

**PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN
PENDIDIKAN ISLAM MULTIKULTURAL MELALUI SPIRIT
ENTREPRENEUR SANTRI
(Studi Etnografi di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang)**

Mariyono Dwi¹, Maskuri²
Universitas Islam Malang
dwimariyono@gmail.com¹, masykuri@unisma.ac.id²

INFO ARTIKEL

Diterima: 6
Februari 2023
Direvisi: 9 Februari
2023
Disetujui: 15
Februari 2023

ABSTRAK

Maksud yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memberikan uraian dalam bentuk deskriptif dan menganalisis serta memberikan interpretasi pada cakupan: 1. Pengembangan kelembagaan PPBM (Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh) Malang melalui *spirit entrepreneur* santri, 2. Proses pelaksanaan pengembangan kelembagaan pondok pesantren Bahrul Maghfiroh Malang melalui *spirit entrepreneur* santri, dan 3. Model pengembangan kelembagaan pondok pesantren Bahrul Maghfiroh sekolah melalui *spirit entrepreneur* santri. Pendekatan yang peneliti terapkan adalah pendekatan kualitatif dengan paradigma etnografi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan telaah dokumen, dengar pendapat (wawancara), pengamatan (observasi) dan diskusi kelompok. Model Interaktif Huberman dan Saldana (2014), yang mengaplikasikan dalam 4 (empat) tahapan analisis data, peneliti gunakan dalam penelitian ini, yaitu pengumpulan data, display data, penyajian data, dan penggambaran/peninjauan inklusif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Pengembangan kelembagaan PPBM (Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh) Malang dilandasi nilai *ta'aruf* (saling mengenal, memahami), *tawasuth* (lurus pada tujuan), *tasamuh* (ramah dan terbuka), *ta'awun* (saling membutuhkan), *tawazun* (seimbang dalam segala aspek) sebagai kewirausahaan para santri. 2. Proses pelaksanaan pembangunan berbasis skala mempertahankan sikap *Shidiq, Amanah, Tabligh* dan *Fathonah* sebagai standar etika yang tinggi bagi pengusaha. 3. Model pengembangan kelembagaan di pondok pesantren Bahrul Maghfiroh Malang memilih Ostrom (2005), Hess dan Ostrom (2007) dan Heywood, Stephan dan Garner (2017) sebagai konteks teoritis APK yang nampak begitu dinamis. Menurut analisis penulis, dasar pengembangan kelembagaan pondok pesantren muncul dari sikap dasar progresif, yang senantiasa dilaksanakan secara berkesinambungan melalui kegiatan dan proses berbasis kualitas mutu, yaitu mutu perencanaan, mutu organisasi, mutu pelaksanaan dan mutu pengawasan dengan pelaksanaan yang konkrit, jelas dan

terukur. Penerapan pendekatan ilmiah dengan kerangka siklus PDCA: *Plan, Do, Control, Act*) menempati posisi keharusan dan sangat penting bila ingin melakukan perbaikan berkelanjutan di lembaga pendidikan, khususnya pondok pesantren.

Kata kunci: Pesantren, Pengembangan Kelembagaan, entrepreneur santri

ABSTRACT

*The aims to be achieved in this study are to provide descriptions in descriptive form and analyze and provide interpretation on the scope of: 1. Institutional development of PPBM (Bahrul Maghfiroh Islamic Boarding School) Malang through the entrepreneurial spirit of students, 2. Implementation process of institutional development of Bahrul Maghfiroh Islamic boarding school Malang through the entrepreneurial spirit of the santri, and 3. The institutional development model for the Bahrul Maghfiroh Islamic boarding school through the entrepreneurial spirit of the santri. The approach that researchers apply is a qualitative approach with an ethnographic case paradigm. Data collection was carried out by document review, hearings (interviews), observations (observations) and group discussions. Huberman and Saldana's (2014) Interactive Model, which applies in 4 (four) stages of data analysis, researchers use in this study, namely data collection, data display, data presentation, and inclusive depiction/viewing. The results showed that: 1. The institutional development of PPBM (Bahrul Maghfiroh Islamic Boarding School) Malang is based on the values of ta'aruf (knowing each other, understanding), tawasuth (straight to the goal), tasamuh (friendly and open), ta'awun (need each other), tawazun (balanced in all aspects) as entrepreneurship for the students. 2. The process of implementing scale-based development maintains the attitudes of Shidiq, Amanah, Tabligh and Fathonah as high ethical standards for entrepreneurs. 3. The institutional development model at the Bahrul Maghfiroh Islamic boarding school in Malang chooses Ostrom (2005), Hess and Ostrom (2007) and Heywood, Stephan and Garner (2017) as the theoretical context of APK which seems so dynamic. According to the author's analysis, the basis for the institutional development of Islamic boarding schools emerges from a progressive basic attitude, which is always carried out continuously through quality-based activities and processes, namely planning quality, organizational quality, implementation quality and supervision quality with concrete, clear and measurable implementation. The application of a scientific approach within the PDCA cycle framework: *Plan, Do, Control, Act*) occupies a position of necessity and is very important if you want to carry out continuous improvement in educational institutions, especially Islamic boarding schools.*

Keywords: *Islamic Boarding School, Institutional Development, student entrepreneur*



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International

PENDAHULUAN

Pesantren yang tersebar di Indonesia menjadi satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan dengan historis masuknya Islam ke Indonesia. Menurut Said Aqil Siradj, pada masa Walisongo, pondok pesantren Islam yang bercorak Hindu-Budha mulai menerima bernada Islam. (Mustofa, 2015, pp. 404–434). Kehadiran pesantren telah menjadi sumber kebanggaan bagi umat Islam. Pesantren pada awalnya begitu *elementer*. Wetonan, Sorogan dan Bandongan, merupakan metode khas system pembelajaran di pesantren. Namun sejak tahun 1970-an, mereka mulai membuka mata pelajaran pendidikan umum dengan program modernisasi pesantren. Pada awalnya tujuan utama pondok pesantren adalah untuk mempersiapkan para santri dalam mendalami berbagai jenis keilmuan berbasis agama saja.

Perkembangan selanjutnya adalah lahirnya berbagai madrasah sebagai embrionya lembaga pendidikan Islam yang sekaligus berperan sebagai dakwah Islam informal yang bertempat di rumah-rumah (*Dâr al-Arqâm*) sebagai lembaga pendidikan Islam pertama. (Mansur, 2004, p. 84). Selain itu, kelas juga diadakan dalam bentuk halaqah yang bertempat di masjid. Dalam halaqah ini tidak dikenal adanya berbagai sistem klasikal, usia dan jenjang pendidikan. Pada masa kebangkitan, penyelenggaraan Pendidikan Islam dalam setting latihan beban klasik yang kemudian lebih dikenal dengan sebutan madrasah. (Ilman Nafi'a, 2002: 297)

Lembaga pendidikan Islam pondok pesantren sangat besar pengaruhnya terhadap eksistensi kehidupan sosial pendidikan Islam yang inklusif, ramah dan multikultural. Institusi itu muncul karena kepedulian terhadap kekuatan pemikiran, yang merupakan akibat dari tekanan eksternal agama atau kepedulian terhadap penyebaran syariat Islam. Oleh karena itu, dari sudut pandang penulis, sangat penting untuk memperkuat kewirausahaan siswa, biarkan mereka menjadi bintang penantian, sehingga lembaga pendidikan Islam yang secara genetik sudah multikultural dapat dihidupkan kembali untuk bertindak sebagai pembangun kapasitas kelembagaan.

