

Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Nilai Pesantren dalam Meningkatkan Kualitas SDM dan Mutu Lulusan

Dewi Martalia Kurniasari¹, Abdul Jalil Jawhari²

Sekolah Tinggi Agama Islam Darussalam Krempyang Nganjuk

Email: *martaliak96@gmail.com, jalil.johar93@gmail.com*

Abstract

This literature review study aims to analyse pesantren-value-based integrated quality management (Total Quality Management) in improving the quality of human resources and graduate quality at madrasah. The method used is a literature study with a qualitative approach, analysing various primary and secondary sources related to Total Quality Management, pesantren values, HR quality, and graduate quality in the context of Islamic education. The findings indicate that the planning aspect is carried out systematically through the establishment of vision, mission, flagship programmes, quality standards, and continuous evaluation involving all madrasah elements. The planning process is rooted in pesantren values such as amanah, khidmah, and istiqamah which serve as the motivational foundation for quality planning. The implementation aspect integrates TQM principles with pesantren values such as khidmah, amanah, uswah hasanah, syura, istiqamah, and ihsan through habit formation, role modelling, continuous evaluation, and involvement of the entire madrasah community. The results indicate an improvement in human resource quality in terms of work discipline, collectivity, motivation, competence, and ethical integrity, as well as balanced graduate quality in terms of academics, skills, religiosity, and moral character. This study contributes theoretically to the development of Islamic education quality management concepts based on pesantren values and serves as a practical reference for madrasah heads, teachers, and Islamic education administrators in developing a culture of quality that is religious, adaptive, and sustainable.

Keywords: *integrated quality management, pesantren values, human resource quality, graduate quality*

Abstrak

Penelitian berbasis literatur ini bertujuan menganalisis manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mutu lulusan di madrasah. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan pendekatan kualitatif, menganalisis berbagai sumber primer dan sekunder terkait *Total Quality Management*, nilai pesantren, kualitas SDM, dan mutu lulusan dalam konteks pendidikan Islam. Temuan menunjukkan bahwa aspek perencanaan dilakukan secara sistematis melalui penetapan visi, misi, program unggulan, standar mutu, dan evaluasi berkelanjutan yang melibatkan seluruh unsur madrasah. Proses perencanaan berakar pada nilai-nilai pesantren seperti amanah, khidmah, dan istiqamah yang menjadi fondasi motivasi dalam merencanakan mutu. Aspek implementasi mengintegrasikan prinsip-prinsip TQM dengan nilai pesantren seperti khidmah, amanah, uswah hasanah, syura, istiqamah, dan ihsan melalui pembiasaan, keteladanan, evaluasi berkelanjutan, dan keterlibatan seluruh warga madrasah. Aspek hasil menunjukkan peningkatan kualitas SDM berupa disiplin kerja, kolektivitas, motivasi, kompetensi, dan integritas etika, serta mutu lulusan yang berimbang secara akademik, keterampilan, religiusitas, dan akhlak. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan konsep manajemen mutu pendidikan Islam berbasis nilai pesantren serta

Dewi Martalia Kurniasari - Abdul Jalil Jawhari

menjadi referensi praktis bagi kepala madrasah, guru, dan pengelola pendidikan Islam dalam mengembangkan budaya mutu yang religius, adaptif, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: *manajemen mutu terpadu, nilai pesantren, kualitas sdm, mutu lulusan*

Pendahuluan

Pendidikan merupakan upaya yang dapat mempercepat pengembangan potensi manusia untuk dapat mengemban tugas yang dibebankan padanya, karena sejatinya tidak ada satupun makhluk yang dapat dididik dan mendidik kecuali manusia. Pendidikan dapat memengaruhi perkembangan fisik, moral, emosional, mental, serta keimanan dan ketakwaan seseorang. Memasuki abad ke-21, dunia pendidikan dihadapkan pada tantangan globalisasi yang semakin kompleks. Persaingan global menuntut tersedianya sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan memiliki kemampuan berpikir kritis, komunikasi efektif, pemecahan masalah, kolaborasi, serta literasi teknologi dan media. UNESCO menegaskan bahwa kemampuan-kemampuan tersebut merupakan prasyarat utama agar sumber daya manusia mampu berkompetisi secara global.¹

Mutu pendidikan menjadi indikator utama keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan yang bermutu tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada proses pengelolaan yang sistematis, terencana, dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, pengelolaan mutu pendidikan menjadi faktor kunci dalam menciptakan layanan pendidikan yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan, baik pelanggan internal maupun eksternal madrasah. Sementara itu, nilai pesantren merupakan seperangkat nilai yang menjadi landasan budaya dan tradisi pendidikan Islam di Indonesia, seperti keimanan, keikhlasan, kedisiplinan, keteladanan, musyawarah, dan keberlanjutan. Nilai-nilai tersebut memiliki potensi besar untuk diintegrasikan ke dalam sistem manajemen mutu pendidikan madrasah sehingga mutu tidak hanya berorientasi pada capaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter religius dan integritas peserta didik.

