

Monamen Santri: Model Penjaminan Mutu Pendidikan Berbasis Directing, Actuating, dan Supervising pada Pesantren Tradisional di Daerah Istimewa Yogyakarta

Sulthon Abdul Aziz¹⁾, Harun Harun²⁾, Puji Yanti Fauziah³⁾, Velisca Helena Rizqi⁴⁾, Muhammad Annas Athoillah⁵⁾

^{1,2,3)}Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia

⁴⁾Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Indonesia

⁵⁾International Islamic University Malaysia, Malaysia

E-mail: ¹⁾sulthonabdulaziz@uny.ac.id, ²⁾harun@uny.ac.id, ³⁾pujiyanti@uny.ac.id,

⁴⁾helenarizqi65@gmail.com, ⁵⁾annas.athoillah39@gmail.com

 <https://doi.org/10.54214/alfawaid.Vol16.Iss1.998>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menemukan model penjaminan mutu pendidikan pesantren yang ada selama ini, (2) mendapatkan model yang mencakup fungsi directing, actuating, dan supervising, dan (3) mengembangkan model Monamen Santri (Model Penjaminan Mutu Pendidikan pada Pesantren Tradisional) yang layak menurut para ahli dan praktisi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian dan pengembangan Borg & Gall dengan sepuluh langkah yang terbagi menjadi empat tahapan, yaitu tahap pendahuluan, tahap perencanaan, tahap uji coba dan revisi, serta tahap implementasi dan diseminasi. Subjek penelitian pada uji coba pendahuluan melibatkan tujuh orang pakar, uji coba utama melibatkan satu pesantren, lalu uji coba operasional lapangan dilakukan di dua pesantren, dan tahap implementasi dilakukan di lima pesantren. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dokumentasi, validasi ahli, kuesioner, hingga diskusi terumpun. Analisis data dilakukan melalui teknik analisis statistik deskriptif dan teknik analisis konten. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena matinya pesantren pasca wafatnya kiai akibat lemahnya sistem penjaminan mutu pendidikan pesantren. Diperlukan sistem penjaminan mutu pendidikan yang kontekstual untuk menjaga eksistensi pesantren. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) sistem penjaminan mutu pendidikan pesantren selama ini bersifat tradisional dan belum terstruktur, (2) model penjaminan mutu pendidikan pesantren hasil pengembangan ini terdiri atas tiga aspek yaitu pengarahan atau directing, pelaksanaan atau actuating, dan pengawasan atau supervising, (3) model Monamen Santri dinilai layak secara teoritik dan empirik oleh para ahli, praktisi, dan pengguna. Keunggulan Monamen Santri terletak pada fungsi pengarahan atau al-taujih yang di dalamnya mencakup planning, guiding, leading, dan action (peningkatan) sekaligus dapat menjaga otoritas kiai sebagai figur utama di pesantren.

Kata Kunci: Model, Pesantren, Penjaminan Mutu, Santri, Kiai

PENDAHULUAN

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dalam perkembangannya mengalami pasang surut sejak abad ke-17 di Indonesia (Yaqien et al., 2021). Pesantren dapat bertahan hingga saat ini berkat kealiman, keikhlasan, kharisma, dan kepiawaian kiai yang mengasuhnya. Meski demikian, kasus matinya pesantren karena ditinggalkan oleh kiai/pengasuh yang wafat perlu menjadi perhatian

Diterbitkan oleh STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya

Website Jurnal : <https://jurnal.stai-ali.ac.id/index.php/Alfawaid>

DOI Jurnal : <https://doi.org/10.54214/alfawaid>

bersama. Salah satu pesantren yang tutup setelah ditinggal wafat oleh kiainya adalah Pesantren Al-Muhajirin di Ponorogo, Jawa Timur. Pesantren tersebut pernah mencapai masa keemasan di era kepemimpinan K.H. Muhammad Sholeh. Namun setelah wafatnya kiai, pesantren ini tidak memiliki sosok pengganti yang piawai hingga akhirnya kegiatan pendidikan pesantren lambat laun tidak lagi berlanjut. Hal serupa dialami oleh Pesantren Al-Munawwir Prigen Pasuruan, Jawa Timur. Pesantren tersebut dulu memiliki banyak santri dan menjadi pesantren yang cukup terkenal. Namun setelah pendirinya K.H. Abdurrahman wafat, pesantren mengalami kemunduran hingga menyebabkan banyak santri yang pulang meninggalkan pesantren. Sementara di Daerah Istimewa Yogyakarta, salah satu Pesantren yang mengalami kemunduran pascawafatnya kiai adalah Pesantren Krapyak. Pesantren tersebut sebelumnya merupakan pesantren yang memiliki banyak santri. Namun setelah kiai wafat, pesantren mengalami penurunan yang signifikan. Hingga saat ini, Pesantren Krapyak tetap ada dan menjadi satu-satunya pesantren dengan Pendidikan Muadalah di DIY dengan jumlah santri sekitar 85 orang. Beberapa kejadian di atas menjadi bukti nyata bahwa masalah penjaminan mutu pendidikan di pesantren pada umumnya masih belum terselesaikan.

Pesantren di Indonesia turut mengemban amanat mencerdaskan kehidupan bangsa melalui fungsi pendidikan. Pendidikan merupakan upaya untuk memajukan karakter dan pendidikan budi pekerti (kekuatan batin dan karakter), pikiran, serta tubuh anak melalui Tri Nga (tiga nga) berupa ngerti, ngrasa, nglakoni yang berarti mengerti, merasa, dan melakukan sesuai dengan kodratnya (Wiryopranoto et al., 2017). Dalam hal ini, pendidikan secara spesifik diarahkan untuk perbaikan budi pekerti yang dalam istilah Al-Attas adalah ta'dib, di mana pendidikan dengan segala jenis dan jenjangnya hendaklah bermuara pada perbaikan karakter.

Arah pendidikan kepada perbaikan karakter menjadi semakin penting ketika melihat realitas bangsa dewasa ini yang semakin rusak (Aziz, 2020). Degradasi moral juga marak terjadi dewasa ini sebagai dampak dari era globalisasi (Mayeni et al., 2019). Perkembangan teknologi merupakan sebuah kemajuan yang baik untuk suatu negara. Namun perlu disadari, bahwa di samping dampak positif, ada juga dampak negatif yang perlu diwaspadai. Bukan untuk menolak kemajuan teknologi, tetapi untuk mengoptimalkannya hingga dapat memanfaatkannya dengan bijaksana (Prasojo & Yuliana, 2021; Sulastri et al., 2023). Teknologi tidak akan memberikan dampak negatif ketika masyarakat mengimbangnya dengan pengetahuan dan tindakan preventif. Namun ironisnya, masyarakat Indonesia masih belum mampu menyaring budaya yang datang dari Barat hingga menyebabkan budaya hedonisme di tengah bangsa kita (Triana et al., 2023). Menurut Aldeia (2023), keberlanjutan pendidikan pesantren dinilai terancam karena kurang optimalnya penjaminan mutu

pendidikan internal maupun eksternal. Tanpa adanya sistem penjaminan mutu pendidikan yang baik, pesantren tidak akan dapat hidup atau mencapai peningkatan yang berkelanjutan (Slamet, 2018; Surati, 2018).

Sejarah mencatat bahwa pesantren telah ada sejak sebelum Indonesia merdeka. Terdapat perbedaan pendapat terkait tahun pertama kali pesantren berdiri. Sesuai dengan data Departemen Agama, dikatakan bahwa pesantren pertama berdiri pada tahun 1762 di Pamekasan Madura. Sementara itu, menurut Bruinessen, pesantren pertama kali berdiri pada tahun 1742 di Desa Tegalsari, Kabupaten Ponorogo (Bruinessen, 2012). Terlepas dari tahun berdirinya, pesantren merupakan model pendidikan khas Indonesia yang sudah ada sejak lama. Maka upaya untuk melestarikan pesantren perlu selalu digalakkan untuk memberikan nuansa pendidikan di Indonesia yang lebih baik. Selain adanya kiai, lembaga pendidikan Islam dapat disebut sebagai pesantren dengan memenuhi empat unsur lainnya, yakni adanya santri, kajian kitab kuning, asrama, dan masjid (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren, 2019). Kekhasan pesantren selain karena keberadaan kiai yang begitu penting, juga karena adanya kajian kitab kuning. Kitab kuning merupakan literatur Islam berbahasa Arab gundul tanpa harakat yang dipelajari di pesantren melalui metode sorogan dan bandongan (Mustofa, 2018). Penjaminan mutu pendidikan pesantren dipandang kurang optimal setidaknya dalam empat aspek, mulai dari standar kompetensi lulusan, standar kurikulum, standar pendidik dan tenaga kependidikan, serta standar pengelolaan pesantren yang menysasar pada input, proses, output, dan outcome (Fiandi & Sesmiarni, 2023).