Temuan-temuan awal Ostrom dalam buku terbitan tahun 1990, menyebutkan bahwa kelembagaan adalah aturan-aturan yang terjadi dan kemudian baku berlaku dalam masyarakat (arena). Di sana terdapat peran yang menentukan siapa yang seharusnya berperan mengambil keputusan, tindakan mana yang boleh dilakukan, dan tindakan mana yang tidak boleh. Dia merupakan sebuah aturan apa yang diterima secara umum dalam masyarakat, bagaimana dan seperti apa yang harus diikuti, seperti apa boleh tidaknya informasi diberikan, dan tindakan-tindakan tersebut apa saja manfaat yang bisa diterima sebagai benefit baik langsung maupun tidak langsung. (Budiharsana & Heywood, 2017)

Ketersediaan sumber daya baik individu maupun kelompok berdampak pada hasil yang dicapai secara keseluruhan. Hal ini terjadi karena dipengaruhi oleh adat istiadat atau ciri khas masyarakat tempat mereka tinggal. Semua faktor tersebut menjadi dan membentuk semangat dari suatu kode yang kemudian secara berangsur pola perilaku tertentu dapat terbangun oleh sebuah struktur. Peraturan-peraturan formal dalam beberapa hal langsung terlihat dan dikomunikasikan, disamping adanya peraturan yang lahir bersifat informal (tidak terlihat, tidak tertulis dan tidak dikomunikasikan secara langsung) yang juga mempunyai implikasi signifikan pada penguatan kapasitas kelembagaan.

Dari penjelasan diatas, penulis menekankan pentingnya mempertimbangkan situasi lokal pesantren. Memperkuat kapasitas kelembagaan adalah kepiawaian menggunakan semua umpan balik untuk mempercepat pencapaian hasil yang diinginkan agar bisa melahirkan *spirit entrepreneur* anak didik dengan bingkai nilai-nilai multikultural, (Hasan, 2016, p. 29) berupa 1). *Ta'aruf* (sikap membutuhkan), 2). *Tawasuth* (konsisten pada tujuan), 3). *Tasamuh* (memberikan ruang), 4). *Ta'awun* (ramah), 5). *Tawazun* (seimbang dalam tugas, tujuan dan tanggung jawab) dijadikan *gaiden* dalam pengembangan kelembagaan pendidikan khususnya di pesantren.

Penulis menekankan bahwa wong pondokan harus diperkuat. *Entrepreneur* adalah kreativitas dan inovasi yang diterapkan dalam satu kesatuan proses untuk bisa menemukan peluang dan masalah. Peluang dan masalah yang dihadapi harus diurai, dicerna sebagai keilmuan tersendiri dalam kehidupan sehari-hari setiap orang (Apidana, 2014). Oleh karena itu pengusaha muda harus lahir dan lahir dari rahim pesantren, karena sangat dibutuhkan dalam kehidupan. Selain itu, diperlukan upaya serius dan konsisten seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tidak ada kata mengeluh, bosan, apalagi putus asa. Upaya yang sungguh-sungguh adalah sebuah keharusan agar wong pondokan dengan segala ilmu dan keterampilannya tidak terpinggirkan oleh wong sekolahan.

Keunikan yang terkait dengan santri, yaitu. kemandirian atau jiwa kewirausahaan dalam segala hal yang menjadi perhatiannya merupakan aset yang berharga. Jiwa petualang juga terasosiasi dalam diri santri. Bukti nyata dalam hal ini adalah dimana mereka yang rela mengambil resiko jauh dari rumah, jauh dari keluarga terdekatnya dan orang tua. Santri juga harus bisa bersosialisasi dengan santri lain, karena merekalah keluarga terdekatnya. Keluarga yang begitu beragam, berbeda daerah, suku, bahkan berbeda kepribadian. Santri juga percaya diri dengan tanggung jawabnya, bersaing untuk kemajuan, mampu membuat keputusan dan bertanggung jawab atas tindakannya. Padahal melalui karakteristik santri yang telah dijelaskan di atas, setiap pondok pesantren sudah memiliki budaya masyarakat yang memiliki modal awal yang cukup untuk menjadi entrepreneur atau wirausaha (Mu'tadin, 2002).

Lembaga pendidikan pesantren harus berperan aktif menggunakan modal benih ini untuk memperkuat kapasitas kelembagaan. Bagaimana pesantren sanggup dan bisa membiayai dirinya sendiri tanpa harus menunggu sumbangan dan bagaimana

pesantren bisa menyesuaikan diri dengan semangat bahwa pesantren harus hidup dan menghidupi masyarakat.

METODE PENELITIAN

Bentuk penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang menggambarkan keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta dan keadaan objek penelitian saat ini. Penyajian masalah atau kondisi atau kejadian sebagaimana adanya, sehingga hanya menggambarkan fakta. Hasil penelitian ditonjolkan dengan cara yang memberikan gambaran objektif tentang keadaan sebenarnya dari subjek. Pertanyaan-pertanyaan yang peneliti gunakan selalu diawali dengan penerapan kata tanya seperti “bagaimana proses”, “mengapa terjadi”, “seperti apa bentuk”, “alasan apa” (Moleong, 2008:6).

Penelitian dengan jenis kualitatif ini dipilih dengan tujuan untuk mendeskripsikan, memahami dan menginterpretasikan fenomena apa dan bagaimana, seperti apa peristiwa itu terjadi dan bagaimana bentuk nyata aktivitas sosial yang terjadi di lokasi penelitian, yaitu pondok pesantren Bahrul Maghfiroh Merjosari Lowokwaru Malang.

Menurut Ghony, *Qualitative Research*, bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis pemikiran individu atau kelompok, ketertampakan fenomenanya, terjadinya peristiwa, adanya aktivitas sosial dalam berbagai bentuk, sikap yang ditampakan, kepercayaan seseorang atau kelompok, persepsi yang lahir. (M. Junaidi Ghony & Fauzan Al-Mansur, 2014)

Karakteristik yang melekat pada penelitian kualitatif, sebagaimana Litchman yang juga dikutip oleh Putra dan Dwilestari (2016), terdapat sepuluh ciri khas, antara lain: (1) *role of the researcher* (2) *inductive thinking*, (3) *no single way of doing something*, (4) dinamis, (5) holistic, (6) *in-depth study*, (7) *description, understanding, and interpretation*, (8) *variety of data in natural setting*, (9) *nonliniar* dan (10) *words, themes, and writing*.

Mengenai paradigma penelitian penerapan nilai-nilai pendidikan Islam multikultural dalam membentuk jiwa wirausaha muslimah pondok pesantren Bahrul Maghfiroh, peneliti menggunakan paradigma etnografi kasus yang mencocokkan realitas empiris dengan teori yang ada dengan menggunakan metode deskriptif analitis berbasis penelitian lapangan.

Karakteristik penelitian lapangan pada jenis kualitatif, dimana mempunyai sifat tidak terstruktur, bersifat terbuka serta fleksibel. Terbuka yang dimaksud adalah tersedia banyaknya kemungkinan dalam memilih dan menentukan fokus penelitian di bidang penilaian. Tidak terstruktur berarti bahwa orientasi sistematis penelitian dan evaluasinya tidak dapat disistematisasikan dengan cara sengaja dan berurutan ketat (*nonlinier*). Dan fleksibel artinya prosesnya dinamis, peneliti dapat memodifikasi detail dan rumusan masalah serta informasi sesuai desain yang digunakan (Maskuri, 2013).

