

Perubahan Budaya dan Tinjauan Islam terhadap Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Daar El Manshur

Ade Salamun

STID Mohammad Natsir, Indonesia

adesalamun@stidnatsir.ac.id

Maemunah Sa'diyah

Universitas Ibn Khaldun Bogor, Indonesia

maemunah@uika-bogor.ac.id

ABSTRACT

This study aims to provide an overview of the process of cultural change through total quality management in Islamic perspective carried out at Daar El Manshur Islamic Boarding School. The method of the study is qualitative method by using in-depth interview techniques with informants. This research was conducted at the Daar El Manshur Islamic Boarding School, Depok City, West Java. Data was analyzed using content analysis with the stages of reducing data, triangulating data, presenting data descriptively, and drawing conclusions/verification. The results showed that cultural change through total quality management at Daar El Manshur Islamic Boarding School was seen from 7 focuses. The focus of planning for Islamic boarding schools is still focused on current conditions. The focus of the organization is participatory by involving all individuals to improve the quality of education and to develop Islamic boarding schools. The focus of control is still in the form of monitoring and supervising each section based on the existing SOP. The focus of communication has been two-way communication. The focus of the decision is still reactive and not based on well planning even though decisions are made based on deliberation and consensus. The focus of functional management has not been fully integrated. The focus of quality management is still reactive because it is still in the stage of finding the best and most suitable method to be applied in Islamic boarding schools. Therefore, the process of cultural change at Daar El Manshur Islamic Boarding School has begun to occur.

Keywords: Cultural Change; Total Quality Management; Islamic Boarding School

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk memberikan gambaran proses perubahan budaya melalui manajemen mutu terpadu dalam persepektif Islam yang dilakukan di Pondok Pesantren Daar El Manshur. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik wawancara mendalam terhadap informan. Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Daar El Manshur, Kota Depok, Jawa Barat. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis konten dengan tahapan-tahapan yaitu mereduksi data, melakukan triangulasi data, menyajikan data secara deskriptif, dan menarik kesimpulan/verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan budaya melalui manajemen mutu terpadu di Pondok Pesantren Daar El Manshur dilihat dari 7 fokus. Fokus perencanaan pondok pesantren masih berfokus pada kondisi saat ini. Fokus organisasi sudah partisipatif dengan melibatkan seluruh individu dalam peningkatan mutu pendidikan dan pengembangan pondok pesantren. Fokus pengendalian masih berupa pemantauan dan pengawasan kepada setiap bagian berdasarkan SOP yang ada. Fokus komunikasi sudah dilakukan komunikasi dua arah. Fokus keputusan masih bersifat reaktif belum berdasarkan perencanaan yang matang walaupun diambil berdasarkan musyawarah mufakat. Fokus manajemen fungsional belum sepenuhnya terintegrasi antar bagian. Fokus manajemen kualitas masih bersifat reaktif karena masih dalam tahap pencarian cara atau metode yang paling baik dan cocok untuk diterapkan di pondok pesantren. Oleh karena itu, proses perubahan budaya di Pondok Pesantren Daar El Manshur sudah mulai terjadi.

Kata kunci: Perubahan Budaya; Manajemen Mutu Terpadu; Pondok Pesantren

PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan cikal bakal institusi pendidikan Islam di Indonesia yang telah hadir diperkirakan dari 300-400 tahun yang lalu yang berhasil menjangkau komunitas Muslim Indonesia pada semua tingkatan (Syafe'i, 2017). Fadillah (2015) mencatat bahwa kehadiran Pondok Pesantren telah memberikan andil besar dalam perubahan sosial di Indonesia. Berdasarkan data Ditpontren Kemenag tahun 2019 terdapat 25.000 pesantren di Indonesia dengan berbagai karakteristiknya. Keberhasilan Pondok Pesantren ini tidak lepas dari manajemen mutu terpadu yang diterapkan dalam sistem pendidikannya (Zakaria, 2010).

Menurut Edward Sallis, manajemen mutu merupakan lingkaran perbaikan yang berkelanjutan dengan *focus improvement and change* (Dali, 2013). Manajemen mutu juga merupakan sebuah budaya organisasi yang dapat berjalan karena adanya komitmen manajemen terhadap prinsip-prinsip dasarnya (Achyar, 2019). Banyak pondok pesantren yang telah membangun budaya manajemen mutu terpadu ini akhirnya menjadi *prestigious of quality and self-supporting* (Zakaria, 2010). Pesantren Indonesia terus berkembang selama periode sejarah yang berbeda karena kemampuan beradaptasi mereka dalam konteks yang berubah (Isbah, 2020).

Sayangnya, manajemen mutu terpadu belum diterapkan secara merata di Pondok Pesantren. (Kholidatunur, 2011) mengidentifikasi baru satu Pondok Pesantren yang telah mendapatkan sertifikat sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, sehingga menjadi Pondok Pesantren yang pertama yang sudah bersertifikat. Dengan kondisi Pondok Pesantren yang terus mengalami pertumbuhan, namun masih mengabaikan manajemen mutu terpadu implikasinya adalah banyak pesantren yang belum maksimal dalam memberikan pelayanan kepada *stakeholders*-nya. Pada akhirnya, mutu Pondok Pesantren belum berjalan optimal. Perbaikan mutu pendidikan yang selama ini dilaksanakan oleh pesantren dinilai kurang efektif, karena lebih bersifat *input oriented* (Siswanto, 2015). Padahal, manajemen mutu terpadu merupakan jaminan untuk menjaga Pondok Pesantren untuk dapat *prestigious, get quality and self-supporting*. Tjiptono & Diana (2003) dalam bukunya yang berjudul *Total Quality Management*, menyebutkan bahwa manajemen mutu terpadu adalah suatu pendekatan yang dilakukan dalam mengelola sebuah usaha untuk memaksimalkan daya saing usaha tersebut dengan cara melakukan perbaikan secara terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan usaha tersebut.