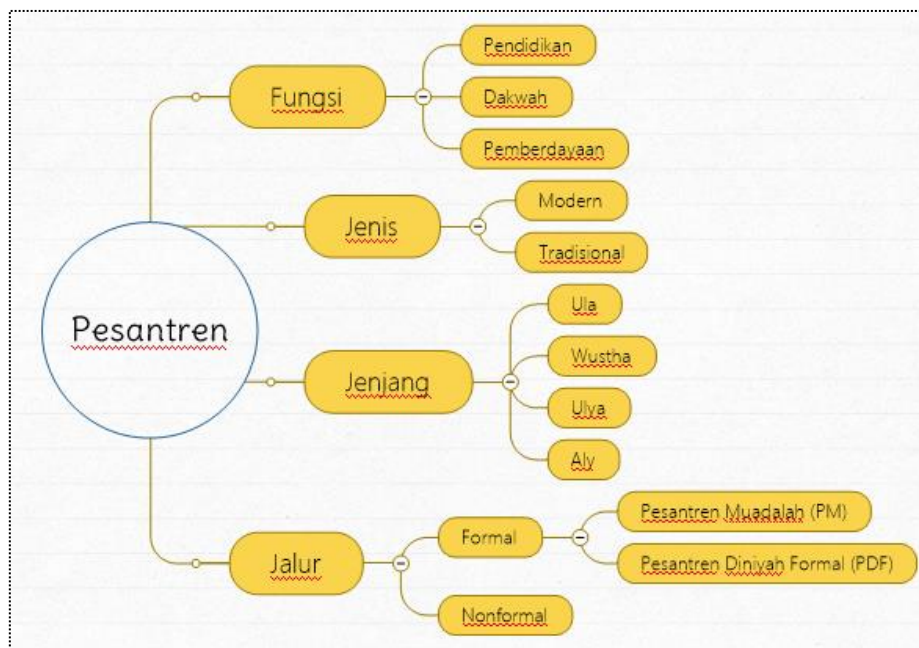
Hingga saat ini, eksistensi pesantren di Indonesia secara legal formal semakin dikuatkan dengan terbitnya Undang-undang No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Pesantren dimaknai sebagai lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, dan organisasi masyarakat Islam, dan juga masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT. Pada umumnya pola pembelajaran yang dilaksanakan di pesantren adalah dengan cara non klasikal (Lundeto, 2021). Pendidikan pesantren di Indonesia terdiri atas dua jalur yaitu formal dan non formal dengan jenjang rata-rata pada pendidikan menengah (Krisdiyanto et al., 2019). Saat ini, jumlah pesantren di Indonesia mencapai 39.198 pesantren (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2023). Jumlah yang demikian besar itu melibatkan guru atau ustadz lebih dari 395 ribu orang dengan peserta didik atau santri sekitar 4,7 juta orang. Tidak banyak pesantren yang telah beradaptasi dengan perkembangan teknologi di era digital ini (Kurnia, 2019). Dari sekian banyak pesantren, hanya beberapa pesantren saja yang melakukan integrasi terhadap teknologi dalam manajemen mutunya. Di antara pesantren itu adalah Pondok Pesantren Nurul Jadid dan Muhammadiyah

Boarding School (MBS). Kedua pesantren di atas telah melakukan modernisasi sebagai langkah optimalisasi peran pesantren di samping tetap melestarikan tradisi pesantren dalam memajukan pendidikan di Indonesia (Aldeia et al., 2023). Pesantren lainnya yang mampu bertahan hingga kini adalah Gontor dan Sidogiri.

Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merupakan salah satu provinsi yang memiliki banyak lembaga pendidikan pesantren dengan segala jenjang dan jalurnya, yakni sebanyak 430 pesantren dengan total santri 50.647 orang. Jumlah tersebut tentu cukup besar mengingat DIY merupakan provinsi terkecil kedua setelah DKI Jakarta dengan total penduduk sejumlah 4.073.907 jiwa.

Pada umumnya, jenis pesantren terbagi menjadi dua, yaitu modern dan tradisional (Yasin, 2019). Namun klasifikasi tersebut tidak lagi relevan mengingat ragam pesantren yang kian berkembang. Pesantren modern di Indonesia telah banyak menggunakan kurikulum pemerintah dengan jalur pendidikan formal. Sementara pesantren tradisional, lebih banyak melalui jalur pendidikan nonformal dengan pendidikan kesetaraan (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan, 2021) sehingga keberadaan penjaminan mutu di dalamnya sangat minim. Jenis pesantren tradisional dengan jalur nonformal tampak pada klasifikasi pesantren sebagaimana pada Gambar 1.

Gambar 1: Klasifikasi Pesantren sesuai dengan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren



Sesuai Undang-undang tersebut dicantumkan bahwa pesantren dibagi menjadi tiga jenis, yakni Satuan Pendidikan Muadalah (SPM), Pendidikan Diniyah Formal (PDF), dan Pendidikan Kesetaraan Pondok Pesantren (PKKPs). Sebagaimana data yang dihimpun, dari 430 pondok pesantren di DIY, hanya terdapat dua pesantren berkualifikasi SPM, tiga pesantren PDF, dan 15 pesantren PKKPs. Jumlah tersebut tentu sangat kecil mengingat jumlah pesantren yang begitu banyak di DIY. Dalam penelitian ini, terdapat lima pondok pesantren yang menjadi subjek penelitian berasal dari lima kabupaten/kota di DIY yakni Kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Kabupaten Bantul, Kabupaten Gunungkidul, dan Kabupaten Kulon Progo.

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah pelaksanaannya pada lima pesantren representatif yang ditentukan secara purposive di Daerah Istimewa Yogyakarta, yakni Pondok Pesantren Harun Asy-Syafi'i Yogyakarta, Pondok Pesantren Assalafiyah Mlangi Sleman, Pondok Pesantren Al-Mumtaz Gunungkidul, Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Bantul, dan Pondok Pesantren GIPA Rohmatul Qur'an Kulon Progo selama periode tahun 2023 hingga 2024 sejak tahap pendahuluan hingga diseminasi secara bertahap mengikuti siklus Research and Development (R&D).

Penelitian tentang pengembangan model penjaminan mutu pendidikan di lingkungan pesantren masih belum banyak dilakukan. Penelitian yang ada sebatas mengkaji seputar penjaminan

mutu pada lembaga pendidikan, baik di tingkat nasional maupun internasional. Di antaranya adalah penelitian berjudul *Total Quality Management (TQM) Practices Applied in Education Institutions: A Systematic Review of Literature* oleh Kigozi & Yuen On (2019). Penelitian ini berupa tinjauan sistematis terhadap literatur untuk mengidentifikasi praktik TQM yang diterapkan di lembaga pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen puncak dan kepemimpinan adalah dimensi kunci untuk keberhasilan TQM dan pengembangan mutu lainnya. Lain dengan penelitian berjudul *Management Quality Control in Islamic Education* (Sa'dillah et al., 2021) yang mengkaji tentang dua model penjaminan mutu, yaitu manajemen mutu terpadu (TQM) dan manajemen kendali mutu berbasis pelayanan prima. Penentuannya perlu memperhatikan tiga aspek pengendalian mutu, yaitu input, proses, dan output, serta penyediaan pelayanan prima sebagai bentuk keberpihakan terhadap pemangku kepentingan.

Penelitian berikutnya berjudul *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren* (Arianto, 2019) yang dilakukan di Kabupaten Ogan Komering Ulu (OKU) Timur. Hasil penelitian memandang bahwa sekolah telah menerapkan prinsip-prinsip penjaminan mutu. Perlunya optimalisasi perencanaan standar pendidik dan tenaga kependidikan melalui upaya rekrutmen dan seleksi guru atau pendidik dan tenaga kependidikan. Selanjutnya penelitian berjudul *Kepemimpinan dan Manajemen Kiai dalam Pendidikan yang menunjukkan bahwa rasionalitas kepemimpinan tidak dapat mengganti pola deduktif-tradisional kepada pola induktif rasional yang telah ada dalam tradisi pesantren*. Termasuk juga kepemimpinan transformasional yang tidak selamanya tepat ketika diterapkan dalam pendidikan pesantren meskipun kepemimpinan tersebut (Purwanto, 2020b) adalah gaya kepemimpinan terbaik, melainkan kepemimpinan individual-kolektif dengan gaya spiritual-kharismatik. Penelitian berikutnya berjudul *The Boarding School Assessment Model as a Transformative Teacher Performance Culture in Indonesian Islamic Education* (Qodir, 2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pendidikan yang dirancang dengan baik dapat mendukung kinerja guru. Juga penelitian berjudul *Improving Governance of the Pesantren through Human Resource Management* (Rohmat et al., 2023) yang menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya pendidik dilakukan melalui program kaderisasi, pembinaan, dan pendekatan nilai pesantren.

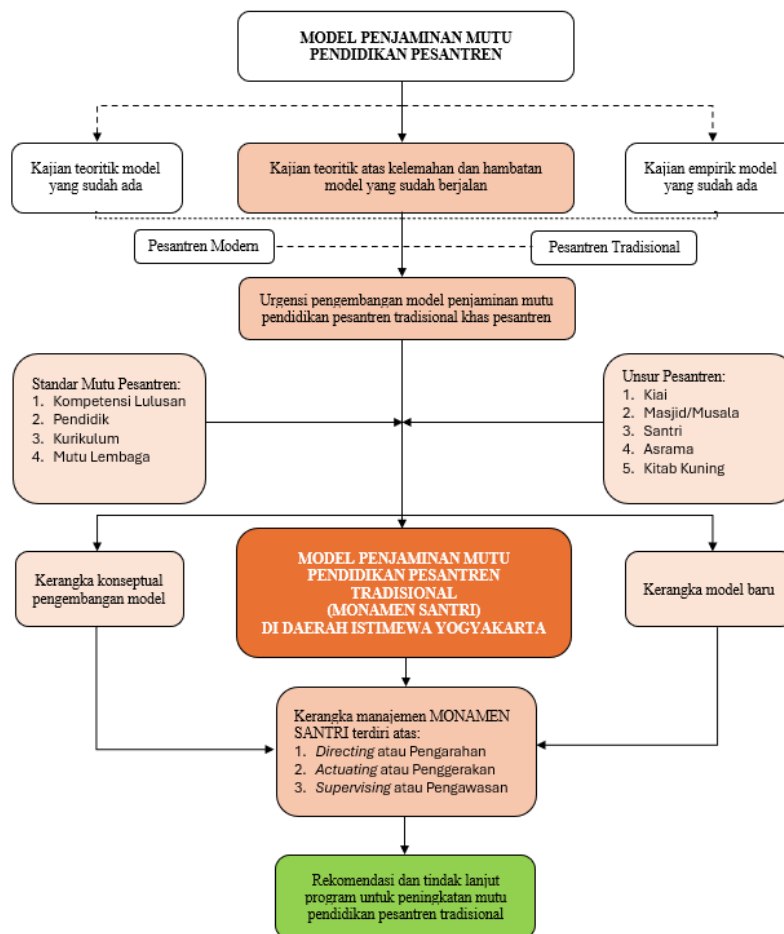
Beberapa penelitian relevan di atas lebih banyak berfokus pada konsep umum penjaminan mutu seperti TQM, kepemimpinan, dan manajemen sumber daya manusia, namun belum secara spesifik mengembangkan model penjaminan mutu yang kontekstual dan terintegrasi sesuai kekhasan pesantren. Selain itu, kajian yang ada cenderung bersifat parsial sehingga belum menghasilkan formulasi model komprehensif. Sementara penelitian pengembangan ini melakukan strukturisasi

penjaminan mutu pendidikan pesantren berupa fungsi manajemen yang terdiri atas pengarahan atau *directing* sebagai titik awal siklus penjaminan mutu, pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*), serta pengawasan dan pembimbingan (*supervising*) untuk memastikan kegiatan berjalan dengan baik.