Penelitian jenis kualitatif dengan pendekatan jenis etnografi yang penulis gunakan dalam penelitian ini dengan alasan bahwa yang diteliti adalah suatu kesatuan sistem yang terikat oleh tempat dan waktu, berupa program, aktivitas, peristiwa, kegiatan pada kelompok atau individu tertentu, yaitu: 1. Pengembangan Kelembagaan Pesantren di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang melalui spirit *entrepreneur* santri 2. Proses implementasi pengembangan kelembagaan di pondok pesantren bahrul Maghfiroh Malang melalui spirit *entrepreneur* santri 3. Model Pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren bahrul Maghfiroh melalui spirit *entrepreneur* santri. Penulis berpandangan bahwa paradigma etnografi kasus ini tepat dan sesuai sebagai cara untuk memberi makna dan mengungkapkan sebuah siklus kegiatan yang saling berkaitan dan berpengaruh dalam implementasi nilai-nilai pendidikan islam multikultural dalam membentuk spirit *entrepreneur* santri di pondok pesantren Bahrul Maghfiroh Malang sesuai dengan karakteristiknya

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kelembagaan Pendidikan Islam

Pengertian kelembagaan dalam konteks “pengembangan kelembagaan” sebagaimana dimaksud dalam pembahasan ini adalah sebagaimana makna dari kata bahasa Inggris “institusi”, dan bukan bermakna “organisasi”.

Definisi kelembagaan yang relevan adalah: sistem aturan atau seperangkat aturan sekelompok orang, termasuk didalamnya adalah perilaku, alat, perlengkapan, dan norma yang sebenarnya ditetapkan sebagai nilai bersama pada suatu saat untuk melayani tujuan bersama dari kelompok masyarakat itu sendiri. Aturan-aturan tersebut dibuat sebagai sarana atau alat koordinasi bagi setiap anggota masyarakat untuk bekerja sama guna mencapai tujuan bersama yang diinginkan. North (1990) memberikan perbedaan pengertian institusi dengan organisasi. Menurut North, Institusi adalah kaidah (rules) permainan untuk melaksanakan suatu bentuk yang diinginkan dalam konteks interaksi. Sementara pengertian organisasi adalah *players* (para pemain). Institusi berperan sebagai rumah atau wadah yang menggerakkan bagaimana lakunya permainan yang dimainkan oleh organisasi (Budiharsana & Heywood, 2017, p. 22).

Pesantren didirikan sebagai respon positif atas situasi sosial masyarakat yang saat ini sedang menghadapi keruntuhan landasan moralnya yang secara pelan tapi pasti adanya pergeseran kalimat *amar ma'ruf dan nahi munkar* sebagai sebuah nilai. Oleh karena itu, kehadirannya dapat dicirikan sebagai agen perubahan sosial dan prasarana untuk mencapai pembebasan dari semua bentuk-bentuk penindasan politik, ketergerusan moral, pemiskinan ilmiah, dan bahkan pemiskinan ekonomi setiap insan.

Pondok Pesantren atau Madrasah Diniyah sebagai salah satu wujud praktik dan bentuk pendidikan Islam di Indonesia yang sudah dijamin oleh UU. Berbicara tentang legalitas pesantren, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003

tentang Sistem Pendidikan Nasional telah memuat dengan jelas dan gamblang yang tersebut dalam tujuan, yaitu mempersiapkan anak didik agar menjadi masyarakat yang mengetahui, memahami serta dapat mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya. Tersebut juga dalam UU Pesantren Nomor 18 Tahun 2019 merupakan sejarah mutakhir, dimana posisi pesantren yang keberadaannya diakui oleh negara. Selain pengakuan, sudah barang tentu kepastian hukum dan kedudukan pesantren merupakan penegasan dan alasan bagi dunia pesantren untuk tetap berkiprah mengembangkan sayap. Kedudukannya seolah-olah mendapatkan tugas tambahan dalam mendidik masyarakat untuk menyeimbangkan ilmu umum dan ilmu agama peserta didik. (Panut, Giyoto, & Rohmadi, 2021).

Perdebatan perlu tidaknya seperangkat undang-undang sebagai dasar hukum yang mengatur pesantren tidak muncul dalam semalam. Tuntutan dan pembahasan ini sudah ada sebelum undang-undang tentang sistem pendidikan nasional disahkan. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberadaan UU Sisdiknas sebagai rahim yang kemudian melahirkan Peraturan Pemerintah No. 55 Tahun 2007 juga mengklasifikasikan pesantren adalah nonformal, Pesantren disebut hanya bagian dari pendidikan agama Islam dengan status pendidikan nonformal. Pendidikan yang ada di pesantren, baik dalam kegiatan pendidikan, kegiatan dakwah maupun pemberdayaan masyarakat dibedakan sebagai subkultur yang mengakar serta hidup berkembang cepat tanpa ada benturan di tengah-tengah masyarakat. Secara historis, keberadaannya dalam kerja pembangunan masyarakat sangatlah berarti. Pesantren lahir karena bersumber dari aspirasi masyarakat. Pesantren hidup, karena dia sekaligus sebagai cermin nyata kebutuhan masyarakat.

Pesantren secara impresif berhasil mengubah masyarakat sekitar untuk hijrah dari kejelekan menjadi taqwa, hijrah dari miskin menjadi kaya atau sejahtera, dengan menyediakan berbagai jenis kebutuhan sivitas pesantren. Oleh karena itu, keberadaan pondok pesantren diperlukan sebagai bentuk kelembagaan yang memang lahir dari kebutuhan dan kehendak masyarakat. Hubungan yang harmonis antara masyarakat dan pesantren merupakan bentuk yang mengakui komunitas pesantren sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat yang menyusunnya, atau sebagai subkultur tak terbantahkan. Pada level ini, pesantren berperan sebagai pemberi pengaruh terhadap pembangunan masyarakat (Marzuki, 1999).

Dalam dinamika masyarakat yang semakin majemuk, tuntutan pendidikan juga semakin kompleks, sehingga upaya mempertahankan lembaga pendidikan Islam terkait dengan kompleksitas tuntutan tersebut memerlukan model pendidikan Islam multikultural yang menyesuaikan dengan kompleksitas tuntutan yang berbeda. Di kalangan masyarakat yang demikian, sangat mendesak untuk “menemukan”, “melahirkan” lembaga pendidikan Islam yang *multikultural minded*. Semua komponen harus menumbuhkan dan membangun kesadaran akan pentingnya *pluralism*, pentingnya *multiculturalism*. Sikap dan budaya toleran adalah perekat baru yang harus

dibangun sebagai budaya bangsa yang selama ini tidak berada di jalan yang seharusnya.

B. Pendidikan Islam Multikultural

Dilihat dari sejarahnya, pendidikan Islam multikultural sebenarnya diimplementasikan dan diprakarsai oleh Nabi Muhammad SAW. Selain membebaskan belenggu paham sesat kelompok Quraisy, ia juga berupaya membebaskan masyarakat dari berbagai bentuk penindasan oleh kelompok lain yang dianggap berstatus sosial berbeda dan rendah (lihat: piagam madinah).