Berbagai analisis tentang manajemen mutu terpadu telah dilakukan. Khadijah (2015) menyebutkan bahwa manajemen mutu terpadu mampu mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu perusahaan atau lembaga dalam kondisi yang semakin kompetitif ini. Penelitian yang dilakukan Achyar (2019) menyebutkan bahwa implementasi manajemen mutu di Pesantren Darul Muttaqien yaitu melakukan revitalisasi sistemik dengan menyusun model manajemen mutu terpadu melalui proses strategi restrukturisasi, program kaderisasi, peningkatan mutu SDM, profesionalisme sistem manajemen keuangan, penguatan *networking*, sinergitas organisasi, budaya mutu kerja dan *job focus* kinerja. Implementasi manajemen mutu pendidikan perlu dirumuskan secara matang agar mampu menghasilkan output pendidikan yang berkualitas (Fadillah, 2015). Penelitian yang dilakukan Tarmizi & Mitrohardjono (2020) menambahkan bahwa Pesantren Tahfizh Daarul Qurán menerapkan fungsi-fungsi manajemen untuk menjamin mutu pendidikan dalam mencapai tujuan dan visi dan misi lembaga dengan melaksanakan dan melakukan pembenahan

secara simultan dan konsisten untuk meningkatkan mutu pendidikan terhadap berbagai hal yang berkaitan dengan proses pendidikan di pesantren di antaranya kepemimpinan, kurikulum, metode belajar, kepuasan pelanggan, dan evaluasi.

Perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus di dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu membutuhkan suatu perubahan budaya. Memang akan sangat sulit diwujudkan dan memerlukan waktu yang cukup lama, namun tetap harus dilakukan sehingga mutu pendidikan dapat disesuaikan dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat sebagai pengguna lembaga pendidikan. Feisal (1995) menyebutkan bahwa pada hakikatnya proses pendidikan Islam adalah proses untuk melestarikan dan menyempurnakan budaya Islam yang selalu berkembang dalam suatu proses perubahan budaya yang berkesinambungan di atas konstanta wahyu yang merupakan nilai universal. Oleh karena itu, dalam membangun budaya lembaga pendidikan harus didasari dengan kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana pendidikan Islam seharusnya dikelola atau dioperasikan. Karena perubahan budaya pada pendidikan Islam tidak hanya membicarakan tentang perubahan sikap dan perilaku dari para pengelola lembaga pendidikan, namun juga perubahan metode pengelolaan agar pengelola dapat menghasilkan mutu pendidikan Islam yang semakin baik.

Mutu pendidikan merupakan indikator level kecerdasan suatu bangsa yang dapat dicapai dengan menerapkan Sistem Pendidikan Nasional (*Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan 2009*). Dalam konteks pendidikan Islam, mutu mengacu pada barang dan jasa pendidikan yang terlihat dan tidak terlihat namun dapat dirasakan. Maksudnya ada ukuran tertentu, baik dimensi mutu itu terlihat maupun tidak terlihat, tetapi secara tidak langsung dapat memuaskan para pengguna jasa pendidikan Islam tersebut (Thoyyib, 2012). Agar pendidikan Islam memiliki mutu yang semakin baik maka budaya yang ada dalam lembaga pendidikan Islam juga harus diubah menjadi budaya yang bermutu. Di dalam manajemen mutu terpadu, terdapat mekanisme perubahan budaya dari budaya tradisional menjadi budaya bermutu yang dapat dilihat dari 7 aspek yaitu perencanaan, organisasi, pengendalian, komunikasi, keputusan, manajemen fungsional, dan manajemen kualitas (Ross, 1994 dalam Tjiptono & Diana, 2003). Selain itu, menurut Sallis (2012), ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam implementasi manajemen mutu terpadu yaitu: 1) selalu berusaha melakukan segala sesuatu dengan sebaik-baiknya sejak awal sehingga menghasilkan mutu yang baik; 2) melibatkan setiap individu yang ada dalam lembaga dalam proses peningkatan mutu secara berkelanjutan dan dilakukan secara bertahap; 3) lembaga pendidikan harus bisa memotivasi, meningkatkan kinerja, serta mengapresiasi hasil kerja setiap individu; dan 4) pemimpin harus berperan sebagai pemberi dukungan dan wewenang kepada bawahannya, bukan mengontrol mereka.

Namun, analisis dengan pendekatan perspektif Islam masih terbatas dilakukan. Selain itu, analisis manajemen mutu pesantren lebih banyak mengeksplorasi tentang manajemen mutu terpadu secara umum. Penelitian yang membahas perubahan budaya melalui manajemen mutu terpadu dalam tinjauan Islam masih jarang dilakukan. Penelitian semacam ini perlu dilakukan, karena dapat memberikan informasi tentang bagaimana perubahan budaya dapat dilakukan melalui manajemen mutu terpadu dengan menggunakan pendekatan Islam. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk memberikan gambaran proses perubahan budaya melalui manajemen mutu terpadu dalam perspektif Islam yang dilakukan di Pondok Pesantren Daar El Manshur.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik wawancara mendalam terhadap informan. Teknik penentuan informan dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan memilih pimpinan, sekretaris, bendahara, kepala biro pendidikan, tim pengajar, staf tata usaha, dan perwakilan santri dan santriwati Pondok Pesantren Daar El Manshur sebagai informan.