Internalisasi nilai pesantren di madrasah dilakukan melalui integrasi kurikulum, budaya sekolah, dan praktik keseharian. Proses tersebut dapat diwujudkan melalui pembelajaran kitab turats, program tahfidz dan tahsin, pembiasaan ibadah berjamaah, keteladanan guru, serta penciptaan lingkungan belajar yang religius dan humanis. Dengan demikian, nilai pesantren tidak berhenti pada tataran simbolik, tetapi terinternalisasi dalam sistem manajemen, pola kepemimpinan, serta interaksi sosial di lingkungan madrasah. Integrasi ini menjadi penting untuk memastikan bahwa peningkatan mutu pendidikan berjalan seiring dengan penguatan karakter dan spiritualitas peserta didik.

Dalam dunia pendidikan, manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management/TQM*) menjadi sebuah pilihan untuk mencapai mutu terbaik. Manajemen mutu terpadu pendidikan merupakan salah satu paradigma dalam menjalankan pendidikan yang berupaya memaksimalkan daya saing sekolah melalui perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas, produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan sekolah. Konsep Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan bersumber dari TQM yang berkenaan dengan falsafah holistik dari fungsi organisasi yang berdasarkan produktivitas dan prestasi, konsep mutu, kerja tim, serta

¹Robert B. Kozma, *ICT, Education Reform and Economic Growth: A Conceptual Framework* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 15.

kepuasan pelanggan.² Dalam praktiknya, implementasi manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren di setiap madrasah memiliki karakteristik dan dinamika yang berbeda sesuai budaya organisasi, kepemimpinan, serta program unggulan yang dimiliki. Tjiptono dan Diana mendefinisikan TQM sebagai pendekatan manajemen yang berorientasi pada pelanggan dengan keseluruhan anggota organisasi berpartisipasi dalam perbaikan mutu secara berkelanjutan.³

Berdasarkan latar belakang tersebut, fokus penelitian ini adalah menganalisis manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mutu lulusan pada madrasah melalui pendekatan studi literatur. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan: (1) Bagaimana perencanaan manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren dalam meningkatkan kualitas SDM dan mutu lulusan? (2) Bagaimana implementasi prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu yang terintegrasi dengan nilai pesantren? dan (3) Bagaimana hasil penerapan manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren terhadap peningkatan kualitas SDM dan mutu lulusan?

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan konsep manajemen mutu pendidikan Islam berbasis nilai pesantren serta menjadi referensi praktis bagi kepala madrasah, guru, dan pengelola pendidikan Islam dalam mengembangkan budaya mutu yang religius, adaptif, dan berkelanjutan. Ruang lingkup penelitian ini mencakup kajian literatur mengenai konsep TQM dalam pendidikan, nilai-nilai pesantren, kualitas SDM, dan mutu lulusan yang relevan dengan konteks madrasah di Indonesia. Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya integratif mengkaji hubungan antara prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu yang bersifat universal dengan nilai-nilai pesantren yang bersifat kontekstual-lokal, sehingga menghasilkan kerangka konseptual yang lebih relevan dan aplikatif bagi pengembangan mutu pendidikan di madrasah.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur (*library research*).⁴ Studi literatur merupakan serangkaian kegiatan penelitian yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca, mencatat, serta mengolah bahan-bahan penelitian yang bersumber dari teks-teks tertulis seperti buku, jurnal ilmiah, hasil penelitian, laporan, dokumen akademik, serta sumber-sumber relevan lainnya. Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara mendalam konsep manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren berdasarkan kajian teoretis yang komprehensif, bukan berdasarkan data lapangan primer.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua kategori, yaitu sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer meliputi buku-buku referensi utama yang membahas secara langsung tentang Manajemen Mutu Terpadu (TQM) dalam pendidikan karya J. S. Arcaro, karya Edward Sallis tentang Total Quality Management in Education, teori nilai pesantren dari Zamakhsyari Dhofier, konsep kualitas SDM dari Sedarmayanti, serta regulasi

²Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Terj. Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 51–52.

³Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2019), 23.

⁴Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018), 67.

terkait mutu pendidikan seperti Kepmendikbud Nomor 1005/P/2020. Sumber sekunder meliputi jurnal ilmiah, hasil penelitian terdahulu, artikel akademik, dan dokumen kebijakan yang relevan dengan topik penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu pengumpulan dan analisis berbagai dokumen tertulis yang relevan dengan fokus penelitian. Langkah-langkah yang dilakukan meliputi: (1) identifikasi dan seleksi sumber-sumber pustaka yang relevan dengan topik penelitian; (2) pembacaan dan pencatatan pokok-pokok pikiran dari setiap sumber; (3) klasifikasi dan pengelompokan data berdasarkan tema-tema penelitian, yaitu perencanaan mutu, implementasi TQM berbasis nilai pesantren, kualitas SDM, dan mutu lulusan; (4) komparasi dan sintesis temuan dari berbagai sumber untuk menghasilkan analisis yang komprehensif.