Menurut H.A.R. Tilaar, Istilah multikulturalisme melibatkan dua pemahaman bertautan. Pengertian pertama, kata multi artinya jamak, sementara yang kedua kata culturalisme mempunyai pengertian budaya. Plural memiliki implikasi politik, sosial dan ekonomi dan bukan hanya tentang mengakui keragaman dan perbedaan. Multikulturalisme setidaknya memiliki dua protagonis, yaitu keinginan untuk mengakui dan melegitimasi keragaman budaya atau dengan kata lain pluralisme budaya. Multikulturalisme juga dapat diartikan sebagai pengakuan dan kebebasan melalui keragaman (*pluralisme*), kebijakan sosial, moral dan budaya. Prinsip-prinsip tersebut didasarkan pada wilayah persamaan didepan hukum dan demokrasi. Sambungan-sambungan dan perlindungan terhadap adanya keanekaragaman budaya tersebut dapat dijadikan sebagai penghubung dan perekat (Yuwanamu & Islam, 2018).

Azyumardi Azra menyampaikan pengertian multikulturalisme, bahwa multikulturalisme adalah pandangan dunia dalam berbagai politik budaya multidimensi tentang penerimaan kesatuan, pluralitas dan realitas kehidupan dalam masyarakat multikultural. Pemahaman lain pada pada level ini, multikulturalisme merupakan pandangan dunia yang tidak bisa lepas dari ukuran budaya, yang kemudian disebut sebagai politik pengakuan (*politics of recognition*) (Azra, 2007). Pemahaman ini mengkaji dan menuntut pentingnya peran dan keberadaan keragaman budaya dan etnis sebagai konsep, gagasan, gaya hidup yang terbentuk, komunitas, kelompok, realitas sosial, identitas baik individu maupun kelompok, corak dan warna pendidikan dan negara.

Pendidikan Islam multikultural, merupakan cara untuk membentuk kepribadian peserta didik yang seiring dan sejalan dengan tujuan pendidikan Islam itu sendiri. Pengembangan kepribadian, jujur, ramah, toleran, bertanggung jawab, tidak semena-mena kepada orang lain, adil dalam bekerja dan bertindak, setara dan rajin dengan kepribadian lain, menunjukkan sikap tidak diskriminatif, itulah sebenarnya Pendidikan Islam multikultural (Syafe'i, 2017, p. 63).

Pendidikan haruslah senantiasa berada pada posisi *guiding light* bagi penerus bangsa. Pendidikan secara umum juga dapat diartikan sebagai kegiatan yang mengembangkan potensi dasar seseorang yang dihasilkan dari interaksi antar manusia. Penekanan tujuan tersebut tertuang dalam UU

SISDIKNAS yang menyatakan secara tegas bahwa “Pendidikan pelaksanaannya harus diselenggarakan secara demokratis, terdapat nilai agama, terdapat nilai budaya, adil, dengan menghormati hak asasi manusia, tidak diskriminatif serta tetap mengacu pada muatan unsur kebhinekaan bangsa”. (Depdiknas, 2003).

Tidak ada tempat bagi pendidikan Islam multikultural untuk menampung hal-hal yang bersifat rasisme, segala bentuk diskriminasi di komunitas sekolah, komunitas dan kelompok masyarakat. Kedudukan dan kepentingan diterima dengan menegaskan pluralitas (suku, ras, bahasa, agama, ekonomi, gender, dll). Situasi ini tercermin sangat jelas dalam masyarakat petani dengan segala karakteristiknya.

Pada tataran akulturasi dapat dilihat bahwa para pesantren dengan pendidikannya (Islam) sebagai salah satu akar budaya Indonesia tentu ikut mewarnai budaya yang ada menunjukkan kesinambungan, namun tetap menunjukkan ciri khasnya masing-masing. Ada keterkaitan, agar tetap terlihat, pengelolaan warisan budaya Indonesia secara terpadu harus dilakukan sebagai hasil akulturasi agar tetap terlihat. (Hidayatullah, 2020, pp. 3–6).

Realitas multikultural begitu jelas dari sudut pandang sosiologis bahwa mesin pembangun budaya dunia pesantren secara otomatis mengolah dan mengemas pluralitas yang mengiringi kohesi. Mesin peradaban dan model pendidikan multikultural di pesantren meleburkan suku, ras, budaya, bahasa, dan adat istiadat yang ada. (Abdullah Aly, 2011, p. 338).

Menurut seorang informan, Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang merupakan tempat menimba ilmu agama karena peran dan identitasnya yang melekat (Jawa: ngaji kitab), selain fungsi utamanya sebagai lembaga dakwah dan lembaga pendidikan. Secara makro, pesantren memiliki tiga peran utama: Pertama, biasanya berperan dalam menyiapkan (mendidik) generasi penerus bangsa untuk menjadi bangsa yang mumpuni dalam ilmu agama dan ilmu lainnya serta berkualitas (*khaira ummah*). Kedua, sebagai pelaksana dakwah, visi dan misinya jelas yaitu mencegah kemungkar, dan Ketiga, perannya jelas merupakan lembaga pendidikan pengkaderan para cendekia muslim yang sekaligus berperan sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ilmu agama (KH. Moh. Bisri, M.S, PP-BM, wawancara, 5 Oktober 2022).

Pesantren sebagai lembaga Pendidikan, didalamnya terdapat nilai-nilai multikultural yang begitu melekat erat. Nilai-nilai tersebut antara lain nilai keikhlasan, nilai kesederhanaan, toleransi, kebersamaan, nilai kemandirian dan *ukhuwah* yang berperan sentral dalam membentuk kepribadian manusia yang berkualitas. (Munir, n.d., pp. 5–6)

C. Spirit Entrepreneur Santri

Masyarakat yang hidup di Pondok Pesantren bahrul Maghfiroh Malang disadari atau tidak, pada dirinya telah terpatri *spirit entrepreneur*. *Spirit* yang dimaksud di sini yaitu *ta'aruf* (saling membutuhkan sebagai wadah untuk saling mengerti), *tawasuth* (lurus pada tujuan), *tasamuh* (saling menghargai), *ta'awun* (suka meringankan tanpa memilah, tanpa membedakan), *at-tawazun* (seimbang dalam sikap dan tujuan serta cita-cita). Santri di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh juga tertanam sikap dan nilai nasionalis terbukti dengan adanya berbagai kegiatan seperti upacara dan peringatan hari-hari besar baik itu umum maupun Islam. Bahkan Pondok Pesantren ini menamakan dirinya dan bernaung di bawah yayasan Pondok Pesantren Cinta Indonesia (PPBM-CI). Sikap progresif tinggi untuk bergerak maju, juga nampak pada mereka, dimana mereka selalu berusaha untuk menambah hafalan, bersaing untuk mendapatkan point plus. Santri dan civitas pesantren pondok Bahrul Maghfiroh dalam tataran tingkah laku juga selalu menjunjung tinggi sikap *sidiq*, *amanah*, *tabligh*, *fathonah* yang merupakan *high ethical standard*. (KH. Moh. Bisri, M.S, PP-BM, Wawancara, 5 Oktober 2022).

