pencapaian visi dan misi lembaga. Salah satu persyaratan kunci dalam penerapan TQM adalah pengembangan sumber daya manusia (SDM), semua anggota dan bagian dari lembaga harus berupaya menguasai kompetensi dan tugas serta tanggung

¹² Fiki Qotrun Nada et al., "Manajemen Pengorganisasian Program Bahasa Arab 1 Bulan di Lembaga Kursus Kampung Inggris," *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2022): 206–217.

¹³ Tubagus Bay Achmad Al Imama, Farida Wulandari, and Herfina Herfina, "Implementasi Total Quality Management Sebagai Usaha Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Pondok Pesantren Modern," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10, no. 1 (2022): 049–054.

jawabnya masing-masing.¹⁴ Relevan dengan hal tersebut, Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang dalam mengatur keterlibatan total seluruh elemen pondok pesantren melalui rentang kendali guna mengendalikan tanggung jawab serta peran dan tugas yang diamanahkan. Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang telah menetapkan jumlah tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai program dan kegiatan yang dijalankan dan apabila pondok pesantren mengalami kendala berupa kekurangan pengajar maka pondok pesantren akan melakukan rekrutmen. Putri dkk dalam Fiki menjelaskan bahwa struktur organisasi mempunyai peran yang sangat penting dalam suatu organisasi di mana di dalamnya memuat gambaran umum pembagian ranah wewenang dan tanggungjawab anggota atau kelompok anggota demi terwujudnya tujuan organisasi.¹⁵ Adapun struktur organisasi yang terdapat dalam Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang terdiri atas pengasuh 1, pengasuh 2, penasehat, lurah, wakil lurah, sekretaris, bendahara dan *coordinator organization* yang mana semuanya mempunyai peran, tugas dan tanggungjawab dalam melaksanakan dan mensukseskan setiap kegiatan dan program yang telah ditetapkan sesuai dengan apa yang telah tertera didalam surat keputusan kepengurusan dan *standard operating procedure* (SOP). Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang telah memenuhi indikator implementasi *Total Quality Management* yang ketiga yaitu keterlibatan total.

Kesimpulan

Desain manajemen di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang telah terindikasi menggunakan desain *Total Quality Management* (TQM) yang meliputi beberapa hal. Pertama, tujuan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang adalah tujuan yang berfokus pada pelanggan dengan kegiatan dan program yang dicanangkan dan diaplikasikan bertujuan untuk mencetak generasi muda santri yang bermuara pada nilai-nilai religius serta berwawasan keilmuan dan kebudayaan. Kedua, proses *monitoring* dan *controlling* yang dijalankan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang adalah sebagai bentuk perbaikan berkesinambungan melalui 3 desain evaluasi yang diterapkan; evaluasi mingguan, evaluasi bulanan dan evaluasi semester. Ketiga, indikator selanjutnya yang mengindikasikan bahwa telah terjadi penerapan TQM adalah keterlibatan total, hal tersebut terlihat dalam struktur kepengurusan dan SOP yang diterapkan pondok pesantren terhadap seluruh tenaga pendidik dan kependidikan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang. Di samping itu, prinsip *Total Quality Management* (TQM) yang diimplementasikan di Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Malang memiliki kelebihan dan kekurangan seperti yang telah dipaparkan peneliti dalam sub bab hasil penelitian.

¹⁴ Liah Siti Syarifah, "Implementasi Total Quality Management (TQM) Di Pesantren? The Implementation of Total Quality Management (TQM) in Islamic Boarding Schools?," *Jurnal at-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan* 30, no. 1 (2020): 93–112.

¹⁵ Nada et al., "Manajemen Pengorganisasian Program Bahasa Arab."

Daftar Pustaka

- Amrulloh, Amrulloh. “Guru Sebagai Orang Tua Dalam Hadis ‘Aku Bagi Kalian Laksana Ayah.’” *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2016): 70–91.
- Hair, Moh. Afiful, and Ach. Shofwan. “Total Quality Manajemen Sebagai Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pesantren Di Pondok Pesantren Ziyadatut Taqwa.” *Ahsana Media* 8, no. 2 (2022): 167–176.
- Halil, Moh, and M Ansor Anwar. “Inovasi Manajemen Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Sebagai Perguruan Tinggi Alternatif Bagi Masyarakat.” *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2016): 2527–6190.
- Hasanah, Siti Nurhidayatul. “Aplikasi Total Quality Management (TQM) Dalam Manajemen Pendidikan Islam.” *EDUKASI: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2012): 210–224. <http://ejournal.staim-tulungagung.ac.id/index.php/EDUKASI/article/view/35>.
- Al Imama, Tubagus Bay Achmad, Farida Wulandari, and Herfina Herfina. “Implementasi Total Quality Management Sebagai Usaha Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Pondok Pesantren Modern.” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10, no. 1 (2022): 049–054.
- Jamaluddin, M. “Metamorfosis Pesantren Di Era Globalisasi.” *Karsa* 20, no. 1 (2012): 127–139.
- Larina, Ludmila N. “Practical Application of Total Quality Management System to Education of International Students.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 215, no. June (2015): 9–13. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.566>.
- Maryamah. “Total Quality Management Dalam Konteks Pendidikan.” *Ta’dib* 18, no. 1 (2003): 54–59.
- Nada, Fiki Qotrun, Afifah Shofia Faradisa, Nur Kholid, and Pendidikan Non-formal. “Manajemen Pengorganisasian Program Bahasa Arab 1 Bulan Di Lembaga Kursus Kampung Inggris” *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2022): 206–217.
- Ridwan, Mohammad. “Manajemen Pembelajaran Kitab Kuning Di Pondok Pesantren Mahasiswa (Studi Multi Situs Di Pondok Pesantren Miftahul Huda Gading, Lembaga Tinggi Pesantren Luhur (LTPL) Dan Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Kota Malang).” Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018.
- Syarifah. “Aplikasi Total Quality Management (TQM) Di Pondok Pesantren, Sekolah, Dan Madrasah (Study Komparasi).” *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah* 10, no. 1 (2015): 73–92.
- Syarifah, Liah Siti. “Desain Mutu Pesantren Berbasis Total Quality Management (TQM) Boarding School Quality Design Based on Total Quality Management (TQM).” *Nizamul ‘Ilmi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (JMPI)* 05, no. 1 (2020): 68–82.
- Syarifah, Liah Siti. “Implementasi Total Quality Management (TQM) Di Pesantren? The Implementation of Total Quality Management (TQM) in Islamic Boarding Schools?” *Jurnal at-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan Volume* 30, no. 1 (2020): 93–112.