METODE PENELITIAN

Model pengembangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Research and Development* oleh Borg & Gall (2014), yang menurut Sugiyono (2017) adalah usaha untuk memperbaiki dan memperluas sebuah produk pendidikan dengan fokus pada aspek *novelty* dan produk yang nyata. R & D memiliki sepuluh tahapan yang disebut dengan siklus R & D, yakni *research and information collecting, planning, develop preliminary form of product, preliminary field testing, main product revision, main field testing, operational product revision, operational field testing, final product revision, and dissemination and implementation*. Melalui langkah-langkah ini, pengembangan model penjaminan mutu pendidikan pesantren dapat dilakukan secara praktis, efektif, dan efisien. Adapun pendekatan pada penelitian ini disusun dengan menyesuaikan pada setiap tahap R & D. Pada tahap pendahuluan dan perencanaan, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dan partisipatif. Hal ini karena peneliti melakukan eksplorasi data sesuai dengan kebutuhan dengan melibatkan pengguna dan pemangku kepentingan. Selanjutnya pada tahap uji coba, evaluasi, dan revisi, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif secara iteratif sehingga dapat ditemukan model baru yang tetap menjaga kekhasan pesantren sesuai dengan kerangka pikir pada Gambar 2.

Gambar 2: Kerangka Pikir Penelitian.



Pada tahap awal, peneliti melakukan pengamatan secara langsung proses penjaminan mutu pendidikan pesantren di Indonesia, serta penentuan subjek penelitian secara purposive yang terdiri atas Pondok Pesantren Harun Asy-Syafi'i di Brontokusuman Mergangsan Yogyakarta, Pondok Pesantren Assalafiyah Mlangi Sleman, Pondok Pesantren Al-Mumtaz Patuk Gunungkidul, Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak di Panggungharjo Sewon Bantul, dan Pondok Pesantren GIPA Rohmatul Qur'an Kulonprogo. Selanjutnya, *setting* penelitian pada tahap pengembangan produk, peneliti melakukan penyusunan panduan dengan bekerja bersama para ahli dan studi dokumentasi.

Pada tahap validasi produk, peneliti melibatkan validator ahli yang terdiri atas pakar penjaminan mutu, pakar manajemen pendidikan, serta validator praktisi yakni kiai pesantren, tim penjaminan mutu pesantren, serta kepala bidang dan kepala seksi di Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY. Pada tahap uji coba lapangan, peneliti melakukan *focused group discussion* (FGD) bersama para pengguna dan pemangku kepentingan yang terdiri atas pimpinan kantor wilayah Kementerian Agama DIY, kiai pesantren, pendidik, tenaga kependidikan, dan staf penjaminan mutu

pesantren. Keragaman peserta FGD memungkinkan munculnya berbagai perspektif yang saling melengkapi dan mengoreksi. FGD dilakukan sebanyak tiga kali dengan proses diskusi secara dua arah di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY dan dipandu secara sistematis oleh peneliti dengan tetap memberi ruang eksplorasi secara terbuka. Mekanisme interaksi antar partisipan inilah yang menjadi kunci dalam meminimalisir bias. Hal ini karena setiap pendapat tidak berdiri sendiri melainkan diuji secara *cross-checking* dengan tanggapan, klarifikasi, dan konfirmasi satu sama lain untuk memastikan objektivitas, validitas, dan reliabilitas data.

Pada tahap diseminasi, *setting* penelitian yang dilakukan berupa implementasi panduan kepada pengguna dan pemangku kepentingan. Validasi data dengan teknik triangulasi berupa wawancara mendalam, kuesioner, observasi, dan studi dokumentasi, sementara analisis data menggunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif dan analisis data deskriptif kuantitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penjaminan mutu pendidikan dilakukan sebagai upaya untuk menyediakan strategi praktis guna pencapaian mutu yang berkelanjutan bagi sebuah lembaga pendidikan (Aimah, 2021; Yatimah, n.d.). Dari sebanyak 39.198 pesantren di Indonesia, ada 430 pesantren yang terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kabupaten/kota yang memiliki jumlah tertinggi adalah Kabupaten Sleman dengan jumlah 169 pesantren. Disusul oleh Kabupaten Bantul dengan jumlah 112 pesantren dan Kabupaten Kulon Progo sebanyak 68 pesantren. Sementara Kota Yogyakarta menjadi wilayah yang memiliki paling sedikit pesantren dengan jumlah 35 pesantren, selisih sebelas pesantren di bawah Kabupaten Gunung Kidul yang memiliki 46 pesantren. Data jumlah pesantren tampak pada Tabel 1.

Tabel 1: Data Jumlah Pesantren dan Santri di Daerah Istimewa Yogyakarta

No	Kabupaten/Kota	Jumlah Pesantren	Jumlah Santri
1	Kota Yogyakarta	35	7.155
2	Kabupaten Sleman	169	21.499
3	Kabupaten Bantul	112	10.137
4	Kabupaten Kulon Progo	68	3.435
5	Kabupaten Gunung Kidul	46	8.421
	JUMLAH	430	50.647

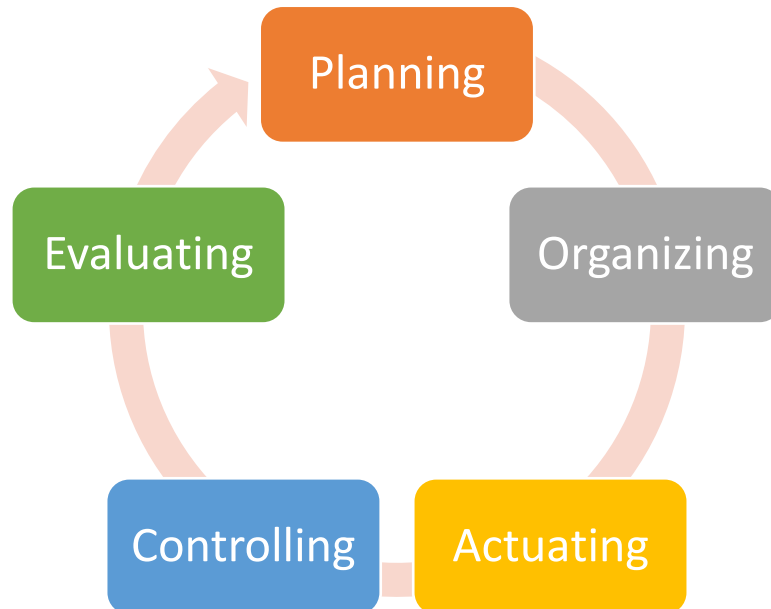
Sebenarnya penjaminan mutu pendidikan pesantren di wilayah DIY sudah beberapa kali dilakukan. Menurut kepala seksi Pondok Pesantren dan Ma'had Aly di Kanwil Kemenag DIY, pada tahun 2020 telah dilakukan penjaminan mutu pendidikan pesantren dengan menggunakan instrumen penjaminan mutu pendidikan di lembaga pendidikan umum. Namun hal tersebut justru gagal dan tidak memberikan gambaran yang utuh terkait standar pesantren, di mana beberapa pesantren besar di DIY justru mendapatkan nilai yang rendah (Naim, 2023). Siklus PPEPP dalam praktiknya tidak dapat diimplementasikan pada pendidikan pesantren karena karakteristik yang menjadikannya berbeda dengan lembaga pendidikan pada umumnya (Thoyib, 2022). Perbedaan model ini dengan penjaminan mutu pada umumnya terletak pada siklus yang didominasi oleh aspek pengarah yang berfungsi untuk menjaga otoritas kiai sebagai figur sentral dalam pesantren. Oleh sebab itu, pada 14 November 2023 Majelis Masyayikh memulai penyusunan sistem penjaminan mutu pendidikan pesantren secara nasional di Jakarta. Majelis Masyayikh adalah lembaga induk penjaminan mutu pesantren yang dibentuk berdasarkan UU tentang Pesantren dan Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 1154 Tahun 2021 tentang Majelis Masyayikh dan menetapkan sembilan orang anggota dari unsur pesantren di Indonesia.

Pada tahap observasi dan wawancara dengan kiai pesantren di DIY, peneliti menemukan fakta bahwa tidak banyak pesantren yang memiliki perhatian terhadap penjaminan mutu pendidikannya. Bahkan menurut kiai KM, penjaminan mutu pendidikan pesantren bergantung kepada bagaimana kiai memimpin. Seandainya kiai adalah sosok visioner dan memiliki kesadaran yang tinggi terkait mutu maka penjaminan mutu pendidikan pesantren akan dilaksanakan. Namun sebaliknya, jika kiai sebagai figur sentral di pesantren tidak memiliki perhatian yang tinggi terkait penjaminan mutu pendidikan, maka pesantren akan terancam keberlangsungannya.

Terdapat banyak model dalam manajemen mutu, mulai dari POAC, PDCA, hingga PPEPP. Bahkan hingga saat ini, model tersebut terus berkembang dan melahirkan beberapa teori tentang strategi penjaminan mutu antara lain teori Total Quality Management (TQM), teori Organizing Business For Excellency, model Peningkatan Mutu Faktor Empat, hingga peningkatan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Beberapa perbedaan antara satu dengan yang lainnya adalah orientasi, yakni ada yang berorientasi pada hasil, ada yang menekankan pada proses, serta ada pula yang berfokus pada strategi komprehensif. Ragamnya strategi sebagai antisipasi terhadap berbagai tantangan dalam upaya penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan yang berakar pada kurangnya kualitas sumber daya manusia (Gunawan et al., 2022; Sukirman, 2018). Adapun secara spesifik penjaminan mutu pendidikan pesantren, hingga saat ini di Indonesia masih

belum ada. Sekalipun ada, pelaksanaannya masih secara tradisional dan belum terstruktur melalui tahapan dasar dalam fungsi manajemen sebagaimana Gambar 3.