Analisis data menggunakan model analisis isi (content analysis)⁵ yang dikombinasikan dengan pendekatan komparatif. *Content analysis* digunakan untuk mengidentifikasi, mengkategorikan, dan menafsirkan konsep-konsep kunci dari berbagai sumber literatur. Pendekatan komparatif digunakan untuk membandingkan persamaan dan perbedaan temuan dari berbagai sumber guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif tentang implementasi manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren. Proses analisis dilakukan secara iteratif melalui tahapan: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Keabsahan analisis dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengkroscek informasi dari berbagai sumber literatur yang berbeda.

Pembahasan

A. Perencanaan Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Nilai Pesantren

Perencanaan manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren merupakan langkah fundamental yang menentukan arah dan keberhasilan pengelolaan mutu pendidikan di madrasah. Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan,⁶ perencanaan mutu di madrasah yang berakar pada tradisi pesantren dilakukan secara sistematis melalui penetapan visi, misi, program unggulan, standar mutu, dan evaluasi berkelanjutan yang melibatkan seluruh unsur madrasah. Perencanaan bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan proses strategis yang memerlukan pemahaman mendalam tentang filosofi mutu, karakteristik lembaga, dan kebutuhan pemangku kepentingan. Dalam konteks madrasah berbasis pesantren, perencanaan mutu memiliki dimensi ganda yang mencakup aspek manajerial-modern dan aspek spiritual-tradisional, sehingga prosesnya lebih kompleks dibandingkan lembaga pendidikan umum.

Menurut J. S. Arcaro,⁷ perencanaan mutu dalam kerangka TQM harus dimulai dari identifikasi kebutuhan pelanggan (customer focus), yang dalam konteks pendidikan madrasah meliputi peserta didik, orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Dalam perspektif madrasah berbasis pesantren, pelanggan pendidikan tidak

⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2022), 291.

⁶Saputri, E. N., Muti'ah, S., Fadel, M., Hasri, S., & Sohiron, S. (2024). Peran Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan (Analisis Buku Edward Sallis). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2), 29544–29552. <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i2.17650>

⁷J. S. Arcaro, *Total Quality Management in Education* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 23.
Dewi Martalia Kurniasari - Abdul Jalil Jawhari

hanya mencakup aspek akademik, tetapi juga aspek religius dan karakter. Orang tua dan masyarakat memandang madrasah bukan hanya sebagai lembaga transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai lembaga pembentuk akhlak dan karakter Islami. Oleh karena itu, perencanaan mutu harus mempertimbangkan keseimbangan antara tuntutan mutu akademik dan pembentukan karakter religius peserta didik. Arcaro juga menegaskan pentingnya leadership commitment dalam perencanaan mutu,⁸ di mana pemimpin lembaga harus secara aktif terlibat dan menunjukkan komitmen penuh terhadap agenda perbaikan mutu.

Edward Sallis menegaskan⁹ bahwa mutu dalam pendidikan merupakan ide yang dinamis dan harus dipahami melalui dua konsep, yakni konsep absolut dan konsep relatif. Dalam konteks madrasah berbasis pesantren, mutu tidak hanya diukur dari pencapaian standar akademik formal, tetapi juga dari sejauh mana lembaga pendidikan mampu membentuk karakter religius, menanamkan nilai-nilai Islam, dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi pengembangan potensi peserta didik secara holistik. Sallis mengidentifikasi beberapa elemen kunci dalam perencanaan mutu pendidikan, yaitu: penetapan standar mutu yang jelas dan terukur, pengembangan sistem pemantauan dan evaluasi, pemberdayaan seluruh komponen organisasi, serta penciptaan budaya perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, perencanaan mutu di madrasah harus bersifat komprehensif dan memperhatikan dimensi akademik, religius, dan sosial secara berimbang.

Kajian terhadap berbagai literatur menunjukkan bahwa terdapat beragam model perencanaan mutu yang berkembang di madrasah berbasis pesantren.¹⁰ Model pertama adalah perencanaan yang bersifat formal-struktural dan berorientasi pada pengembangan mutu komprehensif melalui instrumen perencanaan formal seperti Rencana Strategis (RENSTRA), Rencana Kepala Sekolah (RKS), dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Dalam model ini, program mutu akademik diintegrasikan secara eksplisit dengan program pembinaan karakter religius, pembiasaan ibadah, serta pengembangan budaya pesantren. Model kedua adalah perencanaan yang lebih menonjolkan integrasi budaya pesantren dan pembinaan karakter religius melalui mekanisme partisipatif dan komunikasi langsung, mengandalkan musyawarah deliberatif yang melibatkan dewan guru, komite madrasah, tokoh pesantren, serta orang tua siswa. Kajian komparatif menunjukkan bahwa kedua model tersebut bukanlah opsi yang saling eksklusif, melainkan dapat saling melengkapi sesuai dengan karakter dan kebutuhan masing-masing madrasah.