Penelitian dilaksanakan pada bulan Juni 2021 di Pondok Pesantren Daar El Manshur, Kecamatan Bojongsari, Kota Depok, Provinsi Jawa Barat. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis konten (analisis isi data/transkrip/informasi) dengan tahapan-tahapan yaitu mereduksi data (membuat ringkasan data, membuang data yang tidak diperlukan, dan mengorganisasikan intinya), melakukan triangulasi data (mengecek keabsahan data), menyajikan data secara deskriptif, dan menarik kesimpulan/verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pondok Pesantren Daar El Manshur merupakan pondok pesantren yang baru berdiri selama 4 tahun. Pondok pesantren ini didirikan pada tanggal 5 Juni 2017 di tanah wakaf seluas 2.4 H. Pondok pesantren ini berlokasi di Jalan Mandor Tadjir No. 45 RT 001 RW 03, Kelurahan Pondok Petir, Kecamatan Bojongsari, Kota Depok, Jawa Barat. Pondok pesantren ini merupakan Pesantren Modern Terpadu, menggunakan kurikulum Tarbiyatul Mualimin-Mualimat Al-Islamiyah. Kurikulum tersebut mengikuti kurikulum pendidikan yang digunakan di Pondok Pesantren Darunnajah atau Gontor. Program-program penunjang kurikulum yang dilaksanakan di pondok pesantren adalah program sains dan syar'i, kombinasi sistem modern, *bilingual* (Arab dan Inggris), tahfidzul Quran, halaqah tarbawiyah, praktikum *Islamic*, dan *entrepreneurship*. Selain itu, pondok pesantren juga memiliki beberapa kegiatan ekstrakurikuler seperti muhadhoroh, klub olahraga, klub memanah, *Islamic mentoring*, beladiri, pramuka dan *life skill* lainnya.

Pondok Pesantren Daar El Manshur memiliki visi untuk menjadi lembaga pendidikan yang berbasis kepesantrenan yang memiliki keunggulan dalam menghasilkan generasi muslim sejati yang shalih, memiliki pengalaman syar'i dan kompetensi di bidang sains dan teknologi, serta jiwa kepemimpinan yang berkarakter melalui studi Islam Komprehensif. Untuk mewujudkan visi tersebut, berikut adalah beberapa misi yang dilakukan oleh pondok pesantren:

1. Menyelenggarakan sistem pendidikan yang kondusif terhadap pembentukan pribadi muslim sejati yang shalih dan memiliki jiwa penolong terhadap agama Allah.
2. Mengembangkan sistem pendidikan berorientasi pada terciptanya generasi yang memiliki pemahaman syar'i dan kompetensi di bidang sains dan teknologi.
3. Membentuk generasi yang memiliki jiwa kepemimpinan serta peduli terhadap umat.
4. Berperan dalam dakwah keumatan dan mendorong terciptanya masyarakat madani.

Oleh karena Pondok Pesantren Daar El Manshur merupakan pondok pesantren yang baru bertumbuh maka manajemen mutu pendidikan di pondok pesantren masih dalam proses pengembangan. Di dalam konsep manajemen mutu terpadu sendiri terdapat mekanisme perubahan budaya dari budaya tradisional menjadi budaya bermutu yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Mekanisme perubahan budaya
Sumber: Ross (1994) dalam Tjiptono dan Diana (2003)

No.	Fokus	Dari Budaya Tradisional	Menjadi Budaya Bermutu
1.	Rencana	Anggaran jangka pendek	Isu-isu strategis masa depan
2.	Organisasi	Hierarki – rantai komando	Partisipasi/ <i>empowerment</i>
3.	Pengendalian	Laporan varians	Ukuran dan informasi kualitas untuk <i>self-control</i> , <i>top-down</i> , dan <i>bottom-up</i>
4.	Komunikasi	<i>Top-down</i>	<i>Top-down</i> dan <i>bottom-up</i>
5.	Keputusan	Ad hoc/manajemen krisis	Perubahan yang terencana
6.	Manajemen fungsional	Parochial, kompetitif	<i>Cross-function</i> , integratif
7.	Manajemen kualitas	<i>Fixing/one-shot manufacturing</i>	Preventif/berkelanjutan, semua fungsi dan kualitas

Untuk melihat gambaran proses perubahan budaya berdasarkan konsep manajemen mutu terpadu di Pondok Pesantren Daar El Manshur perlu dilihat dari masing-masing fokus. Fokus pertama yaitu *perencanaan*. Menurut Hafidhuddin dan Tanjung (2003), manajemen sendiri merupakan bagian dari syariat Islam. Sallis (2012) menambahkan bahwa berusaha melakukan segala sesuatu dengan sebaik-baiknya sejak awal dapat menghasilkan mutu yang baik. Rasulullah SAW bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Tabrani.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَمِّتَهُ

“*Sesungguhnya Allah Subhanahu Wa Ta'ala sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas).*” (HR. Tabrani).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Daar El Manshur diketahui bahwa latar belakang pendirian pondok pesantren adalah niat dari muwakif yang ingin memiliki tempat pendidikan sebagai ladang amal jariyah muwakif dan keluarga. Oleh karena itu, beberapa hal telah dipersiapkan seperti pembebasan lahan sekaligus mewakafkan seluas 2,4 hektar dan melakukan kerjasama dengan Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta untuk perekrutan sumberdaya manusia (SDM) dan perihal manajemen. Sesuai dengan hadits riwayat Imam Muslim dari Abi Ya'la, Rasulullah SAW bersabda.