Gambar 3: Model Penjaminan Mutu Pendidikan Pesantren Eksisting



Tidak terstrukturnya model penjaminan mutu pendidikan pesantren tercermin dalam kegiatan diskusi terumpun yang dilakukan peneliti bekerja sama dengan Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY bersama beberapa kiai pesantren di DIY. Menurut kiai KM, pesantren bahkan mulai terganggu kaderisasinya sejak generasi kedua. Tanpa adanya sistem penjaminan mutu yang baik, pesantren hanya bertahan selama dua generasi saja. Sementara sistem penjaminan mutu pendidikan pesantren dilakukan untuk memastikan keberlangsungan pesantren secara jangka panjang. Hampir senada, kiai ZN menyampaikan bahwa di antara pesantren ada yang menjalankan penjaminan mutu pendidikan melalui proses adaptasi terhadap model pendidikan umum yang sudah ada. Namun hal tersebut seringkali dinilai tidak pas, khususnya dalam pengukuran standar mutu di setiap aspeknya.

Secara tradisional, sistem penjaminan mutu telah berkembang sejak awal berdirinya pesantren yang mengakar pada nilai agama, budaya, dan tradisi yang ada. Di antaranya adalah penjaminan mutu pendidikan pesantren bersifat sentral kepada sosok kiai. Kiai sebagai figur otoritas memegang peran sentral untuk melakukan penjaminan kualitas pesantren. Kiai selain sebagai pengasuh, juga sebagai pembimbing spiritual dan teladan bagi seluruh santri. Keilmuan dan kredibilitas kiai menjadi faktor utama terkait mutu pendidikan pesantren. Selain itu, mutu pendidikan pesantren juga sulit dilakukan pengukuran karena menggunakan metode pembelajaran

Diterbitkan oleh STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya

Website Jurnal : <https://jurnal.stai-ali.ac.id/index.php/Alfawaaid>

DOI Jurnal : <https://doi.org/10.54214/alfawaaid>

tradisional berupa sorogan dan bandongan. Metode tersebut dilaksanakan baik secara individu maupun bersama-sama, di mana santri mendengarkan kiai dalam penjelasan kitab kuning. Mutu juga dipandang sebagai sistem sanad ilmu, yakni rantai keilmuan yang menjamin keterhubungan antara kiai dengan ulama sebelumnya. Sanad menjadi bukti nyata bahwa ilmu yang diajarkan di pesantren adalah valid dan asli. Secara formal, pesantren tidak melakukan akreditasi melainkan secara informal dalam bentuk pengakuan masyarakat sekitar. Pengakuan menjadi hal utama dibandingkan akreditasi formal karena pengakuan tersebut berdasar kepercayaan masyarakat terhadap kiai dan pesantren. Mutu pesantren juga diukur melalui nilai akhlakul karimah. Adab dan akhlakul karimah merupakan aspek abstrak yang sulit diukur. Integrasi pendidikan karakter pada setiap kegiatan pembelajaran merupakan sebuah kewajiban meski dengan porsi yang berbeda (Yuliana et al., 2021) sehingga dapat terbentuk kualitas santri yang baik.

Sejak terbitnya Undang-undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, pemerintah hendak memberikan pedoman agar pesantren memiliki standar mutu yang baku untuk dapat berdiri sebagai lembaga pendidikan. Pemerintah Indonesia juga memberikan pengakuan atas pendidikan khas pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan Indonesia (M. Usman & Widyanto, 2021). Namun sayangnya, hingga saat ini masih belum ada sistem penjaminan mutu yang diberlakukan secara khusus untuk pendidikan pesantren di Indonesia. Model penjaminan mutu pendidikan yang ada tidak relevan saat diterapkan dalam lingkungan pendidikan pesantren. Perkembangan zaman saat ini menghendaki adanya penjaminan mutu pendidikan khusus untuk pesantren sesuai kekhasannya.

Pada lembaga pendidikan umum, mulai dari jenjang pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi, penjaminan mutu pendidikan dilakukan melalui siklus PPEPP. Siklus PPEPP dalam praktiknya tidak dapat diimplementasikan pada pendidikan pesantren karena karakteristik yang menjadikannya berbeda dengan lembaga pendidikan pada umumnya (Thoyib, 2022). Mutu pendidikan pesantren di DIY sejatinya belum dapat dipotret secara utuh karena ketiadaan sistem penjaminan mutu di dalamnya. Keragaman jenis pesantren menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan proses penjaminan mutu pendidikan. Pesantren di DIY yang sudah mapan seperti Pesantren Al-Munawwir Krapyak, Pesantren Assalafiyah Mlangi Sleman, Pesantren Terpadu Al-Mumtaz Patuk Gunungkidul, Pesantren Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta, dan Pesantren Muhammadiyah Boarding School memiliki mutu yang baik karena memiliki afiliasi kurikulum baik pemerintah atau organisasi masyarakat tertentu. Pesantren tersebut mampu bertahan hingga saat ini dengan kemandirian ekonomi yang kuat dan kepercayaan masyarakat yang kian meningkat.

Sementara pesantren kecil lain yang mungkin belum lama berdiri, masih belum mampu melakukan penjaminan mutu pendidikan. Pesantren tersebut perlu diupayakan agar mutunya dapat semakin ditingkatkan.

Ketidaksesuaian siklus penjaminan mutu pendidikan formal ketika diterapkan pada pendidikan pesantren disebabkan oleh perbedaan status dan posisinya. Siklus PDCA Deming yang terdiri atas *plan*, *do*, *check*, dan *action*, juga tidak dapat diterapkan secara komprehensif. Hal ini karena dalam proses tersebut, menurut kiai ZN, keberadaan kiai di pesantren sebagai figur sentral disejajarkan dengan komponen atau sumber daya manusia lainnya. Kiai sebagai salah satu ciri kekhasan pesantren perlu secara penuh tetap bisa memiliki otoritasnya. Kiai tidak seperti kepala sekolah pada umumnya dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah. Memang kepala sekolah berkewajiban untuk melaksanakan pendidikan karakter dalam rangka mewujudkan jati diri bangsa (Purwanto, 2020a). Namun sosoknya tidak menyerupai pribadi kiai yang memiliki kemampuan spiritual dan intelektual karena kharisma yang ada pada dirinya. Selain itu, otoritas kiai dikuatkan dengan adanya keyakinan bahwa kiai memiliki kedudukan yang berbeda karena tingginya tingkat ibadah dan pengabdianya kepada Allah SWT. Selain sebagai pemimpin lembaga pendidikan pesantren, kiai adalah pemilik pesantren. Kiai yang membiayai segala kebutuhan pesantren yang bahkan itu mengorbankan kepentingan pribadinya. Di sinilah kekhasan kiai perlu dijaga melalui model penjaminan mutu pendidikan pesantren yang dikembangkan.

Aspek perencanaan pada siklus penjaminan mutu pendidikan umum tidak sesuai karena pesantren memiliki tradisi keagamaan berbasis nilai kultur dan tradisi lokal yang ada. Perencanaan yang dilakukan sebagaimana pendidikan formal menimbulkan kesenjangan dalam menyusun rencana berbasis indikator kinerja spesifik sebagaimana diperlukan pada sistem penjaminan mutu formal. Sebagai contoh adalah penekanan pesantren pada karakter dan akhlakul karimah menjadi satu hal yang abstrak dan tidak dapat diukur secara kuantitatif melalui indikator akademik santri. Sementara dalam aspek pelaksanaan, tidak sedikit pesantren yang tidak memiliki sumber daya manusia atau fasilitas yang memadai untuk pelaksanaan program sesuai rencana formal. Di antara penyebabnya adalah karena metode pembelajaran tradisional yang berlangsung di pesantren tidak dapat diukur, seperti sorogan, bandongan, dan halaqah. Di sini, ustadz sebagai pendidik di lingkungan pesantren dengan kebiasaannya menggunakan metode sorogan dan bandongan kemudian tidak dapat memahami dan menerapkan sistem manajemen mutu pendidikan.

Selanjutnya pada aspek penilaian, pesantren biasa menggunakan sistem evaluasi informal tradisional, sehingga tidak dapat diukur melalui instrumen formal penjaminan mutu pendidikan.

Penilaian di pesantren ditunjukkan pada adanya perubahan sikap santri berupa adab dan sopan santun sebagai sebuah keberhasilan dalam pendidikan. Pada aspek pengendalian, kiai memiliki kewenangan dan otoritas yang tinggi sehingga arah pengembangan pesantren tidak sesuai dengan prinsip audit internal penjaminan mutu pendidikan formal. Pengendalian mutu yang ketat pada pendidikan formal dinilai bertentangan dengan pesantren yang lebih bersifat fleksibel dan memiliki ketergantungan yang tinggi pada kebijakan *top-down* kiai. Pada aspek peningkatan, pesantren memiliki orientasi yang berbeda pada pendidikan formal pada umumnya. Pesantren lebih mengarah pada pelestarian tradisi yang telah ada, sementara pendidikan formal menghendaki adanya inovasi dan penyesuaian terhadap standar formal pendidikan. Sebagai salah satu contohnya, upaya perubahan kurikulum berbasis teknologi digital mendapat resistensi dari pesantren karena dipandang mendegradasi nilai tradisional dan keislaman. Ketidaksesuaian penjaminan mutu pendidikan pesantren dengan pendidikan formal terletak pada akar paradigmanya. Oleh sebab itu, peneliti mengembangkan model penjaminan mutu pendidikan pesantren yang terdiri atas *directing*, *actuating*, dan *supervising*, atau disebut dengan Monamen Santri yang dianalisis sebagaimana pada Tabel 2.