Zamakhsyari Dhofier menjelaskan¹¹ bahwa nilai-nilai pesantren seperti amanah, khidmah, dan istiqamah berperan sebagai fondasi motivasi yang mendorong seluruh warga madrasah untuk merencanakan program bukan semata-mata sebagai kewajiban

⁸Ibid.

⁹Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Page, 2002), 32.

¹⁰Supangat, S., Jaelani, M. S., Harja, H., & Delastri, I. (2023). Kajian manajemen mutu terpadu pendidikan di perguruan tinggi. *Journal of Educational Administration and Leadership*, 4(2), 53–57. <https://doi.org/10.24036/jeal.v4i2.466>

¹¹Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 2011), 88–89.

administratif, melainkan sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat dan tanggung jawab moral. Amanah menjadi basis perencanaan sistem reward and punishment yang diterapkan secara edukatif sebagai mekanisme pembinaan yang mengedepankan kesadaran diri. Dhofier juga menjelaskan bahwa tradisi pesantren menempatkan kyiai sebagai pusat referensi dan figur otoritatif dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks madrasah modern, peran ini diterjemahkan melalui kepemimpinan kepala madrasah yang tidak hanya berfungsi sebagai manajer, tetapi juga sebagai panutan moral dan spiritual, sehingga visi dan nilai-nilai yang dianut pemimpin menjadi acuan utama dalam merumuskan kebijakan mutu.

Khidmah mendorong perencanaan program yang tidak hanya mengutamakan prestasi akademik, tetapi juga pelayanan kepada masyarakat dan pembentukan karakter peserta didik. Nilai khidmah mengajarkan bahwa pendidikan pada hakikatnya adalah bentuk pengabdian kepada Allah SWT dan masyarakat, sehingga perencanaan mutu harus memuat program-program yang memberikan manfaat luas bagi komunitas sekitar madrasah. Konsep ini sejalan dengan pemikiran Danim dan Suparno tentang kepemimpinan transformasional,¹² di mana pemimpin pendidikan tidak hanya mengelola organisasi secara teknis, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi seluruh warga madrasah untuk berkomitmen pada agenda perbaikan mutu.

Perencanaan perekrutan dan pengembangan SDM juga merupakan aspek penting dalam perencanaan mutu berbasis pesantren. Perekrutan guru yang memiliki latar belakang pesantren dan kemampuan membaca kitab kuning serta hafalan Al-Quran merupakan upaya memastikan bahwa guru tidak hanya menguasai materi akademik, tetapi juga mampu menjadi teladan dalam kehidupan religius. Hal ini sejalan dengan konsep *uswah hasanah* dalam tradisi pesantren. Perencanaan pengembangan kompetensi guru melalui supervisi, pelatihan, dan pembinaan berkelanjutan menjadi bagian integral dari siklus perencanaan mutu. Sagala menegaskan¹³ bahwa pengembangan SDM harus menjadi prioritas utama dalam perencanaan strategis pendidikan, karena kualitas guru merupakan faktor determinan terhadap mutu pembelajaran dan lulusan.

Perencanaan standar mutu dalam kerangka MMT berbasis pesantren memerlukan pengembangan indikator yang bersifat multidimensional. Standar mutu tidak hanya mencakup standar nasional pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah, tetapi juga standar tambahan yang bersumber dari tradisi pesantren, seperti standar hafalan Al-Quran, kemampuan membaca kitab kuning, kedisiplinan ibadah, dan akhlakul karimah. Syaefudin menjelaskan¹⁴ bahwa perencanaan pendidikan yang baik harus mampu mengakomodasi kebutuhan lokal dan kontekstual. Perencanaan program unggulan mencakup dua kategori yang terintegrasi, yaitu program unggulan akademik dan program unggulan keagamaan. Keunikan perencanaan berbasis pesantren adalah kedua kategori program tersebut tidak dirancang terpisah, melainkan diintegrasikan sehingga saling menguatkan.

¹²Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 67.

¹³Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 144.

¹⁴Udin Syaefudin S, *Perencanaan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 6.

Perencanaan partisipatif juga menjadi ciri khas perencanaan mutu di madrasah berbasis pesantren. Nilai syura (musyawarah) mendorong keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam proses perencanaan. Mulyasa menegaskan¹⁵ bahwa manajemen berbasis sekolah menuntut partisipasi aktif seluruh komponen sekolah dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang dihasilkan memiliki legitimasi dan dukungan yang kuat. Fadjar Malik mengingatkan¹⁶ bahwa madrasah menghadapi tantangan modernitas yang menuntut transformasi pengelolaan pendidikan, namun tidak boleh kehilangan identitas khasnya sebagai lembaga pendidikan Islam yang berakar pada tradisi pesantren. Perencanaan anggaran juga merupakan aspek krusial; Daryanto menjelaskan¹⁷ bahwa administrasi pendidikan yang efektif memerlukan perencanaan anggaran yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil, dengan mempertimbangkan kebutuhan program akademik dan keagamaan secara berimbang.