Penjelasan *spirit entrepreneur* di atas akan tampak lebih gamblang peta spirit santri pondok pesantren Bahrul Maghfiroh Malang, nampak pada tabel berikut:

No	Nilai-nilai di Pesantren	Spirit Entrepreneur (Ciputra)
1	Al Ta'aruf (saling mengenal, saling memahami),	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Network Building</i>, membangun hubungan dengan para mitra 2. <i>Opportunity creation</i>, Artinya sivitas pesantren harus memahami bahwa mereka harus memperhatikan faktor pengguna untuk mencapai impiannya. Anda perlu mengenal pengguna Anda lebih baik untuk memahami kebutuhan dan keinginan mereka.
2	Attawasuth (Moderat, lurus, disiplin, tidak ekstrem, tidak berlebihan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Calculated risk taker</i>, Artinya sivitas pesantren harus berani mengambil resiko dengan kalkulasi pertimbangan yang matang. 2. <i>Passion</i>, memiliki semangat tinggi tetap pada tujuan untuk mengejar mimpinya sebagaimana visi dan misinya. 3. <i>Independent</i>, mampu secara mandiri mewujudkan visi dan misinya
3	Tasamuh (toleran, lapang dada)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Creative and innovative</i>, maksudnya lembaga pesantren harus mampu berkreasi aktif yang inovatif (kreatif yang berinovasi) untuk keluar dari tekanan guna mencapai visi dan misi (inovatif) 2. Waspada dan antisipasi, sehingga selalu berperilaku proaktif
4	At-tawazun (harmoni, keseimbangan).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Persistence</i> tidak mudah menyerah dalam menghadapi rintangan (progressive) gaya hidup tetap bergerak maju 2. <i>Action Oriented</i>, aksi nyata mengubah nasib sendiri menjadi situasi yang lebih baik
5	Atta'awun (tolong menolong),	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modal sosial meliputi kejujuran, integritas, menepati janji, loyalitas, menghormati orang lain, kepatuhan pada hukum dan tanggung jawab (<i>social capital</i>). 2. Berperilaku yang baik dan kegembiraan seraya memotivasi orang lain untuk tujuan yang baik.
6	Shidiq, Amanah, Tabligh, Fathonah	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>High ethical standard</i> adalah Standar etika operasi bisnis diperlukan untuk melakukan bisnis dalam jangka panjang. 2. Mengembangkan empat karakteristik yang membentuk sebuah sistem bisnis dapat membuat setiap orang atau perusahaan menjadi sebuah kekuatan. Ini menciptakan hubungan yang harmonis antara pedagang dan konsumen, pengusaha dan pekerja, dan kemudian menjadi kebaikan bersama dari badan usaha. .
7	Progresif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Progresif berarti ingin maju. Santri yang maju berarti seorang Santri yang memiliki keinginan (tekad) yang kuat untuk selalu maju dalam berbagai bidang kehidupan dan keinginan untuk selalu memperbaharui diri dari sudut agama dan sosial ke arah yang lebih baik. 2. Tanggapan positif terhadap informasi, peristiwa, kritik, hinaan, tekanan, tantangan, cobaan dan kesulitan. 3. Penuh semangat dan perjuangan keras (pantang menyerah) untuk segera memberikan dampak yang lebih baik bagi dunia

		dan kehidupan.
8	Nasionalis	<ol style="list-style-type: none"> 1) Semangat yang dilandasi oleh semangat nasionalisme dan cinta tanah air 2) Rasa “handarbeni” terhadap keutuhan bangsa, keutuhan tanah air Indonesia. 3) Cara berpikir yang benar-benar patriotik, nasionalis dan memiliki gagasan-gagasan besar, bagaimana menjadi juara dan pilihan bagi negeri sendiri.

D. Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Islam Multikultural Melalui Spirit *Entrepreneur Santri*

Mengimplementasikan kerangka teori APK dari Ostrom (2005), Hess dan Ostrom (2007) serta Heywood, Stephani dan Garner (2017) terlihat bersifat dinamis layak dijadikan pertimbangan untuk digunakan. Kerangka teori sebenarnya merupakan sebuah daftar beberapa variabel independen yang dianggap mempengaruhi variabel dependen. Variabel dependen adalah orang/kelompok yang keputusannya melemahkan atau memperkuat institusi. Dapat dilihat bahwa peneliti memiliki fleksibilitas yang cukup besar untuk memasukkan variabel ke dalam kerangka teoritis, nampak pada diagram sebagai berikut:

Diagram kerangka teori APK
(Sumber: Hess dan Ostrom, 2007 hal. 61)

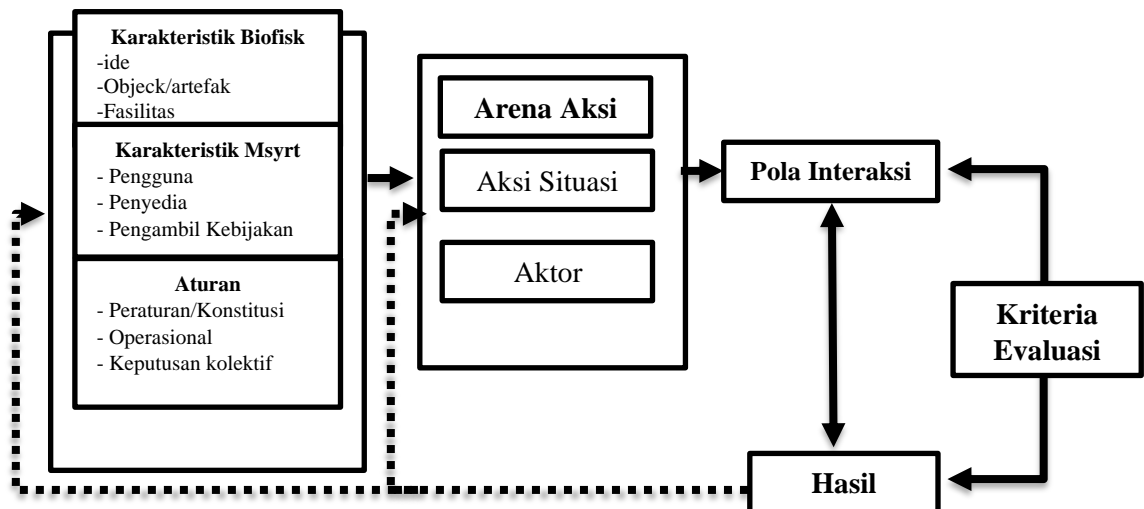


Diagram di atas menunjukkan adanya tiga bagian, yaitu bagian kiri, bagian tengah dan bagian kanan. Variabel-variabel yang terdapat pada semua bagian bisa digambarkan dengan skala yang berbeda, misalnya: universitas, lembaga, unit, lokal, nasional, global, regional, kabupaten, kota, propinsi dan sebagainya.