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ عَلَيْكُمُ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

“*Allah Subhanahu Wa Ta'ala mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu.*” (HR. Muslim).

Kata “ihsan” pada hadits tersebut memiliki arti bahwa melakukan sesuatu harus secara maksimal dan optimal, seorang muslim tidak boleh melakukan sesuatu tanpa adanya perencanaan, tanpa adanya pemikiran, dan tanpa adanya penelitian kecuali sesuatu yang sifatnya darurat (Hafidhuddin & Tanjung, 2003). Dalam memutuskan atau mengerjakan sesuatu, perlu ada perencanaan, pemikiran dan penelitian agar terhindar dari keragu-raguan atau ketidakpastian. Oleh karena itu, hubungan kerjasama dengan pondok pesantren lain dalam hal perekrutan SDM dan sistem pengelolaan merupakan suatu usaha agar pendirian Pondok Pesantren Daar El Manshur dapat berjalan secara maksimal dan optimal.

Untuk mencapai pendidikan yang bermutu, seorang praktisi pendidikan tidak boleh bekerja asal-asalan, sebab akan berarti merendahkan Allah Subhanahu Wa Ta'ala (Fathurrohman 2018). Dalam surah Kahfi disebutkan:

قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مَدًّا دَأَّ لِكَلِمَتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنْفَدَ كَلِمَتُ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدًّا ﴿١١٠﴾

“Katakanlah. Sesungguhnya aku ini hanya seorang manusia seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: “Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan Yang Esa”. Barang siapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya maka hendaklah ia mengerjakan amal yang shalih dan janganlah ia mempersekutukan seorang pun dalam beribadah kepada Tuhannya”. (QS. Al-Kahfi (18): Ayat 110).

Atas niat muwakif untuk mendirikan tempat pendidikan sebagai ladang amal jariyah, maka selain mewakafkan lahan, muwakif dan pengurus Yayasan pun menyediakan dana untuk pembangunan sarana fisik pondok pesantren seperti masjid, mushola, asrama santri/santriwati, ruang belajar, perpustakaan, kamar mandi, lapangan futsal, dan area terbuka lainnya. Prasarana seperti pembelajaran dan sumberdaya pun menggunakan guru pengabdian, guru profesional lain, dan mahasiswa tingkat akhir dari STEI SEBI. Pondok Pesantren Daar El Manshur merupakan pondok pesantren yang baru bertumbuh sehingga visi dan misi yang disusun masih memprioritaskan pada aspek akademis saja. Selain itu, pondok pesantren belum memiliki program jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Program-program yang ditetapkan masih berdasarkan kondisi saat ini walaupun tetap mempertimbangkan prediksi ke masa depan karena harus menyesuaikan dengan anggaran yang ada.

Fokus yang kedua adalah *organisasi*. Menurut Sallis (2012), setiap individu yang ada dalam lembaga harus terlibat dalam proses peningkatan mutu secara berkelanjutan dan dilakukan secara bertahap. Allah Subhanahu Wa Ta'ala pun sangat mencintai perbuatan-perbuatan yang terkelola dengan baik. Sebagaimana yang dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Ash-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانًا مَرْصُوصًا ﴿٤﴾

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kukuh.” (QS. Ash-Shaff (61): Ayat 4).

Kata “kukuh” dalam arti ayat tersebut bermakna adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dengan bagian yang lain karena jika hal tersebut terjadi maka akan menghasilkan sesuatu yang

optimal (Hafidhuddin dan Tanjung, 2003). Seperti firman Allah Subhanahu Wa Ta'ala dalam Al-Qur'an Surah At-Taubah ayat 71:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

"Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan, sebagian mereka menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, melaksanakan sholat, menunaikan zakat, dan taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka akan diberi rahmat oleh Allah. Sungguh, Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana." (QS. At-Taubah (9): Ayat 71).

Pada awal pendirian pondok pesantren tahun 2017 saat belum ada SDM yang terekrut pada saat penyerahan mandat dari pengurus yayasan kepada pimpinan pondok pesantren untuk mengurus segala keperluan pendirian pesantren, tidak ada keterlibatan dewan pengurus pesantren dalam hal penyusunan visi dan misi pondok pesantren. Oleh karena itu, visi dan misi disusun sendiri oleh pimpinan pondok pesantren. Pada tahun 2018 dewan pengurus pondok baru mulai terbentuk sehingga terkait pengembangan pondok, pimpinan pondok dapat meminta pertimbangan dari dewan pengurus. Agar visi dan misi pondok pesantren dapat terwujud disusunlah struktur organisasi pondok, di mana peran mereka dibagi ke dalam 3 poros besar kegiatan yaitu *kurikulum*, *pengasuhan santri*, dan *Tahsin/Tahfidz* dan masing-masing bagian menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai bagiannya.

Dalam mewujudkan visi dan misi pondok pun kerjasama antara dewan pengurus, tim pengajar dan staf lainnya berjalan dengan baik. Mereka terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan harian di pondok baik di asrama maupun di ruang kelas dengan saling berkoordinasi, berkomunikasi, dan bekerjasama satu dengan lainnya. Rubini (2017) menyebutkan bahwa kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dalam manajemen mutu terpadu, karena dengan kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi dan mengembangkan kemandirian. Oleh karena itu, jika ada suatu program/kegiatan di Pondok Pesantren Daar El Manshur seperti panitia ujian tengah/akhir semester, kepanitiaan peringatan hari besar Islam, dan kepanitiaan program/kegiatan lainnya semua bagian saling berkomunikasi, berkoordinasi dan bekerjasama.