Berdasarkan seluruh kajian di atas, dapat dipahami bahwa perencanaan manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren memiliki orientasi yang sama, yaitu membangun mutu pendidikan yang berkelanjutan dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen modern dengan tradisi keilmuan dan budaya pesantren. Tidak ada model tunggal yang paling efektif, melainkan model yang paling sesuai dengan karakter dan kebutuhan lembaga. Berbagai model perencanaan yang berbeda justru saling melengkapi dalam memberikan gambaran bahwa perencanaan mutu berbasis nilai pesantren dapat berkembang secara kontekstual. Yang terpenting adalah bahwa perencanaan mutu harus bersifat partisipatif, komprehensif, berorientasi pada pelanggan, dan dijiwai oleh nilai-nilai pesantren yang menjadi fondasi identitas dan motivasi seluruh warga madrasah.

B. Implementasi Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Nilai Pesantren

Implementasi manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren merupakan proses penerjemahan perencanaan mutu ke dalam praktik pendidikan sehari-hari di madrasah. Berdasarkan kajian literatur, implementasi ini dilaksanakan melalui integrasi prinsip-prinsip TQM dengan budaya dan nilai khas pesantren seperti khidmah, amanah, uswah hasanah, syura, istiqamah, dan ihsan. Implementasi bukan sekadar pelaksanaan teknis, melainkan proses budaya yang memerlukan transformasi cara berpikir, bersikap, dan bertindak dari seluruh warga madrasah. Proses transformasi ini berlangsung secara bertahap dan memerlukan konsistensi kepemimpinan, dukungan organisasi, dan lingkungan yang kondusif bagi internalisasi nilai-nilai mutu.

Jika dianalisis berdasarkan teori J. S. Arcaro,¹⁸ implementasi manajemen mutu terpadu pada madrasah berbasis pesantren telah memenuhi beberapa prinsip dasar TQM, yaitu fokus pada pelanggan (*customer focus*), perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), komitmen menyeluruh (*total commitment*), pengukuran mutu, dan keterlibatan seluruh komponen organisasi. Prinsip fokus pada pelanggan

¹⁵E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 45.

¹⁶A. Malik Fadjar, *Holistika Pemikiran Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 78.

¹⁷Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 52.

¹⁸Arcaro, *Total Quality Management in Education...*, 52–53.

diimplementasikan melalui berbagai mekanisme, baik formal maupun informal, untuk mengakomodasi suara pelanggan. Dalam konteks pesantren, kepuasan pelanggan mencakup dimensi spiritual yang tidak terakomodasi dalam kerangka TQM konvensional. Prinsip perbaikan berkelanjutan diperkuat oleh nilai istiqamah yang mendorong konsistensi dan keteguhan hati dalam menghadapi tantangan implementasi. Kombinasi prinsip continuous improvement dan nilai istiqamah menghasilkan dinamika implementasi yang kuat dan tidak mudah goyah oleh tekanan eksternal.

Prinsip komitmen menyeluruh (*total commitment*) diimplementasikan melalui keterlibatan seluruh lapisan organisasi madrasah. Dalam konteks pesantren, komitmen mutu diperkuat oleh nilai amanah dan khidmah. Guru dan tenaga kependidikan tidak hanya menjalankan tugas sebagai kewajiban profesional, tetapi juga sebagai amanah dari Allah SWT yang harus dipertanggungjawabkan. Hal ini menjadikan komitmen mutu lebih bersifat internal dan memiliki landasan spiritual yang kuat, berbeda dengan komitmen mutu dalam TQM konvensional yang lebih bersifat eksternal. Djafri menjelaskan¹⁹ bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional mampu membangkitkan komitmen seluruh warga sekolah melalui inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan. Dalam konteks pesantren, komitmen juga diperkuat oleh hubungan spiritual antara kiai atau kepala madrasah dengan warga madrasah yang didasarkan pada rasa ta'dzim dan kepatuhan moral.

Prinsip pengukuran mutu diimplementasikan melalui berbagai mekanisme evaluasi, meliputi supervisi akademik secara berkala, evaluasi program unggulan, penilaian kedisiplinan, evaluasi kepuasan pelanggan, serta rapat evaluasi yang membahas strategi peningkatan mutu. Sallis menekankan²⁰ pentingnya pengukuran mutu sebagai dasar untuk melakukan perbaikan, karena tanpa pengukuran yang tepat, proses continuous improvement tidak dapat berjalan secara efektif. Dalam konteks pesantren, pengukuran mutu juga mencakup dimensi spiritual seperti tingkat kehadiran dalam ibadah berjamaah, progres hafalan Al-Quran, dan penilaian akhlak peserta didik. Wahyuningsih dalam penelitiannya tentang implementasi MMT²¹ menemukan bahwa supervisi yang efektif bukan bersifat inspeksional, melainkan bersifat pembinaan dan pengembangan.