Tabel 2: Analisis Komparatif antara Monamen Santri, TQM, dan PPEPP

Nomor	Aspek	Monamen Santri	TQM (Total Quality Management)	PPEPP
1	Landasan Filosofis	Berbasis nilai tradisional pesantren (keislaman, adab, sanad, kharisma, kiai)	Berbasis management modern dan kepuasan pelanggan	Berbasis standar nasional dan regulasi formal
2	Orientasi Mutu	Holistik (akhlak, spiritual, keilmuan, keberlanjutan pesantren)	Kepuasan pelanggan dan peningkatan keberlanjutan	Pemenuhan dan peningkatan standar mutu pendidikan
3	Peran pemimpin	Kiai sebagai figur sentral, spiritual kharismatik, pemilik otoritas penuh	Manajemen puncak sebagai pengarah strategis	Kepala lembaga sebagai administrator sistem
4	Struktur Model	Sederhana: <i>directing</i> , <i>actuating</i> , <i>supervising</i>	Kompleks dan sistemik, melibatkan seluruh organisasi	Penetapan – pelaksanaan – evaluasi – pengendalian - peningkatan

5	Fungsi Perencanaan	Terintegrasi dalam directing (fleksibel dan kontekstual)	Direncanakan secara sistematis dan berbasis data	Tahap awal yang formal dan terdokumentasi
6	Pendekatan Pelaksanaan	Berbasis kesadaran, nilai, dan pengarahan kiai	Berbasis prosedur dan keterlibatan seluruh anggota	Berbasis implementasi program sesuai standar
7	Sistem Evaluasi	Bersifat informal, berbasis perubahan akhlak dan kepercayaan masyarakat	Berbasis data, indikator kinerja, dan kepuasan pelanggan	Berbasis instrumen formal dan audit mutu
8	Pengendalian Mutu	Supervising dengan keteladanan dan otoritas kiai	Pengendalian berbasis sistem dan continuous improvement	Pengendalian melalui audit internal dan eksternal
9	Fleksibilitas Model	Sangat fleksibel, menyesuaikan karakteristik pesantren	Cenderung kaku jika tidak disesuaikan	Relatif kaku karena mengikuti standar nasional
10	Kesesuaian dengan Pesantren	Sangat tinggi (dirancang khusus sesuai karakteristik pesantren)	Rendah (tidak mempertimbangkan nilai tradisional pesantren)	Rendah – sedang (sulit diterapkan karena perbedaan paradigma)
11	Pengukuran Mutu	Kualitatif (akhlakul karimah, sanad, kepercayaan masyarakat)	Kuantitatif dan kualitatif (kepuasan dan kinerja)	Dominan kuantitatif dan administratif
12	Keberlanjutan Lembaga	Menjamin kaderisasi dan keberlangsungan berbasis nilai	Bergantung pada konsistensi sistem	Bergantung pada kepatuhan terhadap standar
13	Kelebihan Utama	Kontekstual, adaptif, menjaga tradisi, berbasis kepemimpinan kiai	Sistematis, terukur, berorientasi peningkatan keberlanjutan	Terstruktur, terstandar, mudah diaudit
14	Keterbatasan	Sulit distandarkan secara nasional	Kurang kontekstual untuk pesantren	Kurang fleksibel dan tidak sesuai dengan budaya pesantren

TQM dan PPEPP sebagai model penjaminan mutu cenderung formal dan kaku, sementara Monamen Santri memiliki keunggulan utama pada aspek kontekstualitas, fleksibilitas, dan kesesuaian dengan nilai-nilai khas pesantren, terutama melalui sentralitas peran kiai dalam fungsi *directing*. Monamen Santri mampu mengintegrasikan nilai tradisional dan prinsip manajemen modern sehingga lebih adaptif dan berkelanjutan dalam lingkungan pendidikan pesantren.

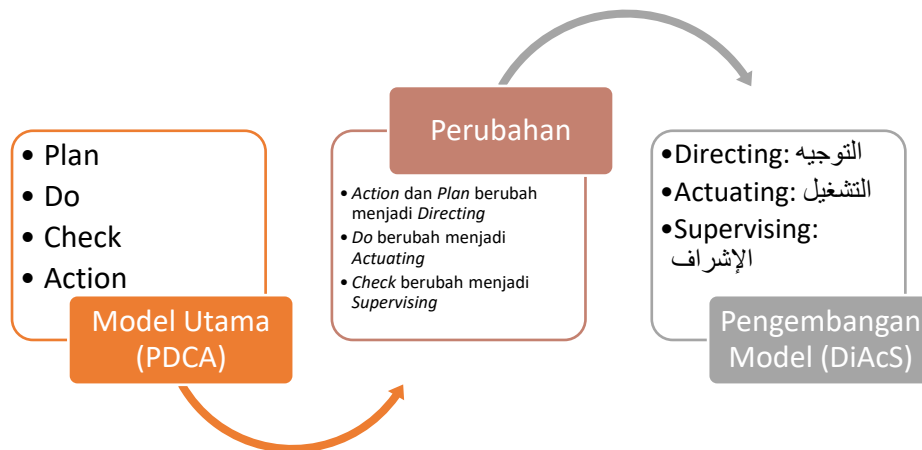
Diterbitkan oleh STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya

Website Jurnal : <https://jurnal.stai-ali.ac.id/index.php/Alfawaid>

DOI Jurnal : <https://doi.org/10.54214/alfawaid>

Monamen Santri dikembangkan dengan tetap berprinsip pada pelestarian kekhasan pesantren sesuai karakteristik masing-masing pesantren (Ridwan et al., 2023). Model ini memiliki fungsi manajemen yang mencakup pengarahannya, pelaksanaan, dan pengendalian, sebagaimana Gambar 4.

Gambar 4: Model penjaminan mutu pendidikan pesantren hasil pengembangan



Directing atau pengarahannya menjadi tahap kunci pada model penjaminan mutu pendidikan pesantren hasil pengembangan ini. *Directing* merupakan salah satu fungsi manajemen yang banyak dirumuskan oleh ilmuwan manajemen sebagai upaya pengarahannya atas pengelolaan sebuah organisasi. Ilmuwan manajemen dari sejak periode manajemen ilmiah, Taylor telah menggunakan istilah tersebut dalam tahapan *planning*, *directing*, dan *organizing* (PDO). PDO dirumuskan guna membuktikan pentingnya aspek ilmiah dalam manajemen dan menegaskan bahwa manajemen ilmiah harus dapat diaplikasikan untuk mencapai hasil yang terbaik (Taylor, 1911). Sedemikian penting *directing*, lanjutnya, hingga perlu disediakan sebuah sistem agar setiap warga organisasi dapat bekerja sesuai dengan instruksi yang tepat khususnya untuk jenis pekerjaan yang baru (Taylor, 1911). Definisi lainnya memandang *directing* sebagai suatu fungsi yang kompleks dengan segala aktivitas untuk menguatkan bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, baik jangka pendek maupun jangka panjang (Koontz & O'Donnell, 1968). Menurutnya, *directing* merupakan salah satu fungsi dari siklus POSDC (*planning, organizing, staffing, directing, dan controlling*) sebagai sebuah kegiatan yang di dalamnya terdiri dari motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan (Koontz & O'Donnell, 1968). Hal ini menguatkan peneliti untuk menggunakan fungsi *directing* sebagai faktor kunci dalam pengembangan model ini, bukan *motivating* atau *leading* yang bahkan dinilai terbatas pada upaya untuk mempengaruhi kelompok tertentu yaitu bawahan agar mau berkontribusi terhadap tujuan organisasi dan mengurangi masalah (Koontz & Weihrich, 1986).

Diterbitkan oleh STAI Ali bin Abi Thalib Surabaya

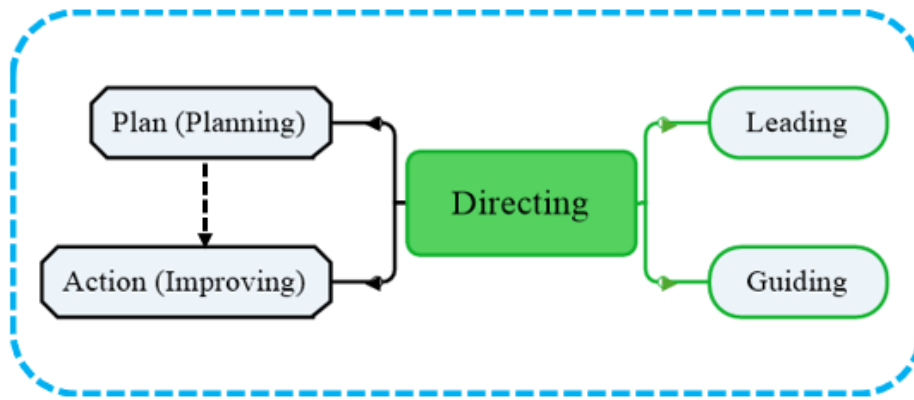
Website Jurnal : <https://jurnal.stai-ali.ac.id/index.php/Alfawaaid>

DOI Jurnal : <https://doi.org/10.54214/alfawaaid>

Fungsi *directing* juga digunakan oleh Dale (1973) dalam siklus *planning and forecasting, staffing, administration of compensation, direction, control, innovation, dan representation*. *Directing* atau pengarahan secara sederhana didefinisikan sebagai sebuah proses pemberitahuan seseorang terkait apa yang harus dikerjakan dan memantau mereka untuk dapat bekerja dengan kemampuan terbaik (Dale, 1973). *Directing*, lanjutnya, terdiri dari penugasan, penjelasan tentang prosedur, koreksi atas kesalahan, dan penyampaian perintah. Jika *directing* atau pengarahan dipandang sebagai sebuah proses penugasan, maka *directing* sejatinya merupakan sebuah kegiatan perencanaan secara cepat. Karena dalam dunia pendidikan, beberapa hal terkait kurikulum, capaian kompetensi mata pelajaran, capaian kompetensi lulusan, telah tercatat sebagaimana pada periode sebelumnya. Lebih spesifik, Gorton dan Alston memandang *directing* atau *direction* merupakan suatu upaya untuk memberikan arahan dengan menyesuaikan kebutuhan alamiah yang khas bagi individu atau grup (Gorton & Alston, 2009).