Terkait kegiatan pembelajaran dan pengembangan pondok, pimpinan pondok pesantren turut melibatkan tim pengajar dan santri/santriwati dengan cara memberikan ruang dan mengajak mereka untuk berpartisipasi aktif dengan menyampaikan pendapat dan masukannya pada saat rapat *kamisan* yang dilakukan setiap pekan untuk tim pengajar. Untuk santri/santriwati biasanya dilakukan pada saat musyawarah kamar setiap Senin sore menjelang waktu berbuka puasa sunnah, pada saat ada acara di pondok atau pada saat jam kosong pembelajaran atau bahkan menyampaikan langsung pendapatnya kepada pimpinan pondok pesantren. Keterlibatan tim pengajar dan santri/santriwati dimaksudkan agar mereka tidak hanya melaksanakan perintah dari pimpinan pondok pesantren namun juga dapat memberikan masukan dan pendapatnya dalam memajukan pondok pesantren. Walaupun masih banyak santri/santriwati yang pasif dan belum terbiasa dalam memberikan masukan dan pendapatnya.

Selanjutnya fokus ketiga adalah *pengendalian*. Proses-proses manajemen untuk meningkatkan kualitas mutu pada dasarnya memang merupakan segala sesuatu yang direncanakan secara

maksimal untuk menghasilkan keyakinan yang memiliki dampak dan manfaat karena dilakukan sesuai dengan aturan. Dalam hadits yang diriwayatkan Imam Tirmidzi dari Abu Hurairah, Rasulullah SAW bersabda.

مِنْ حُسْنِ إِسْلَامِ الْمَرْءِ تَرْكُهُ مَا لَا يَغْنِيهِ

“Di antara baiknya, indahnya keislaman seseorang adalah yang selalu meninggalkan perbuatan yang tidak ada manfaatnya.” (HR. Tirmidzi).

Proses pendampingan dan pemantauan pelaksanaan seluruh sistem dari mulai kegiatan belajar mengajar, ekstrakurikuler, pengasuhan dan lainnya dilakukan dalam rangka mewujudkan visi dan misi pondok yang telah ditetapkan. Selain itu, visi dan misi pondok senantiasa disampaikan dalam setiap kesempatan seperti acara kajian Ahad pagi, apel Senin pagi, momen sambutan ketika ada suatu acara, dan dibuatkan papan tulisan visi dan misi agar dapat diingat oleh seluruh lapisan yang ada di pondok pesantren. Namun sepertinya belum semua bagian memahami metode pembelajaran yang diterapkan di pondok pesantren. Hal tersebut terlihat dari jawaban para informan masih berbeda-beda. Pimpinan pondok pesantren, sekretaris, bendahara, dan dua orang pengajar menyebutkan bahwa metode pembelajaran yang digunakan adalah metode aktif, kreatif, interaktif dan inovatif. Kepala Biro Pendidikan dan dua orang pengajar menyebutkan bahwa metode pembelajaran mengikuti kurikulum dari Pondok Pesantren Darunnajah dan Pondok Pesantren Gontor. Dua orang pengajar lainnya menyebutkan bahwa metode pembelajaran yang biasa diterapkan adalah jujur, aktif dan semangat. Oleh karena itu, perlu ada evaluasi untuk menyamakan persepsi antarbagian terkait metode pembelajaran yang diterapkan di pondok pesantren.

Sistem evaluasi di Pondok Pesantren Daar El Manshur dilakukan sesuai kebutuhan dan SOP per bagian. Terkadang dilakukan satu pekan sekali pada saat rapat *kamisan* ataupun satu bulan sekali. Namun evaluasi hal-hal terkait pembelajaran, kurikulum, sistem nilai, tugas, penilaian *softskill*, evaluasi kinerja dan lain-lain tersebut belum secara lengkap terdokumentasikan berkas-berkasnya. Hal tersebut dikarenakan evaluasi hanya dilaksanakan mingguan ataupun bulanan secara lisan saja, dan belum ada evaluasi tahunan. Berdasarkan hasil evaluasi, jika ada hal yang tidak sesuai maka akan dipelajari terlebih dulu apa kendalanya dan dicarikan solusinya bersama pada saat rapat.

Selain dilakukan evaluasi, untuk mencapai visi dan misi pondok serta meminimalisir hal-hal yang tidak sesuai target, maka dibuatlah peraturan-peraturan yang berlaku bagi dewan pengurus, tim pengajar dan staf lainnya. Jika peraturan-peraturan itu dilanggar maka pelanggar akan diberikan teguran atau surat peringatan, bahkan bisa sampai dikeluarkan jika masih terus melanggar peraturan. Untuk para santri/santriwati pun dibuatkan peraturan-peraturan yang disusun ke dalam buku tata tertib. Jika ada santri/santriwati yang melanggar maka yang bersangkutan akan dipanggil, diberikan arahan, diberikan peringatan, dan diberikan hukuman sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

Fokus keempat yang akan dibahas adalah *komunikasi*. Penyampaian visi dan misi pondok pesantren kepada seluruh bagian/staf pondok dilakukan secara lisan maupun tulisan setiap tahun dan terus diingatkan setiap rapat mingguan. Visi dan misi pondok pesantren juga disampaikan kepada masyarakat umum melalui brosur, website dan media sosial lainnya agar orang tua yang memiliki niat untuk memasukkan putra-putrinya ke pondok pesantren dapat mengetahui apa visi

dan misi dari Pondok Pesantren Daar El Manshur. Rubini (2017) menyebutkan bahwa salah satu cara untuk mengakrabkan antara sekolah dan orang tua adalah dengan melakukan komunikasi secara intensif dan proaktif.