Bagian kiri diagram merupakan *external variable* yang didalamnya terdapat tiga komponen, yaitu:

1. Ciri-ciri kondisi fisik/materi: a) berupa informasi dan gagasan tanpa batas spasial. Misalnya gambar, rumus matematika, prinsip ilmiah (teori); b) objek/item seperti database, catatan kaki, peta, file komputer, salinan situs web atau formulir konsep); c) Fasilitas, berupa sarana dan prasarana pendukung yang tersedia atau yang perlu disediakan.
2. Atribut/Fitur Komunitas: Baik sebagai pengguna maupun sebagai administrator sangat berbeda. Mulai dari pengguna (pengguna/mahasiswa, internal, eksternal), penyedia informasi (*sales people*), ulama/pengelola/eksekutif atau pengambil keputusan (politisi) yang tingkat pengetahuannya mungkin dalam tataran tidak sama. Sebagai contoh, asal pengguna adalah perguruan tinggi atau organisasi profesi, sementara kyai berperan sebagai pengambil keputusan, sebagai pihak yang mengeluarkan aturan.
3. Aturan: Merupakan seperangkat pedoman dan aturan. Didalamnya berkaitan dengan hal-hal apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Hitam dan putih yang tertulis (*rules in form*), ada pula aturan yang dikenal melalui berbagai interaksi (*rules in use*). Aturan yang berlaku di dalam arena (masyarakat), seperti siapa yang mengambil keputusan, tindakan yang bisa dan tidak bisa dilakukan (*option*), prosedurnya yang harus diikuti seperti apa, informasi apa yang harus ditindaklanjuti untuk di *share* dan tidak di *share*, seperti apa benefit yang diperoleh individu atau kelompok atas tindakanya (Budiharsana & Heywood, 2017)

Di bagian tengah diagram adalah arena operasional (Arena Aksi), dimana aktor (*human element* dan *non-human element*) merupakan bagian dari situasi operasional. Pengembangan lembaga dapat diawali dari arena aksi. Pengamatan secara cermat pada lokus arena aksi, kepesertaan mengamati pada situasi aksi, mengamati pertemuan formal dengan banyak peserta atau pidato informal, diskusi, debat dan interaksi (dua atau lebih anggota), mereka adalah aktor.

Bagian paling kanan (bagian ketiga) adanya gambaran terjadinya umpan balik sebagai hasil dari adanya interaksi berulang dengan pola tertentu yang bermuara pada sebuah hasil (diamati). Kondisi ini diwakili oleh panah dan garis putus-putus. Hasil adalah sebuah evaluasi yang memenuhi kriteria untuk dievaluasi apa tidak.

Manajemen sumber daya manusia yang baik sangat diperlukan dalam pelaksanaan pengembangan kelembagaan pesantren. Kompleks dan menyeluruh, karena sistem pendidikan Islam memiliki beberapa aspek yang saling terkait yaitu visi, misi, landasan, tujuan, kurikulum, guru, /ustadz, model hubungan guru/ustadz dan santri/mahasiswa, metode pembelajaran, sarana prasarana, penilaian, pendanaan, administrasi dan manajemen. Aspek manajemen dan administrasi merupakan aspek yang paling penting karena tanpa aspek manajemen dan administrasi yang baik banyak aspek lainnya yang menjadi tidak penting.

Manajemen dalam pengertian di sini adalah mengatur segala sesuatu agar terlaksana berdasarkan rencana dengan benar, sistematis, menyeluruh dan tepat sebagaimana disyariatkan dalam Islam. Menurut Abuddin Nata,

pandangan Islam arah dan tujuannya sudah jelas, yaitu membentuk *khoiru ummah*, maka SDMnya juga harus *khoiru ummah*. Landasan dan tatanan yang kokoh merupakan tindakan kaifiyah. Oleh karena itu, untuk pengembangan lembaga pendidikan yang baik untuk membentuk *khoiru ummah* sudah barang tentu harus mempunyai kualifikasi bagus dalam manajerial yang baik (Ayati, 2013).

Salah seorang informan, menyebutkan bahwa “PPBM-CI dalam merespon atas tantangan perubahan yang terjadi dalam lembaga pendidikannya, senantiasa dilakukan secara terus-menerus melalui kegiatan yang berbasis pada empat mutu (*four quality*) yang disebut dengan sebutan Q-POAC (*Quality Planning, Quality Organizing, Quality Actuating, and Quality Controlling*) (KH. Moh. Bisri, PP-BM, 5 Oktober 2022).

Keempat kegiatan pokok tersebut, yang mempengaruhi pengembangan lembaga pendidikan Islam multikultural melalui spirit *entrepreneur* santri dijabarkan dalam penjabaran berikut:

1) **Perencanaan Berbasis Mutu.**

Pada dasarnya perencanaan adalah sebuah susunan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan pada satuan waktu tertentu untuk mencapai visi dan misi serta tujuan. Desainnya mencakup elemen-elemen berikut: a) Capaian hasil harus berorientasi masa depan pada saat tertentu, b) beberapa kegiatan yang telah ditentukan adalah kegiatan dari sebelumnya, c) keberadaannya merupakan proses. (Asifudin, 2016, p. 359)

Pembahasan perencanaan kelembagaan di pesantren harus diawali dengan visi, misi dan tujuan. Penting adanya keterlibatan alumni, pakar, ulama, pendukung, tokoh masyarakat, selain “orang dalam” itu sendiri, pengurus dan pengurus pondok pesantren. Satu dalam tekad bersama, bersama-sama menyusun dan mengembangkan rencana strategis (RENSTRA) untuk merumuskan program jangka panjang dan menengah. Hasil RENSTRA dengan mengikutsertakan berbagai pihak tersebut sekaligus sebagai bentuk dukungan awal sebuah rencana yang kemudian dijadikan acuan dalam penyusunan program tahunan (Asifudin, 2016, pp. 359–360).

Teori Implementasi Prof Masykuri mungkin lebih tepat untuk diaplikasikan dalam perencanaan mutu pengembangan. (Maskuri, 2009) mengemukakan bahwa implementasi itu adalah proses tindakan program dan bagaimana ini mungkin dan bagaimana perubahan ini diterapkan. Maskuri juga menjelaskan bahwa implementasi sebuah nilai dapat diterapkan dengan dua model, yaitu 1). *Non Human Element*, terdiri dari Visi, Misi, arah dan tujuan, sasaran, strategi, kurikulum, sumber daya, waktu dan biaya, dan 2). *Human element* terdiri dari guru, siswa, penyelenggara pembelajaran, lulusan dan pengelola mutu.

2) Pengorganisasian Berbasis Mutu

Pengorganisasian adalah proses untuk mengelompokkan, mendefinisikan, mengkalkulasikan, pengelolaan berbagai jenis kegiatan untuk mencapai sebuah tujuan, memberi tugas kepada seseorang untuk setiap kegiatan tersebut, melengkapi peralatan yang dibutuhkan, membuat wewenang untuk didelegasikan kepada seseorang yang cakap untuk melakukan aktivitas tersebut secara proporsional. (Hasibuan, 2011, p. 11).

Tata urutan dalam proses pengorganisasian ini meliputi beberapa kegiatan, yaitu: a) Perumusan tujuan sesuai visi dan misi yang jelas dan berorientasi pada hasil dan masa mendatang, meskipun ini adalah sebuah mimpi; b) Memusatkan pada bagian tugas yang paling penting, yaitu tujuan yang hendak dicapai; c) Rincian kegiatan dengan membuat jadwal dan daftar kegiatan secara rinci, lengkap, jelas untuk diidentifikasi skala prioritasnya, d) Penyatuan berbagai fungsi ke dalam fungsi-fungsi yang berkaitan erat untuk dikelompokkan menjadi satu; e) Pembagian departemen instalasi secara *vertical* dan *horizontal*. Pembagian *vertical* harus memperhatikan prinsip bahwa setiap organisasi memerlukan koordinasi serta memerlukan hierarki. Pendelegasian *horizontal* dimaksudkan untuk memperhatikan ketentuan pada setiap unit, tidak boleh ada beban lebih dari satu fungsi pokok dan setiap fungsi hanya terdiri dari fungsi-fungsi yang homogen; f) Pendelegasian wewenang, untuk meneruskan wewenang dan tindakan konkrit guna mencapai tujuan; g) Dukungan SDM yang didasarkan pada kriteria profesionalisme yang jelas, berkualitas tinggi, sehat dan terbuka, h) Moderasi, proses akhir dalam penyusunan organisasi berupa kesempurnaan pada hasil, dengan kelengkapan benefit yang akan diberikan dapat bersifat material/finansial. (Makin, 2020, pp. 102–105).