Integrasi nilai-nilai pesantren dalam implementasi TQM menunjukkan pola yang unik dan kontekstual. Nilai khidmah diimplementasikan melalui pelayanan yang tulus dari guru dan tenaga kependidikan, khususnya dalam mendampingi siswa dalam program tahfidz, membimbing kegiatan keagamaan, serta meluangkan waktu untuk kajian kitab bersama siswa di luar jam pelajaran. Semangat khidmah ini sesuai dengan prinsip TQM tentang keterlibatan seluruh komponen organisasi, tetapi dengan dimensi spiritual yang menambah kedalaman dan kebermaknaan pelayanan. Nilai uswah hasanah diimplementasikan melalui keteladanan guru yang memberikan contoh nyata penerapan nilai-nilai Islam, mulai dari kehadiran tepat waktu, pelaksanaan ibadah berjamaah, hingga

¹⁹Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 65.

²⁰Sallis, *Total Quality Management in Education...*, 73.

²¹Ahmad Zain Sarnoto dan Riwayati Wahyuningsih, "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu di Institut PTIQ Jakarta," *MADANI Institute* Volume 11 No. 1 Tahun (2022): 120–135.

sikap sopan santun. Dhofier menjelaskan²² bahwa dalam tradisi pesantren, kiai dan asatidz tidak hanya mengajarkan ilmu melalui ceramah dan pengajaran formal, tetapi juga melalui contoh keseharian yang menjadi panutan bagi santri.

Nilai syura diimplementasikan melalui musyawarah yang melibatkan seluruh warga madrasah dalam pengambilan keputusan terkait program mutu. Musyawarah bukan sekadar formalitas administratif, melainkan proses deliberatif yang memungkinkan seluruh pihak menyampaikan aspirasi dan masukan. Mekanisme musyawarah diimplementasikan melalui rapat dewan guru, pertemuan komite madrasah, forum orang tua, dan dialog rutin antara pimpinan madrasah dengan warga madrasah. Nilai ihsan diimplementasikan melalui orientasi pada keunggulan dan peningkatan mutu yang melampaui standar minimum. Ihsan dalam konteks manajemen mutu berarti melakukan yang terbaik dalam setiap aspek pengelolaan pendidikan dan terus berupaya meningkatkan kualitas layanan. Sallis menekankan²³ bahwa mutu bukan destinasi, melainkan perjalanan tanpa akhir, dan ihsan memberikan dimensi spiritual yang memperkuat komitmen terhadap perjalanan tersebut.

Implementasi pembiasaan (*habituation*) merupakan strategi utama dalam mengintegrasikan nilai pesantren ke dalam praktik sehari-hari di madrasah. Pembiasaan meliputi kegiatan rutin seperti shalat berjamaah, pembacaan Al-Quran setiap pagi, kegiatan tahfidz, pengajian kitab, dan berbagai aktivitas keagamaan lainnya. Dalam tradisi pesantren, pembiasaan bukan hanya metode pendidikan, melainkan merupakan esensi dari proses tarbiyah yang bertujuan membentuk karakter melalui pengulangan dan keteladanan. Pembiasaan yang konsisten dan terstruktur menghasilkan budaya mutu yang mengakar dan menjadi bagian dari identitas organisasi, bukan sekadar program insidental yang mudah berubah seiring pergantian kepemimpinan.

Dinamika interaksi antara prinsip-prinsip MMT dan nilai-nilai pesantren dalam praktik implementasi menunjukkan pola yang saling menguatkan (*mutually reinforcing*). Prinsip-prinsip TQM memberikan kerangka sistematis dan terstruktur untuk pengelolaan mutu, sementara nilai-nilai pesantren memberikan landasan moral dan spiritual yang memperkuat komitmen dan motivasi seluruh warga madrasah. Dengan demikian, implementasi MMT berbasis nilai pesantren menghasilkan budaya mutu yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mengakar pada dimensi moral-spiritual. Kajian literatur menunjukkan bahwa integrasi ini menghasilkan budaya organisasi yang lebih tangguh dan adaptif terhadap perubahan.

Proses implementasi juga menghadapi tantangan yang perlu diantisipasi secara strategis. Tantangan pertama adalah ketergantungan pada figur tertentu dalam menjalankan program unggulan, yang berisiko menimbulkan ketidakberlanjutan. Tantangan kedua adalah dokumentasi program yang belum optimal, sehingga pembelajaran dari praktik baik tidak terdokumentasi secara sistematis. Tantangan ketiga adalah kebutuhan untuk menyeimbangkan antara tradisi pesantren yang cenderung konservatif dengan tuntutan pengembangan kompetensi abad ke-21. Zahroh

²²Dhofier, *Tradisi Pesantren...*, 89.

²³Sallis, *Total Quality Management in Education...*, 85.

menekankan²⁴ bahwa tantangan implementasi mutu harus diatasi melalui penguatan sistem dan pengembangan dokumentasi yang sistematis sebagai basis pengetahuan organisasi. Keberhasilan MMT berbasis pesantren bergantung pada kemampuan madrasah membangun keseimbangan antara formalisasi prosedur mutu dan fleksibilitas budaya pesantren, antara standarisasi dan kontekstualisasi, serta antara tradisi dan inovasi.