Dalam hal perencanaan pembelajaran, anggaran, sarana dan prasarana juga diupayakan oleh pimpinan pondok pesantren untuk dilakukan secara terbuka dan transparan. Oleh karena itu, jika ada kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaan ataupun anggaran maka dapat disampaikan dan dimusyawarahkan pada saat rapat mingguan atau jika *urgent* maka dapat dilakukan melalui grup *Whatsapp*.

Pimpinan pondok pesantren menyebutkan bahwa pada umumnya komunikasi dilakukan satu arah sebagai upaya penyeragaman visi dan misi, namun pada forum-forum tertentu juga dilakukan komunikasi dua arah. Begitupun yang disampaikan oleh para informan lainnya bahwa komunikasi dilakukan dua arah pada saat rapat mingguan, grup *Whatsapp*, kumpul kamar, kumpul kelas maupun kumpul asrama. Menurut Marganingsih *et al.* (2018), komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang dapat menghasilkan perubahan sikap pada orang lain dan dapat terlihat dalam proses komunikasi.

Fokus kelima adalah *keputusan*. Dalam penerapan manajemen mutu terpadu pada pendidikan Islam, seorang pemimpin harus dapat memberikan dukungan dan wewenang kepada bawahannya, bukan mengontrol mereka. Seperti yang Rasulullah SAW ajarkan pada umatnya bahwa pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan musyawarah. Sebagaimana firman Allah Subhanahu Wa Ta'ala dalam Surah Asy-Syura ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُرَكَاءُ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

"Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan sholat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka," (QS. Asy-Syura (42): Ayat 38).

Begitupun yang terjadi di Pondok Pesantren Daar El Manshur. Keputusan tertinggi tetap ada di tangan pimpinan pondok pesantren dan sesuai dengan wewenang atau otoritasnya namun tetap didasarkan pada keputusan yang sudah dimusyawarahkan. Jika ada perubahan pada saat proses pelaksanaan keputusan tersebut, maka tentu akan dimusyawarahkan kembali dan hasilnya akan disosialisasikan. Kendala atau masalah yang timbul selama pengelolaan pondok pesantren akan didiskusikan dan dimusyawarahkan untuk kemudian ditindaklanjuti. Dalam proses musyawarah untuk penyelesaian kendala atau masalah, tidak semua staf dilibatkan. Namun tergantung jenis kendala atau masalah yang sedang dihadapi. Selain itu tentu bermunajat kepada Allah agar kendala atau masalah yang timbul dapat segera teratasi. Seperti yang Allah Subhanahu Wa Ta'ala firmankan dalam Al-Qur'an Surah Ali Imran ayat 173 dan Surah Al-Anfal ayat 40:

الَّذِينَ قَالُوا لَهُمْ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا قَدْ جَمَعُوا لَكُمْ فَاخْشَوْهُمْ فَزَادَهُمْ إِيمَانًا وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ وَنِعْمَ الْوَكِيلُ ﴿١٧٣﴾

"(Yaitu) orang-orang (yang menaati Allah dan Rasul) yang ketika ada orang-orang mengatakan kepadanya, "Orang-orang (Quraisy) telah mengumpulkan pasukan untuk menyerang kamu, karena itu takutlah kepada mereka," ternyata (ucapan) itu menambah (kuat) iman mereka dan mereka

menjawab, 'Cukuplah Allah (menjadi penolong) bagi kami dan Dia sebaik-baik pelindung.'" (QS. Ali 'Imran: Ayat 173).

وَأَنْ تَوَلَّوْا فَاَعْلَمُوْا اِنَّ اللّٰهَ مَوْلٰىكُمْۙ نِعْمَ الْمَوْلٰى وَنِعْمَ النَّصِيْرُ ﴿۱۷۳﴾

"Dan jika mereka berpaling, maka ketahuilah bahwa sesungguhnya Allah pelindungmu. Dia adalah sebaik-baik pelindung dan sebaik-baik penolong." (QS. Al-Anfal: Ayat 40)

Fokus keenam dan ketujuh adalah *manajemen fungsional* dan *kualitas*. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa terdapat kejelasan tugas atau *job description* dari masing-masing bagian yang ada di pondok pesantren. Menurut pimpinan pondok pesantren, setiap bagian sudah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) walaupun tetap harus dipantau dan diawasi agar berjalan sesuai dengan harapan. Dalam fokus manajemen fungsional di Pondok Pesantren Daar El Manshur, di setiap momen rapat *kamisan* semua bagian akan melaporkan kegiatan mereka selama sepekan, baik aspek capaian maupun kendala. Dari hasil laporan tersebut kemudian diberikan arahan dan masukan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja masing-masing bagian.