Directing atau pengarahan sebagai sebuah fungsi manajemen, pada umumnya terletak di tengah tahapan. Namun pada model pengembangan ini, fungsi *directing* menjadi yang utama. Sebagaimana pada beberapa teori fungsi manajemen yang diawali tidak dengan fungsi *planning*. Salah satu ilmuwan tersebut adalah Caldwell (1992) dalam Bush yang mengungkapkan bahwa tahap awal manajemen adalah *goal setting* (Bush, 2007). Proses siklus tersebut secara lengkap terdiri atas tujuh fungsi yakni, *goal setting, needs identification, priority setting, planning, budgeting, implementing, dan evaluating*. Demikian halnya Fayol yang mencantumkan *forecasting* atau peramalan sebagai langkah yang mengawali *planning* dan menyebut keduanya sebagai *prevoyance* atau keunggulan (Gulick et al., 1937). Melalui beberapa referensi di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen tidak selalu diawali dengan *planning*. Fungsi *planning* dapat pula dilakukan pada tahap *action* atau tindak lanjut dan peningkatan (Koontz & O'Donnell, 1968). Terlebih untuk sekolah, di mana kurikulum, kalender akademik, materi pembelajaran, relatif tidak ada perubahan yang signifikan di dalamnya. Maka, fungsi *planning* dapat dimasukkan pada fungsi yang lainnya. Sebagaimana pada model hasil pengembangan Monamen Santri ini, peneliti memandang bahwa dalam fungsi *directing*, otoritas kiai dapat menggunakannya untuk pengarahan yang dilengkapi dengan perencanaan sekaligus peningkatan.

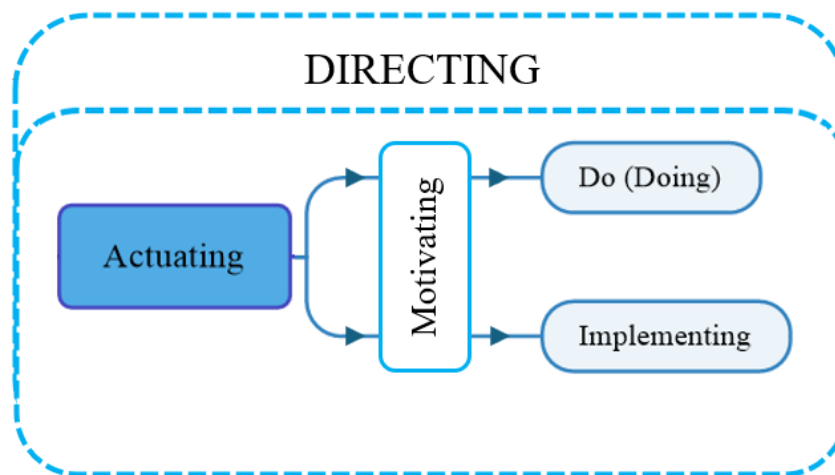
Gambar 5: Pola hubungan pada fungsi *directing* dalam Model Monamen Santri



Fungsi kedua adalah *actuating* yang berarti pelaksanaan atau penggerakan. Actuating menjadi salah satu fungsi manajemen yang diperkenalkan oleh Terry (1972) dalam siklus manajemen POAC (*planning, organizing, actuating, dan controlling*). Secara lebih detail, Terry menguraikan kegiatan di dalam setiap fungsi tersebut. Perencanaan dilaksanakan untuk menentukan tujuan dan strategi pencapaiannya. Pengorganisasian dilakukan dalam bentuk penyusunan sumber daya yang ada, berikut dengan tugas yang perlu didistribusikan kepada setiap orang. Penggerakan dimaknai sebagai upaya pemberian motivasi untuk bekerja. Sementara pengendalian, didefinisikan sebagai kegiatan pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan program. Meski sering digunakan secara bergantian antara kata *actuating* dengan *motivating*, namun pada hakikatnya keduanya berbeda. Demikian halnya dengan *implementation* yang berarti penerapan. Beberapa istilah lainnya yang oleh sebagian ilmuwan dipandang sama dengan *actuating* adalah *motivating, influencing, dan leading*. Namun istilah *actuating* dinilai memiliki cakupan lebih luas dari sekadar *motivating* (Terry & Rue, 2019), terlebih fungsi tersebut dilaksanakan di lingkungan pesantren.

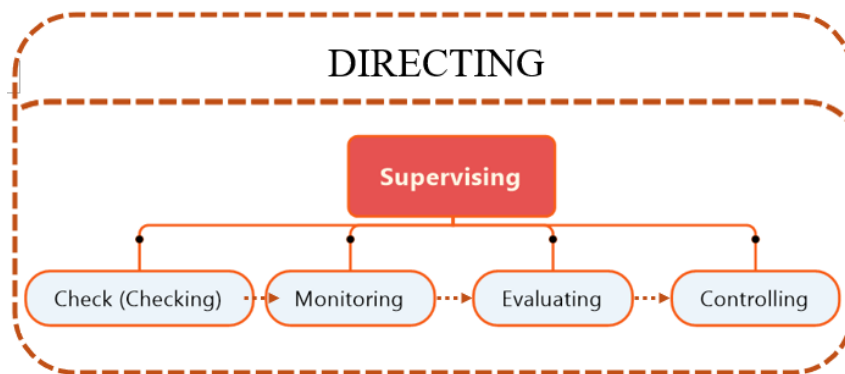
Pada fungsi ini, pengarahan kiai memberikan dampak pada pelaksanaan setiap kegiatan pesantren. Istilah *actuating* lebih dekat pada penggerakan dari pada pelaksanaan. Hal ini dimaksudkan bahwa setiap pelaksanaan kegiatan harus didasari oleh kesadaran dan pemahaman yang utuh. Sehingga bukan sekedar melaksanakan secara fisik saja, namun hati dan pikiran juga turut melaksanakannya secara penuh. Inilah hakikat penggerakan segala aktivitas di pesantren yang tidak sekedar pelaksanaan atau penerapan saja. Kiai memberikan pengarahan terkait tujuan kegiatan, manfaat kegiatan, termasuk hal-hal keyakinan spiritual yang menjadi dasar kegiatan guna menguatkan kualitas pelaksanaan kegiatan di pesantren.

Gambar 6: Pola hubungan pada fungsi *actuating* dalam Model Monamen Santri



Fungsi manajemen ketiga yang digunakan dalam pengembangan ini adalah *supervising* atau pengawasan, bukan *controlling* sebagaimana yang biasa digunakan pada perusahaan (Koontz & Weihrich, 1986). *Supervising* atau yang berarti pengawasan memiliki makna tersendiri dalam aplikasinya di dunia pendidikan (H. Usman, 2019). *Supervising* bukan sekadar pemantauan atau monitoring tanpa tindak lanjut, melainkan sebuah upaya pengawasan untuk asistensi jika ada kendala atau sosialisasi rencana baru dalam rangka perbaikan (Gorton & Alston, 2009). Istilah *supervising* berasal dari kata *super* yang artinya di atas dan *vision* yang artinya melihat (Terry, 1972). Mulanya, *supervising* diterapkan pada dunia industri, namun kini pada dunia pendidikan dengan tujuan memberi bantuan profesional kepada guru, meningkatkan motivasi kerja, dan meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa (H. Usman, 2019). Dari tujuan tersebut, dapat dipahami bahwa *supervising* menurut Usman (2019) memiliki tugas pengawasan sekaligus pengendalian, termasuk penelitian, penilaian, perbaikan, dan peningkatan, yang dilengkapi dengan kemampuan manajerial (Purwanto et al., 2021).

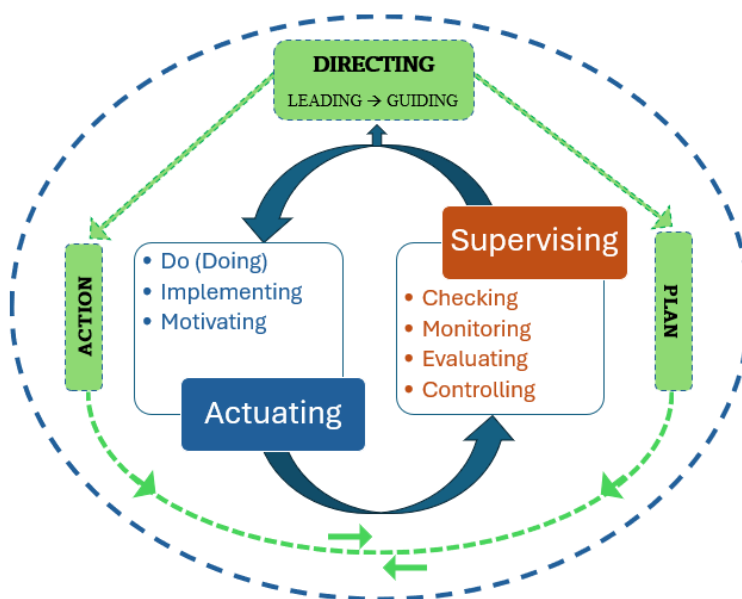
Di lingkungan pesantren, pengawasan juga hendaklah dilakukan berdasar kepemimpinan (Kristiawan et al., 2019) dan keteladanan. Kiai sebagai sentral figur menjadi contoh terdepan dalam proses pengawasan ini. Termasuk pengawasan secara langsung berupa observasi, inspeksi, atau kunjungan kiai/pengasuh ke tempat-tempat pelaksanaan kegiatan untuk memastikan semua proses berjalan dengan baik. Pengawasan dengan keteladanan ini sebagai lanjutan dari kepemimpinan dengan keteladanan. Sosok kiai yang berkhariisma inilah yang menjadi ruh dalam pengawasan kualitas dan mutu pendidikan di lingkungan pesantren sebagaimana tampak pada Gambar 7.

Gambar 7: Pola hubungan pada fungsi *supervising* dalam Model Monamen Santri

Kiai dalam posisinya sebagai *top leader* perlu selalu memberi nasihat dan arahan kepada segenap organ pesantren yang di dalamnya terdapat unsur perencanaan dan juga peningkatan mutu. Setiap komponen pada Monamen Santri adalah fungsi manajemen yang telah dirumuskan oleh para pakar manajemen. Fungsi directing terdiri dari fungsi lain berupa plan, action, guiding, dan leading. Adapun fungsi actuating, memiliki fungsi yang termasuk di dalamnya berupa *do (doing)*, *motivating*, dan *implementing*. Fungsi *supervising* membidangi empat fungsi lainnya, yakni *check (checking)*, *monitoring*, *evaluating*, dan *controlling*. Adapun pola kerja model Monamen Santri berpusat pada fungsi *directing*. Hal ini karena keberadaan kiai di dalam lingkungan pesantren menjadi faktor kunci dalam keberhasilan pendidikan pesantren.