C. Hasil Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Nilai Pesantren terhadap Peningkatan Kualitas SDM dan Mutu Lulusan

Hasil penerapan manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren terhadap peningkatan kualitas SDM dan mutu lulusan menunjukkan dampak positif yang bersifat komprehensif dan saling menguatkan. Berdasarkan kajian literatur, dampak tersebut dapat diidentifikasi pada dua aspek utama, yaitu kualitas SDM dan mutu lulusan. Kedua aspek ini tidak berdiri sendiri, melainkan memiliki hubungan kausal yang saling mempengaruhi, di mana peningkatan kualitas SDM menjadi prasyarat bagi peningkatan mutu lulusan, dan mutu lulusan yang baik pada gilirannya memperkuat reputasi dan daya tarik madrasah yang berdampak pada peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan.

Pada aspek kualitas SDM, implementasi MMT berbasis pesantren menghasilkan peningkatan pada berbagai dimensi yang saling terkait. Pertama, peningkatan disiplin kerja yang ditandai dengan kehadiran tepat waktu, konsistensi dalam menjalankan tugas, dan ketaatan terhadap standar operasional prosedur. Disiplin kerja dalam konteks pesantren bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan formal, melainkan merupakan manifestasi dari nilai istiqamah dan amanah yang telah terinternalisasi. Guru dan tenaga kependidikan yang memegang nilai amanah memandang kedisiplinan sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan spiritual, bukan sekadar kewajiban administratif. Kedua, pengembangan budaya kerja kolektif yang ditandai dengan semangat kerja sama, koordinasi antar unit, dan kesadaran bahwa keberhasilan mutu merupakan tanggung jawab bersama. Budaya kerja kolektif dalam tradisi pesantren dikenal dengan istilah gotong royong dan jamaah. Arcaro menekankan²⁵ bahwa kerja tim merupakan salah satu pilar utama dalam TQM, dan dalam konteks pesantren, kerja tim telah memiliki akar budaya yang kuat.

Ketiga, peningkatan motivasi pengembangan kompetensi guru yang didorong oleh nilai amanah dan ihsan, di mana guru menyadari bahwa pengembangan kompetensi merupakan bagian dari tanggung jawab profesional dan spiritual. Sedarmayanti menjelaskan²⁶ bahwa motivasi kerja merupakan salah satu komponen penting kualitas SDM, dan motivasi intrinsik yang bersumber dari nilai spiritual memiliki daya tahan yang lebih kuat dibandingkan motivasi ekstrinsik yang bergantung pada insentif material. Keempat, penguatan etika kerja Islami yang mencakup kejujuran (shidq), amanah, ihsan

²⁴Zahroh, A. (2015). TOTAL QUALITY MANAGEMENT: CAPAIAN KUALITAS OUTPUT MELALUI SISTEM KONTROL MUTU SEKOLAH. *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 9(1), 79–94. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v9i1.54>

²⁵Arcaro, *Total Quality Management in Education...*, 67.

²⁶Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Bandung: PT Mandar Maju, 2009), 26–27. Dewi Martalia Kurniasari - Abdul Jalil Jawhari

dalam bekerja, dan istiqamah dalam komitmen. Etika kerja Islami menjadi pembeda utama antara SDM di madrasah berbasis pesantren dengan SDM di lembaga pendidikan umum. Dalam perspektif ini, bekerja bukan sekadar aktivitas ekonomi, melainkan bentuk ibadah yang memiliki dimensi transendental.

Temuan literatur ini sejalan dengan teori Sedarmayanti tentang kualitas SDM, khususnya pada aspek kemampuan nonfisik yang meliputi kecerdasan intelektual, keterampilan, disiplin kerja, motivasi, tanggung jawab, dan etika kerja. Kajian ini menemukan bahwa nilai pesantren seperti amanah, khidmah, istiqamah, dan uswah hasanah menjadi faktor penting dalam memperkuat budaya mutu SDM. Guru tidak hanya bekerja karena tuntutan profesi, tetapi juga karena adanya kesadaran moral dan spiritual bahwa tugas mendidik merupakan bentuk pengabdian dan ibadah. Lebih lanjut, kontribusi masing-masing nilai pesantren menunjukkan mekanisme yang spesifik dan saling melengkapi: khidmah menghasilkan guru yang memiliki semangat pengabdian tinggi; amanah menghasilkan guru yang bertanggung jawab dan menyampaikan materi dengan sebaik-baiknya; syura menghasilkan guru yang terbuka terhadap masukan dan menghargai perbedaan pendapat; uswah hasanah menghasilkan guru yang sadar akan perannya sebagai teladan; ihsan menghasilkan guru yang terus berinovasi; dan istiqamah menghasilkan guru yang tekun dan berkomitmen jangka panjang.