3) Pelaksanaan Berbasis Mutu.

P. Siagian memberikan sebuah penjelasan bahwa pelaksanaan itu merupakan cara, usaha, metode, langkah untuk meningkatkan motivasi organisasi yang didasarkan pada keikhlasan dan kemauan keras untuk bekerja sebaik mungkin guna meraih tujuan organisasi secara efektif dan efisien. (Dhevin M.Q, 2013, p. 199).

Visi dan misi yang jelas dan konkrit, berimplikasi langsung pada mutu yang hendak dicapai dalam sebuah institusi. Mutu ditetapkan berdasarkan visi dan misi, arahnya jelas, kualitasnya jelas, perubahannya jelas, aspek pendukungnya juga harus jelas. Mutu harus segaris lurus dengan visi dan misi. Jika semua aspek mendukung perubahan tersebut sejalan searah, maka perkembangan kelembagaan pesantren akan terwujud dengan baik dan bahkan eksistensi pesantren dapat meningkat. (Efendi, 2014, pp. 107–109)

Langkah-langkah pelaksanaan pengembangan pondok pesantren adalah sebagai berikut:

Pertama, penerapan manajemen secara profesional melalui langkah-langkah berikut: a). Pelaksanaan setiap fungsi harus selalu diawali dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, b). Memantau pengetahuan dan praktik setiap fungsi, c). Memerlukan integritas dan disiplin yang tinggi, d). Siap dan ramah menjadi teladan dalam pelaksanaan dan pengoperasian bagi bawahannya.

Kedua, hentikan segala bentuk penggunaan model kepemimpinan otoriter dengan: a) Pembentukan unit sebagai delegasi, b). Pemisahan kekuasaan dan wewenang harus dibuat yang jelas, c). Kebersamaan dalam mempromosikan model organisasi, d). Membangun akuntabilitas setiap karyawan, e). Bersama-sama siap mengambil resiko.

Ketiga, pelaksanaan demokratisasi kepemimpinan dengan: a). Pengurangan posisi Kiai dalam definisi politik, b). menekankan keterlibatan partisipasi masyarakat dan praktisi dalam pengambilan keputusannya sendiri, c). Memberikan kebebasan kepada bawahan secara mandiri dan transparan memilih pimpinan unit dengan kualifikasi tertentu.

Keempat, implementasi manajemen struktur melalui: a). Struktur organisasi harus dibuat secara lengkap, b. Membuat Job Description setiap unit, c. Komitmen pada tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan, d. Menghormati Kode Etik setiap karyawan.

Kelima, hindari pemahaman yang memurnikan pemikiran keagamaan dengan: a) Pembiasaan diri dengan mempelajari teori dan isi buku, b). Biasakan pendekatan komparatif dengan pemikiran dan pembelajaran, c). Kesadaran bahwa isi buku sangat sarat dengan pengaruh situasi dan kondisi penulis (internal dan eksternal), d). Pemahaman pada kehebatan apapun seorang penulis terdapat pula kelemahan-kelemahan tertentu.

Keenam, mendorong sikap kesetaraan sosial dengan: a) melihat bahwa semua orang memiliki kesamaan derajat dan nilai sosial seperti yang ditentukan oleh Alquran, b) menghapus diskriminasi santri biasa dan utama, c. membebaskan santri dari perasaan sebagai “pelayan” di hadapan kiai untuk membentuk santri yang santun, proaktif dan berani.

Ketujuh, memperkuat kontrol *epistemology* dan metodologi dengan strategi: a) Penyajian pelajaran teori ilmu pengetahuan, b) Memberikan stimulus santri senior untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, c) Memperkuat pemahaman ilmu-ilmu seperti sejarah, filsafat, mantiq, mazhab perbandingan, agama dan kajian Alquran, d) Memperkuat ilmu pendekatan atau metode dalam ushul-fiqh dan prinsip-prinsip ilmu fiqh, f) Memberikan pemahaman pentingnya menulis artikel ilmiah, g) Dorong keberanian santri senior untuk menulis.

Kedelapan, mengembangkan sentra ekonomi dengan: a) Membangun pusat-pusat pelayanan publik yang berorientasi pada keuntungan finansial, mis. menciptakan jaringan kerja sama yang saling menguntungkan dengan pihak lain, b) Pengelolaan konsumsi santri/siswa, c) mendirikan koperasi,

- d) Pendirian toko-toko yang memenuhi kebutuhan sivitas dan masyarakat,
- e) Membangun usaha produktif lainnya.

Penerapan menggunakan langkah-langkah di atas, pesantren akan menjadi Lembaga Pendidikan pilihan masyarakat dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perubahan serta perkembangan zaman. Perspektif mutu pelaksanaan suatu lembaga pendidikan Islam memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan.

4) **Pengawasan Berbasis Mutu.**

Di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang kegiatan pengendalian dan pemantauan yang diterapkan adalah memastikan hasil yang sebenarnya sesuai dengan hasil yang direncanakan.

Beberapa pengendalian tersebut secara formal dilakukan dalam laporan rutin seperti laporan bulanan, triwulanan, semesteran dan laporan pertanggungjawaban (LPJ) setiap akhir tahun yang disampaikan di tingkat yayasan. Fokusnya adalah pada kesuksesan pada taraf implementasi perencanaan anggaran dan kegiatan pada realisasi dan hasil kegiatan yang dicapai. Pengawasan juga dilakukan dan berlangsung secara informal di luar rapat dan di luar program dan anggaran bila dipandang perlu dan proporsional.

Menurut Asifudin, bahwa dalam melakukan pengawasan kegiatan, dimungkinkan adanya pengontrolan bersifat rahasia.(Asifudin, 2016, p. 362).

Salah seorang informan mengatakan bahwa “pengasuh selalu tanggap dan sigap setiap ada peristiwa yang janggal menurut beliau, ndak tahu dari mana beliau tahu” (K. Abdul Azis Sukarto Faqih, wawancara, KPP-BM, 15 Oktober 2022)

5) **Perbaikan Mutu Secara Terus Menerus (*countinuous quality improvement*)**

Faktor *human element* merupakan dimensi paling penting dalam peningkatan kualitas dan produktivitas. Pimpinan Lembaga dalam konteks ini harus secara aktif memberikan dorongan kepada setiap individu untuk aktif dan sigap mengidentifikasi guna menangkap peluang yang datang. Capaian terbaik dalam setiap proses operasional dan produktivitas adalah pemanfaatan otoritas dalam menangkap peluang. Perbaikan yang berkelanjutan hanya akan berdampak nyata bila dukungan sumber daya manusianya tepat dan memiliki potensi dan kompetensi layak.(Mutohar, 2013, p. 174)

Perbaikan untuk meningkatkan mutu tidak bisa terjadi begitu saja. Pelaksanaannya harus direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis dan bertahap. Perbaikan lanjutan Tjipton dan Diana (2003:266) dapat diterapkan dengan empat fungsi utama, yaitu sebagai berikut:

- a) Komunikasi, komunikasi merupakan pintu awal sebagai bagian yang sangat penting dari perbaikan berkelanjutan.
- b) Koreksi masalah nyata atau semu. Penerapan pendekatan ilmiah (siklus PDCA: Plan, do, control, act) untuk menjamin kelangsungan pembangunan lembaga Pendidikan sangatlah urgen. Langkah-langkah yang dimiliki siklus PDAC sebagai berikut: 1). identifikasi masalah utama, 2) Pemeriksaan alasan akses, 3). Cari tahu alasan yang sangat mengesankan 4) Mengembangkan rencana perbaikan dan menetapkan tujuan, 5). Menentukan tanggung jawab mengapa, apa dan bagaimana rencana akan dilaksanakan 6). evaluasi dan validasi pelaksanaan, 7). Tinjau semua komentar dan lakukan perbaikan, 8). meningkatkan standar, 9). Melihat ke hulu berarti mencari sumber masalahnya, bukan gejalanya. Alat untuk membedakan sebab dan gejala adalah diagram sebab akibat (fishbone diagram). Mendokumentasikan masalah dan kemajuan, dimaksudkan apabila di kemudian hari kita menjumpai masalah yang sama, pemecahannya dapat dilakukan dengan cepat dan tepat.
- c) Pemantauan perubahan. Pemantauan objektif kinerja proses setelah perubahan harus dilakukan karena terkadang solusi yang diajukan untuk memecahkan masalah mungkin tidak sepenuhnya menyelesaikan masalah.
- d) Kualitas harus terus ditingkatkan agar kualitas dapat dikontrol dengan baik sehingga pondok pesantren dan lembaga pendidikannya dapat mencapai kepuasan pelanggan pendidikan. Karena kunci sukses sebuah pesantren atau madrasah adalah kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal (Mutohar, 2013, p. 174)

Jika faktor dan strategi di atas dapat diidentifikasi dan diterapkan dengan benar, maka pengaruh pengembangan lembaga pendidikan Islam melalui spirit entrepreneur santri dapat meningkatkan daya saing dan kiprah lembaga pesantren.

KESIMPULAN

Pengembangan lembaga pendidikan Islam multikultural melalui kewirausahaan peserta didik merupakan gagasan yang lahir dari kebutuhan masyarakat Islam, dan pengembangannya berpedoman pada semangat Islam, yaitu at-ta'aruf (saling mengenal, saling memahami), at-tawasuth (moderat), tasamuh (toleran). Senantiasa mengikuti dan membudayakan sikap Atta'awun (tolong), At-Tawazu (harmoni, keseimbangan), Shidiq, Amanah, Tabligh, Fathonah sebagai standar etika yang tinggi.

Perkembangan lembaga khususnya pondok pesantren harus berulang kali menjawab tantangan perubahan yang terjadi di lembaga pendidikannya melalui kegiatan yang berbasis pada kualitas mutu, yaitu mutu perencanaan, mutu pengorganisasian, mutu pelaksanaan dan mutu pengawasan.

Pelaksanaan pengembangan kelembagaan tidak akan membantu tercapainya visi dan misi kecuali dengan melibatkan unsur manusia dan bukan manusia dari masyarakat. Penggunaan kerangka teoritis APK dari Ostrom (2005), Hess dan Ostrom (2007) dan Heywood, Stephan dan Garner (2017) yang bersifat dinamis, patut dipertimbangkan untuk dipadukan dengan pendekatan ilmiah (siklus PDCA: *plan, do, control, act*) sangat penting untuk implementasi.

REFERENCES

- Abdullah Aly. (2011). *Pendidikan Islam Multikultural Di Pesantren (Telaah terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalarn Surakarta)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. [Google Scholar](#)
- Asifudin, Ahmad Janan. (2016). Manajemen Pendidikan Untuk Pondok Pesantren. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 359. [Google Scholar](#)
- Ayati, Ni'matul. (2013). Pengembangan Pendidikan Islam Multikultural Berbasis Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tadrîs*, 8(1), 108–124. [Google Scholar](#)
- Azra, Azyumardi. (2007). Identitas dan Krisis Budaya, Membangun Multikulturalisme Indonesia. *Journal*. [Google Scholar](#)
- Budiharsana, Meiwita P., & Heywood, PF. (2017). *Analisis dan Pengembangan Kelembagaan*. [Google Scholar](#)
- Depdiknas. (2003). Sistem Pendidikan Nasional. *Republik Indonesia*, 1(2). [Google Scholar](#)
- Dhevin M.Q, Agus P. .. (2013). Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengintegrasikan Kurikulum Pesantren dengan Pendidikan Forma. *Jurnal Edu Islamika*, 5(2), 199. [Google Scholar](#)
- Efendi, Nur. (2014). *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*,. Yogyakarta:

Teras. [Google Scholar](#)

Hasan, Muhammad Tolchah. (2016). *Pendidikan Multikultural sebagai Opsi Penanggulangan Radikalisme*. Malang: Lembaga Penerbitan UNISMA.

Hasibuan, Malayu. (2011). *MANAJEMEN*. Jakarta: PT Bumi Aksara. [Google Scholar](#)

Hidayatullah, Syarif. (2020). Gagasan Islam Nusantara Sebagai Kearifan Lokal di Indonesia. *Panangkaran: Jurnal Penelitian Agama Dan Masyarakat*, 10(2), 1–20. <https://doi.org/10.14421/PANANGKARAN.2019.0301-01> [Google Scholar](#)

M. Junaidi Ghony & Fauzan Al-Mansur. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: ArRuz Media. [Google Scholar](#)

Makin, Baharuddin dan Moh. (2020). *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: UIN MALIKI PRESS. [Google Scholar](#)

Mansur. (2004). *Sejarah Sarekat Islam dan Pendidikan Bangsa*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. [Google Scholar](#)

Marzuki. (1999). *Pesantren masa depan : wacana pemberdayaan dan transformasi pesantren/ ed. Marzuki Wahid, Suwendi, Saefuddin Zuhri*. Bandung: Pustaka Hidayah. [Google Scholar](#)

Maskuri. (2009). *Formulasi dan Implementasi Kebijakan Pendidikan Islam Analisis Kritis Terhadap Proses Pembelajaran*. Surabaya: Visipres Media. [Google Scholar](#)

Maskuri. (2013). *Medote Penelitian Kualitatif, Tinjauan Terorits dan Praktis*. Surabaya: Visipres Media. [Google Scholar](#)

Mu'tadin, Zainun. (2002). *Kemandirian Sebagai Kebutuhan Psikologis pada Remaja*. E. Psikologi. [Google Scholar](#)

Munir, Misbahul. (n.d.). Pesantren Kawah Candradimuka Pendidikan Multikultural". *Pendidikan Islam*, 1(1). [Google Scholar](#)

Mustofa, Saiful. (2015). Meneguhkan Islam Nusantara Untuk Islam Berkemajuan: Melacak Akar Epistemologis Dan Historis Islam (Di) Nusantara. *IAIN Tulungagung Research Collections*, 10(2), 405–434. <https://doi.org/10.21274/epis.2015.10.2.405-434> [Google Scholar](#)

Mutohar, Prim Masrokan. (2013). *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. [Google Scholar](#)

Panut, Panut, Giyoto, Giyoto, & Rohmadi, Yusuf. (2021). Implementasi Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren Terhadap Pengelolaan

Pondok Pesantren. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2), 816–828.
<https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2671> [Google Scholar](#)

<https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jei/article/view/2671> [Google Scholar](#)

Yuwanamu, Irham, & Islam, Universitas. (2018). Multicultural Education (Pendidikan Berwawasan Multikultural : Studi Kasus Pendidikan Agama Islam Di SMA Plus). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23656.37121> [Google Scholar](#)