Keleluasaan berinovasi dalam proses pembelajaran pun diberikan kepada tim pengajar. Tim pengajar pun diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi ataupun mengikuti pelatihan. Keleluasaan dan kesempatan tersebut diberikan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Daar El Manshur. Sebagai contoh, Rasulullah SAW merupakan seorang pemimpin yang mengembangkan kemampuan intelektual untuk meningkatkan sumberdaya manusia dan sumberdaya alam agar mendatangkan rahmat bagi semesta alam. Allah Subhanahu Wa Ta'ala berfirman dalam Al-Qur'an Surah Al-Anbiya' ayat 107:

وَمَا اَرْسَلْنَاكَ اِلَّا رَحْمَةً لِّلْعٰلَمِيْنَ ﴿۱۰۷﴾

"Dan Kami tidak mengutus engkau (Muhammad) melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi seluruh alam." (QS. Al-Anbiya (21): Ayat 107).

Untuk meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Daar El Manshur dengan penerapan manajemen mutu terpadu, pimpinan pondok harus bisa mengondisikan lingkungan yang dapat memotivasi setiap individu di dalamnya sehingga kinerjanya semakin meningkat dan hasil kerja mereka diapresiasi. Di dalam sejarah Islam, Rasulullah SAW diketahui merupakan seorang pemimpin yang mengapresiasi pakar ilmu, pendidik, dan peserta didik. Allah Subhanahu Wa Ta'ala dalam Al-Qur'an Surah Al-Mujadilah ayat 11 berfirman:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اِذَا قِيْلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوْا فِى الْمَجْلِسِ فَاَفْسَحُوْا يَفْسَحِ اللّٰهُ لَكُمْۗ وَاِذَا قِيْلَ اُنشُرُوْا فَاُنشُرُوْا يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْۗ وَالَّذِيْنَ اُوْتُوا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ ۗ وَاللّٰهُ بِاَعْمَالِكُمْۙ خَبِيْرٌ ﴿۱۱﴾

"Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu, "Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis," maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, "Berdirilah kamu," maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui terhadap apa yang kamu kerjakan." (QS. Al-Mujadilah (58): Ayat 11).

Oleh karena itu, selain keleluasaan dan kesempatan, apresiasi pun diberikan kepada tim pengajar ataupun santri/santriwati yang berprestasi. Namun sampai saat ini belum ada prestasi di bidang ilmiah atau bidang lainnya yang diraih oleh tim pengajar di Pondok Pesantren Daar El Manshur. Akan tetapi, sudah banyak prestasi yang diraih oleh santri/santriwati walaupun masih di bidang non-akademik. Prestasi-prestasi tersebut antara lain juara 1 silat tingkat internasional, juara 2 silat dalam Pekan Olahraga dan Seni antar Pondok Pesantren Daerah Depok, Juara 2 Pionering Pramuka se-Jabodetabek, juara lomba pidato, dan masih banyak lagi. Apresiasi diberikan kepada para santri/santriwati atas prestasi yang telah diraih berupa sertifikat, piala, hadiah, maupun cinderamata. Selain lomba di luar pondok pesantren, apresiasi juga diberikan kepada santri/santriwati yang berprestasi di lomba dalam pondok pesantren seperti peringkat kelas maupun santri/santriwati terbaik di bidang bahasa, ibadah, dan keamanan.

Prestasi merupakan salah satu indikator keberhasilan tercapainya visi dan misi. Indikator keberhasilan tercapainya visi dan misi di Pondok Pesantren Daar El Manshur adalah terimplementasinya nilai keshalihan, kecerdasan dan beradab di lingkungan pondok pesantren, kecilnya angka pelanggaran terhadap peraturan pondok, tidak adanya santri/santriwati yang buta Al Qur'an, tingginya angka prestasi santri dan pengajar, bertambah ilmu dan amal serta beradabnya para santri/santriwati. Untuk memastikan semua pencapaian visi dan misi melalui proses pelaksanaan pembelajaran, kinerja SDM, anggaran, sarana dan prasarana sesuai dengan rencana, maka dilakukan evaluasi setiap pekan dan setiap bulan. Setelah itu dilakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi seperti peningkatan kompetensi dan motivasi tim pengajar dengan memberikan pelatihan. Akan tetapi, karena Pondok Pesantren Daar El Manshur adalah pondok pesantren yang baru bertumbuh, maka upaya-upaya yang dilakukan dalam proses tindak lanjut hasil evaluasi pun masih bersifat reaktif. Hal tersebut dimaksudkan agar diketahui upaya tindak lanjut seperti apa yang paling baik dan cocok.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas dapat diketahui bahwa fokus perencanaan Pondok Pesantren Daar El Manshur masih berfokus pada kondisi saat ini. Fokus organisasi sudah partisipatif dengan melibatkan seluruh individu dalam peningkatan mutu pendidikan dan pengembangan pondok pesantren. Fokus pengendalian masih berupa pemantauan dan pengawasan kepada setiap bagian berdasarkan SOP yang ada. Fokus komunikasi sudah dilakukan komunikasi dua arah di lingkungan pondok pesantren. Fokus keputusan masih bersifat reaktif belum berdasarkan perencanaan yang matang walaupun keputusan diambil berdasarkan musyawarah mufakat. Fokus manajemen fungsional di pondok pesantren belum sepenuhnya terintegrasi antarbagian karena hanya pada saat ada kepanitiaan saja setiap bagian saling berkoordinasi dan bekerjasama. Fokus manajemen kualitas masih bersifat reaktif karena masih dalam tahap pencarian cara atau metode yang paling baik dan cocok untuk diterapkan di pondok pesantren.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini telah melakukan analisis terhadap perubahan budaya melalui manajemen mutu terpadu di Pondok Pesantren Daar El Manshur yang dilihat dari 7 fokus yaitu perencanaan, organisasi, pengendalian, komunikasi, keputusan, manajemen fungsional, dan manajemen kualitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa fokus perencanaan pondok pesantren masih berfokus pada