Meski keberadaan kiai menjadi sentral figur, hal ini tidak menjadikan organ lain di dalam pesantren pasif dan hanya menunggu instruksi saja, tetapi pola actuating dan supervising memberikan kesempatan kepada organ lain di pesantren untuk turut mengembangkan pesantren sesuai dengan kapasitas masing-masing. Dalam hal penjaminan mutu pendidikan, kiai memiliki otoritas penuh dan peran penting dalam penjaminan mutu pendidikannya, di samping juga tetap berjalan upaya preventif yang dilakukan oleh segenap warga pesantren. Kiai dapat menjadi teladan untuk segenap guru dan santri di dalam pesantren. Kiai atau pimpinan pesantren memberikan pengarahannya dan nasihat di setiap pelaksanaan program pesantren. Hal inilah yang menjadi pembeda antara lembaga pendidikan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya. Ciri khas pesantren tetap dapat terjaga di samping juga tetap berupaya untuk melakukan adaptasi dan penyesuaian dengan tantangan zaman di era global ini. Pesantren dengan pola demikian akan mampu bertahan, di mana tanggung jawab tidak hanya bertumpu pada satu orang yakni kiai, tetapi setiap warga pesantren memiliki tanggung jawab masing-masing untuk dilaksanakan dengan baik. Secara sederhana, pola kerja antar fungsi dalam model Monamen Santri hasil pengembangan tampak pada Gambar 8.

Gambar 8: Pola kerja model Monamen Santri



Melalui gambar di atas tampak bahwa hasil dari pengawasan akan diteruskan sebagai upaya tindak lanjut ke fungsi *directing* lagi. Pada level inilah kemudian kiai dengan segala otoritasnya menetapkan target peningkatan ke depan sekaligus menyusun perencanaan untuk periode berikutnya. Demikian siklus tersebut berulang-ulang, namun pada intinya semua bertumpu pada sosok kiai, meski tidak lantas menghilangkan peran unsur lain di dalam pesantren agar tetap tercipta kaderisasi guna memastikan keberlanjutan pesantren. Hasil monitoring dan evaluasi, menurut ZN kemudian dilakukan analisis dengan membuka ruang diskusi bersama semua pemangku kepentingan.

Perbedaan mendasar antara Monamen Santri dengan sistem penjaminan mutu (SPM) pendidikan pada umumnya adalah pada titik filosofisnya. SPM umum cenderung berorientasi pada standar baku dan sistem yang terstruktur. Sementara Monamen Santri dilandasi dengan paradigma tradisional pesantren yang menempatkan nilai-nilai tradisional khas pesantren sebagai inti mutu. Sehingga model ini memberikan porsi yang dominan terhadap sosok kiai sebagai figur sentral pesantren dengan fungsi *directing*. Dalam model ini, mutu tidak semata diukur melalui hasil akademik yang beragam, melainkan memberikan otoritas yang besar kepada kiai. Perbedaan lainnya terletak pada fungsi manajemen yang berlaku, di mana SPM umum menggunakan siklus PPEPP atau PDCA yang berbasis dokumen, evaluasi formal, dan prosedur administratif yang ketat. Monamen Santri menyederhanakan fungsi tersebut menjadi *directing*, *actuating*, dan *supervising*, dengan penekanan kuat pada peran kiai sebagai figur sentral. Fungsi *directing* bahkan menjadi poros utama yang mencakup perencanaan, penanaman nilai, arahan, dan visi dengan kepemimpinan kiai. Sehingga proses penjaminan mutu menjadi lebih kontekstual dan berbasis keteladanan.

Namun demikian, Monamen Santri tidak menolak prinsip mutu modern, melainkan mengintegrasikannya secara adaptif tanpa menghilangkan tradisionalitas pesantren. Model ini tetap menggunakan fungsi-fungsi manajemen pada umumnya yang kemudian mengemasnya sesuai dengan tradisi dan budaya pesantren, seperti keteladanan, musyawarah, serta pembelajaran tradisional berupa sorogan dan bandongan. Monamen Santri menjadi alternatif untuk penjaminan mutu yang tidak selamanya harus formal dan kaku, melainkan secara fleksibel yang menggabungkan antara nilai tradisional dengan teori manajemen modern yang kontekstual.

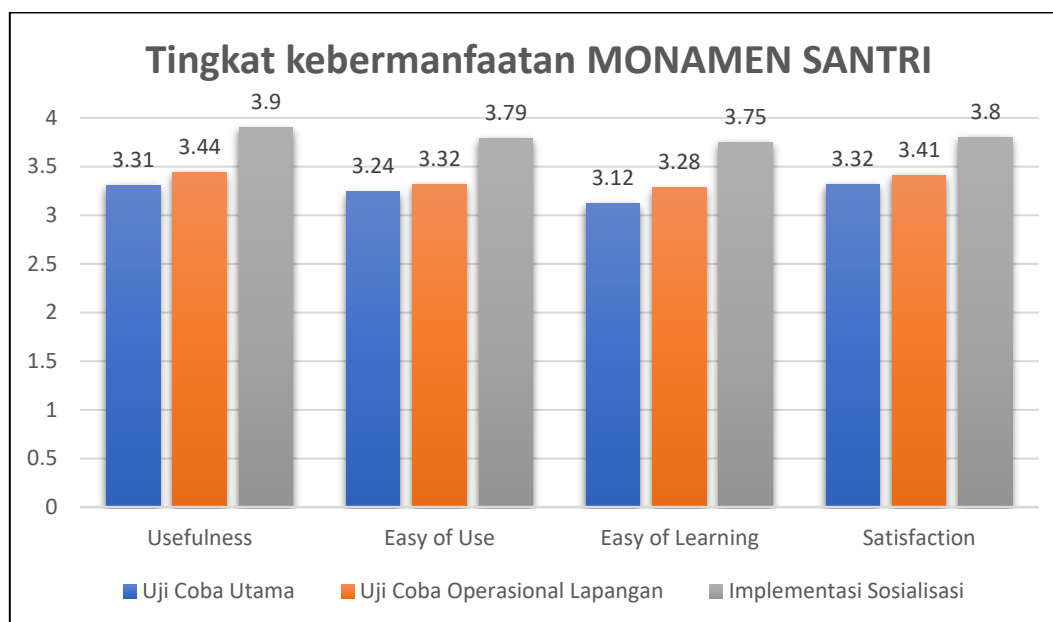
Implementasi Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren memberikan tantangan terutama dalam hal kebutuhan akan standar mutu yang tetap menghargai kekhasan pesantren. Model Monamen Santri dapat menjadi solusi penjaminan mutu pendidikan pesantren yang tidak mencabut karakter tradisionalnya. Dalam konteks ini, Monamen Santri tidak memaksakan standar formal yang kaku seperti pada SPM umum, melainkan membangunnya berdasar nilai pesantren itu sendiri. Fungsi *directing* yang berpusat pada kiai memungkinkan proses perencanaan dan penetapan mutu tetap berada pada kewenangan kiai untuk memastikan semuanya sesuai dengan nilai keislaman, sanad keilmuan, serta pembentukan akhlakul karimah.

Di sisi lain, Monamen Santri dapat menjawab tuntutan peningkatan mutu dan akuntabilitas yang diamanatkan oleh undang-undang melalui integrasi fungsi *actuating* dan *supervising*. Kedua fungsi ini memastikan bahwa proses pelaksanaan dan pengawasan pendidikan berjalan secara sistematis, meskipun tetap dalam kerangka budaya pesantren seperti keteladanan dan musyawarah. Monamen Santri mampu mengaktualisasikan sistem penjaminan mutu yang berkelanjutan tanpa menghilangkan kekhasan dan identitas pesantren.

Adapun dari segi kebermanfaatan, kemudahan penggunaan, kemudahan mempelajari, dan aspek memberikan kepuasan, Monamen Santri dinilai sangat baik dengan skor akhir 3,81. Hasil penilaian ini menunjukkan bahwa implementasi ini memperoleh hasil yang sangat baik di seluruh kategori. Pertama dari aspek *usefulness* (kebermanfaatan), di mana skor yang didapat adalah 656 dengan rata-rata 3,90 menunjukkan bahwa fitur atau sistem yang diuji dianggap sangat berguna oleh peserta. Ini mengindikasikan bahwa model Monamen Santri memberikan manfaat yang signifikan bagi pengguna. Kedua adalah *easy of use* (kemudahan dalam penggunaan), di mana model ini mendapatkan skor total 796 dengan rata-rata 3,79. Ini menunjukkan bahwa pengguna merasa sangat mudah untuk memanfaatkan model Monamen Santri ini dan desainnya tidak menimbulkan kebingungan. Ketiga adalah *easy of learning* (kemudahan dalam mempelajari). Pada aspek ini, model hasil pengembangan mendapat skor total 394 dengan rata-rata 3,75. Artinya, pengguna merasa

mudah untuk mempelajari cara menggunakan model Monamen Santri ini. Pengguna dapat dengan cepat menguasai materi dasar tanpa memerlukan banyak waktu atau pelatihan. Terakhir adalah *satisfaction* (kepuasan), di mana model ini mendapat skor total 399 dengan rata-rata 3,80 sebagaimana tampak pada Gambar 9.

Gambar 9: Diagram tingkat kebermanfaatan Monamen Santri



Ini menunjukkan bahwa peserta merasa puas dengan keseluruhan pengalaman mereka dalam menggunakan model Monamen Santri ini. Hasil ini menandakan bahwa Monamen Santri diterima dengan baik oleh pengguna, memberikan kemudahan dalam penggunaan dan pembelajaran, serta memberikan manfaat signifikan dan kepuasan yang tinggi.

SIMPULAN

Penjaminan mutu pendidikan pesantren di Daerah Istimewa Yogyakarta selama ini masih dilaksanakan secara tradisional dan tidak terstruktur dengan baik melalui siklus manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengevaluasian. Sementara siklus PPEPP (penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan) dengan berbagai instrumen mutunya sama sekali tidak cocok ketika diimplementasikan pada pendidikan pesantren. Kelemahan dan hambatan dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan pesantren tersebut di antaranya adalah (a) kualitas pendidikan yang tidak terukur, (b) adanya potensi terjadi ketidaksesuaian dengan standar pendidikan pesantren, dan (c) terancamnya keberlangsungan lembaga dalam jangka panjang. Model penjaminan mutu pendidikan pesantren hasil pengembangan

ini terdiri atas tiga aspek yaitu pengarahan (*directing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*supervising*) untuk mencapai peningkatan yang berkelanjutan.

Monamen Santri dinilai layak secara teoritik dan empirik oleh para ahli, praktisi, dan pengguna dengan tingkat efektivitas, efisiensi, dan kepraktisan yang sangat tinggi karena menjaga kekhasan pesantren di mana kiai menjadi figur sentral. Monamen Santri ini dinilai sangat baik dari segi kebermanfaatan, kemudahan penggunaan, kemudahan mempelajari, dan aspek memberikan kepuasan dengan skor akhir 3,81. Masing-masing aspek tersebut mendapatkan nilai rata-rata 3,90, 3,79, 3,75, dan 3,80 dengan kategori sangat baik. Secara keseluruhan, hasil ini menandakan bahwa Monamen Santri diterima dengan baik oleh pengguna, memberikan kemudahan dalam penggunaan dan pembelajaran, serta memberikan manfaat yang signifikan dan kepuasan yang tinggi. Model ini dapat menjadi alternatif pilihan bagi pengelola pesantren tradisional dalam melakukan penjaminan mutu pendidikan pesantren, mulai dari kiai, dewan masyayikh atau tim penjaminan mutu, pendidik, tenaga kependidikan, hingga Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam Kanwil Kementerian Agama. Selain itu juga bagi peneliti berikutnya, di mana model ini dapat diujicobakan pada skala yang lebih luas untuk menyempurnakan dan menghasilkan temuan baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Aimah, S. (2021). Manajemen Mutu Terpadu di Pesantren. *Jurnal Lisan Al-Hal*, 15(2).
- Aldeia, A. S., Izazy, N. Q., Aflahah, S., & Libriyanti, Y. (2023). Modernisasi Manajemen Pesantren Menyongsong Era Society 5.0. *Jurnal Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 21(1), 17–30. <http://jurnaledukasikemenag.org>
- Arianto, D. (2019). *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren* [Disertasi]. Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Fatah.
- Aziz, S. A. (2020). Konsep Revolusi Mental Presiden Joko Widodo dalam Perspektif Pendidikan Karakter Syed Muhammad Naquib Al-Attas. *Jurnal Literasi*, 11(1).
- Borg, W. R., & Gall, M. D. (2014). *Educational Research: An Introduction* (7th ed.). Pearson.
- Bruinessen, M. van. (2012). *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat* (1st ed.). Gading Publishing.
- Bush, T. (2007). Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391–406.
- Caldwell, R. S. (1992). *Management and Organizational Behavior*.
- Dale, E. (1973). *Management: Theory and Practice* (3rd ed.). McGraw Hill Book Company.

- Fiandi, A., & Sesmiarni, Z. (2023). Implementasi Standar Mutu dan Sasaran Mutu pada Lembaga Pendidikan. *Eduteach: Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Pembelajaran*, 4(1), 34.
- Gorton, R. A., & Alston, J. A. (2009). *School Leadership & Administration* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Gulick, L., Urwick, L., Mooney, J. D., Fayol, H., Dennison, H. S., Henderson, L. J., Whitehead, T. N., Mayo, E., Follett, M. P., Lee, J., & Graicunas, V. A. (1937). *Papers on The Science of Administration*. Institute of Public Administration, Columbia University.
- Gunawan, O. A., Asyari, H., & Ratnaningsih, S. (2022). Manajemen Pondok Pesantren Al-Ashriyyah Nurul Iman Bogor. *Indonesian Journal of Islamic Education Management*, 5(1), 12–22.
- Karim, A. (2017). *Kepemimpinan dan Manajemen Kiai dalam Pendidikan: Studi Kasus pada Pesantren Bendakerep Gedongan dan Buntet Cirebon* [Disertasi]. Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). *Jumlah Pondok Pesantren Menurut Tipe*.
- Kigozi, E., & Yuen On, J. K. (2019). Total Quality Management (TQM) Practices Applied in Education Institutions: A Systematic Review of Literature. *International Journal of Innovative Business Strategies*, 5(2), 341–352.
<https://doi.org/10.20533/ijibs.2046.3626.2019.0045>
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1968). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions* (4th ed.). McGraw Hill Book Company.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1986). *Essentials of Management* (9th ed.). Tata McGraw Hill.
- Krisdiyanto, G., Muflikha, Sahara, E. E., & Mahfud, C. (2019). Sistem Pendidikan Pesantren dan Tantangan Modernitas. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 15(01), 11–21.
- Kristiawan, M., Yuniarsih, Y., Fitria, H., & Refika, N. (2019). *Supervisi Pendidikan*. Penerbit Alfabeta. <https://www.researchgate.net/publication/332111313>
- Kurnia, A. M. B. (2019). Problematika Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia. *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(2), 225–233.
<https://doi.org/10.32832/tawazun.v12i2.2554>
- Lundeto, A. (2021). Digitalisasi Pesantren: Hilangnya Budaya Tradisionalis atau Sebuah Kemajuan? *Jurnal Education and Development*, 9(3), 452–457.
- Masyitoh, M. H. (2020). Manajemen Mutu Pendidikan Perspektif QS. Ar-Ra'du Ayat 11 dan Implementasinya dalam Pengelolaan Madrasah. *Jumpa: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1).

- Mayeni, R., Syafti, O., & Sefrinal. (2019). Dampak Perkembangan Teknologi Dikalangan Remaja Dilihat dari Nilai-Nilai Karakter. *Turast: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian*, 7(2), 2019. <https://doi.org/10.15548/turast.v7i2.1298>
- Mustofa. (2018). Kitab Kuning sebagai Literatur Keislaman dalam Konteks Perpustakaan Pesantren. *Jurnal Tibanndaru*, 2(2).
- Naim, A. (2023). *Wawancara kepada Kepala Seksi Pondok Pesantren dan Ma'had Aly*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan (2021).
- Prasojo, L. D., & Yuliana, L. (2021). How is Social Media Used by Indonesian School Principals for Instructional Leadership? *Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 70–80. <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.32925>
- Purwanto, N. A. (2020a). Peranan Kepala Sekolah dan Guru dalam Pendidikan Karakter Bangsa di SMK dalam Mewujudkan Jati Diri Bangsa. *Istoria: Jurnal Pendidikan Dan Sejarah*, 16(1).
- Purwanto, N. A. (2020b). Service Quality and Educational Leadership at Elementary Schools in Sleman District. *YICEMAP: Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy*, 511. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1090205.pdf>.
- Purwanto, N. A., Andriani, D. E., & Suyud, S. (2021). The Managerial and Supervisory Competency Levels of Public Elementary School Principals. *KnE Social Sciences: The 2nd International on Meaningful Education*. <https://doi.org/10.18502/kss.v6i2.10029>
- Qodir, A. (2020). The Boarding School Assessment Model as a Transformative Teacher Performance Culture in Indonesian Islamic Education. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(4), 2020. www.ijicc.net
- Ridwan, R., Abdillah, M. H., & Syahrizal, H. (2023). Hasyim Asy'ari di Pondok Pesantren Mislakhul Muta'alimin Karangtengah Warung Pring. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 2(11), 1094–1111. <https://doi.org/10.58344/locus.v2i11.1854>
- Rohmat, R., Sutiyono, A., & Perdana, M. N. (2023). Improving Governance of the Pesantren through Human Resource Management. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 94–109. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i1.4324>
- Sa'dillah, R., Husna, D., & Winarti, D. (2021). Management Quality Control in Islamic Education. *MUDIR Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2).

- Slamet, A. (2018). *Manajemen Pendidikan Madrasah Aliyah di Pondok Pesantren Raudlatul Ulum Guyangan Trangkil Pati*. Universitas Islam Negeri Walisongo.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Penerbit Alfabeta.
- Sukirman. (2018). *Evaluasi Model Penjaminan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Daerah Istimewa Yogyakarta* [Disertasi]. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sulastri, A., Octaviany, F., & Atikah, C. (2023). Analisis Pendidikan Karakter Untuk Gen-Z di Era Digital. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(6), 23762–2378. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i6.5662>
- Surati. (2018). *Manajemen Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Modern Darussalam Kepahiang*.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers Publishers.
- Terry, G. R. (1972). *Principles of Management*. Richard D. Irwin, INC.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2019). *Dasar-Dasar Manajemen* (B. S. Fatmawati, Ed.). Bumi Aksara.
- Thoyib, M. (2022). Internal Quality Assurance System Based on Pesantren Values: Towards The Excellence of Schools in Indonesia. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 907–920. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3357>
- Triana, K. A., Cipta, N. H., & Rokmanah, S. (2023). Pengaruh Kemajuan Teknologi terhadap Perkembangan Pendidikan Karakter Anak Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 24623–24627.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren (2019).
- Usman, H. (2019). *Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan; Teori dan Praktik* (I). Bumi Aksara.
- Usman, M., & Widyanto, A. (2021). Undang-Undang Pesantren: Meneropong Arah Kebijakan Pendidikan Pesantren di Indonesia. *Ar-Raniry: International Journal of Islamic Studies*, 8(1). <https://nasional.kompas.com/read/2018/10/16/14480031/ruu-pesantren-dan-pendidikan-keagamaan->
- Wiryopranoto, S., Herlina, N., Marihandono, D., & Tangkilisan, Y. B. (2017). *Ki Hajar Dewantara “Pemikiran dan Perjuangannya”* (D. Marihandono, Ed.; 1st ed.). Museum Kebangkitan Nasional Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Yaqien, N., Sholeh, A., & Ghofur, A. (2021). Manajemen Mutu Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam. *J-MPI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 29(1). <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/jmpi/index>

- Yasin, N. (2019). Dinamika Perkembangan Pondok Pesantren Salaf dan Modern. *Murabby: Jurnal Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.15548/mrb.v2i2.402>
- Yatimah, D. (n.d.). Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri. *Jurnal El-Hikmah Fakultas Tarbiyah UIN Maliki Malang*, 59–78.
- Yuliana, L., Sugiyono, S., & Mehta, K. (2021). Comparative Study in Character Education Management Models in Indonesia and India. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, 7(2). <https://doi.org/10.21831/hsjpi.v7i2.37143>