kondisi saat ini. Fokus organisasi sudah partisipatif dengan melibatkan seluruh individu dalam peningkatan mutu pendidikan dan pengembangan pondok pesantren. Fokus pengendalian masih berupa pemantauan dan pengawasan kepada setiap bagian berdasarkan SOP yang ada. Fokus komunikasi sudah dilakukan komunikasi dua arah di lingkungan pondok pesantren. Fokus keputusan masih bersifat reaktif belum berdasarkan perencanaan yang matang walaupun keputusan diambil berdasarkan musyawarah mufakat. Fokus manajemen fungsional di pondok pesantren belum sepenuhnya terintegrasi antarbagian karena hanya pada saat ada kepanitiaan saja setiap bagian saling berkoordinasi dan bekerjasama. Fokus manajemen kualitas masih bersifat reaktif karena masih dalam tahap pencarian cara atau metode yang paling baik dan cocok untuk diterapkan di pondok pesantren. Berdasarkan hasil analisis tersebut diketahui bahwa proses perubahan budaya melalui manajemen mutu terpadu di Pondok Pesantren Daar El Manshur sudah terjadi. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya perubahan budaya pada fokus organisasi dan komunikasi.

Temuan ini diharapkan dapat menjadi informasi yang berguna bagi Pondok Pesantren Daar El Manshur tentang manajemen mutu terpadu dengan pendekatan Islam. Dengan demikian, pondok pesantren dapat mengoptimalkan pencapaian 7 fokus perubahan budaya melalui manajemen mutu terpadu. Dengan tercapainya 7 fokus perubahan budaya melalui manajemen mutu terpadu dengan pendekatan Islam diharapkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Daar El Manshur dapat semakin meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Achyar, A. (2019). Konsep Manajemen Mutu Terpadu Dan Implementasinya Dalam Pendidikan Islam Studi Kasus Di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Bogor. *Tawazun: Jurnal Pendidikan Islam* 10(2), 193.
<https://doi.org/10.32832/tawazun.v10i2.1161>
- Dali, Z. (2013). Manajemen Mutu Pondok Pesantren. *At-Ta'lim* 12(1): 135–151.
<https://ejournal.iainbengkulu.ac.id/index.php/attalim/article/view/1624>
- Fadillah, K. (2015). Manajemen Mutu Pendidikan Islam Di Pesantren: Studi Di Pondok Modern Darussalam Gontor. *At-Ta'dib* 10 (1): 115–134.
<https://ejournal.unida.gontor.ac.id/index.php/tadib/article/view/333>
- Isbah, M.F. (2020). Pesantren in the Changing Indonesian Context: History and Current Developments. *Qijis: Qudus International Journal of Islamic Studies* 8(1): 65–106.
<https://doi.org/10.21043/QIJIS.V8I1.5629>
- Fathurrohman, M. (2018). Manajemen Mutu Pendidikan Islam Dalam Perspektif Al- Qur'an Dan Hadits. *AL-WIJDÁN: Journal of Islamic Education Studies* III (2): 190–206.
<http://ejournal.uniramalang.ac.id/index.php/alwijdan/article/view/209>
- Feisal, J. A. (1995). *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Hafidhuddin, D. & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Khadijah, I. (2015). Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Al-*

Idarah: Jurnal Kependidikan Islam 1(1): 58-75.

<http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/idaroh/article/view/754>

Kholidatunur, K. (2011). Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Pendidikan di Pondok Pesantren Modern Sahid. Skripsi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/3835/1/KHOLIDATUNUR-FITK.pdf>

Marganingsih, A., Pelipa, E. D., & Astuti, S. (2018). Pelatihan Komunikasi Efektif dalam Rangka Membina Keterampilan Berwirausaha Siswa di SMPN 4 Sintang. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Khatulistiwa* 1(1): 11-22. <https://doi.org/10.31932/jpmk.v1i1.310>

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. 2009.

Rubini, R. (2017). Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam. *Al-Manar: Jurnal Komunikasi Dan Pendidikan Islam* 6(2): 25-57. <https://journal.stainsyik.ac.id/index.php/almanar/article/view/74>

Sallis, E. (2012). *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Alih bahasa Ahmad Ali Riyadi, Fahrurrozi Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD.

Siswanto, S. (2015). Desain Mutu Pendidikan Pesantren. *KARSA: Jurnal Sosial Dan Budaya Keislaman* 23(2): 258-274. <http://ejournal.iainmadura.ac.id/index.php/karsa/article/view/726>

Syafe'i, I. (2017). Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 8(1): 61-82. <https://doi.org/10.24042/atjpi.v8i1.2097>

Tarmizi, & Mitrohardjono, M. (2020) Implementasi Manajemen Mutu Di Pesantren Tahfiz Daarul Quran. *Tahdzibi* 5(2): 81-104. <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/Tahdzibi/article/view/7863>

Thoyyib, M. (2012). *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontemporer*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Tinggi Islam, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama Republik Indonesia.

Tjiptono, F., & Diana, A. (2003). *Total Quality Management (TQM) - Edisi Revisi*. V. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Zakaria, G. A. N. (2010). Pondok Pesantren: Changes and Its Future. *Journal of Islamic and Arabic Education* 2(2): 45-52. <http://journalarticle.ukm.my/782/1/19.pdf>