Pada aspek mutu lulusan, implementasi MMT berbasis pesantren menghasilkan peningkatan pada tiga dimensi utama yang sesuai dengan Kepmendikbud Nomor 1005/P/2020,²⁷ yaitu karakter siswa, kompetensi siswa, dan kepuasan stakeholder. Pada dimensi karakter, pembentukan karakter religius diwujudkan melalui pembiasaan shalat berjamaah, program tahfidz, pembinaan akhlak, serta keteladanan guru yang memberikan contoh nyata perilaku Islami dalam keseharian. Karakter religius yang dibentuk melalui MMT berbasis pesantren memiliki kedalaman yang berbeda dengan pendidikan karakter konvensional, karena proses pembentukannya tidak hanya melalui pengajaran kognitif tentang nilai-nilai, tetapi juga melalui pembiasaan, keteladanan, dan lingkungan yang secara konsisten mendukung internalisasi nilai. Peserta didik tidak hanya diajarkan tentang kejujuran, kedisiplinan, dan tanggung jawab, tetapi juga melihat dan mengalami langsung penerapan nilai-nilai tersebut dalam keseharian, sehingga karakter yang terbentuk lebih mendalam dan berkelanjutan.

Pada dimensi kompetensi, pengembangan kemampuan berpikir kritis, komunikasi, kreativitas, kolaborasi, dan keterampilan peserta didik dilakukan melalui pembinaan akademik, lomba kompetisi, pelatihan public speaking, kegiatan riset sederhana, organisasi siswa, serta berbagai kegiatan pengembangan diri. Dalam konteks MMT berbasis pesantren, pengembangan kompetensi tidak terbatas pada kemampuan akademik dan keterampilan kognitif, tetapi juga mencakup kompetensi keagamaan seperti kemampuan membaca kitab kuning, hafalan Al-Quran, pemahaman fiqh ibadah, dan kemampuan berdakwah. Kombinasi kompetensi akademik dan keagamaan menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan komparatif, karena memiliki bekal

²⁷Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 1005/P/2020 tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Pendidikan Dasar dan Menengah (Jakarta: Kemendikbud, 2020).

spiritual dan moral yang lebih kuat dalam menghadapi tantangan kehidupan. Pengembangan kompetensi juga memperhatikan keseimbangan antara hard skills dan soft skills, di mana soft skills seperti kemampuan komunikasi, kerja sama, dan kepemimpinan dikembangkan melalui kegiatan organisasi dan kegiatan keagamaan yang menuntut kolaborasi dan tanggung jawab.

Pada dimensi kepuasan stakeholder, tingginya kepercayaan masyarakat, meningkatnya minat peserta didik baru, serta keberhasilan lulusan melanjutkan ke lembaga pendidikan unggulan menjadi indikator bahwa mutu lulusan memperoleh pengakuan positif. Kajian literatur juga menemukan bahwa kepuasan stakeholder dalam konteks pesantren memiliki dimensi tambahan berupa kepuasan spiritual, yaitu rasa puas orang tua karena anaknya tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga shalih dan berakhlakul karimah. Integrasi nilai pesantren memberi kontribusi besar terhadap pembentukan mutu lulusan yang lebih holistik. Kontribusi spesifik masing-masing nilai pesantren terhadap mutu lulusan dapat diidentifikasi sebagai berikut: khidmah menghasilkan lulusan yang memiliki kepedulian sosial dan semangat pengabdian; amanah menghasilkan lulusan yang bertanggung jawab dan dapat dipercaya; syura menghasilkan lulusan yang mampu berkolaborasi dan menghargai perbedaan pendapat; uswah hasanah menghasilkan lulusan yang mampu menjadi teladan bagi orang lain; ihsan menghasilkan lulusan yang berorientasi pada keunggulan; dan istiqamah menghasilkan lulusan yang konsisten dan tekun.²⁸

Analisis terhadap hubungan kausal antara implementasi MMT berbasis pesantren, kualitas SDM, dan mutu lulusan menunjukkan adanya rantai pengaruh yang saling menguatkan (mutually reinforcing). Implementasi MMT yang terstruktur menghasilkan perubahan budaya organisasi yang fundamental. Budaya mutu yang terbentuk mendorong peningkatan kualitas SDM dalam berbagai dimensi, mulai dari disiplin kerja, budaya kolektif, motivasi, kompetensi, hingga etika profesional. SDM yang berkualitas kemudian mengimplementasikan program pembelajaran dan pembinaan yang lebih efektif, yang pada gilirannya menghasilkan peningkatan mutu lulusan yang nyata dan terukur. Pada setiap rantai kausal, nilai pesantren berperan sebagai penguat moral dan motivasi intrinsik yang mempercepat dan memperdalam proses perubahan. Tanpa nilai pesantren, implementasi MMT mungkin masih menghasilkan peningkatan mutu, namun perubahannya akan lebih bersifat administratif dan kurang mengakar pada dimensi spiritual dan moral. Kajian komparatif terhadap berbagai literatur menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang mengintegrasikan nilai spiritual dalam sistem manajemen mutunya cenderung memiliki keberlanjutan yang lebih kuat, daya serap terhadap perubahan yang lebih tinggi, dan ketahanan organisasi yang lebih tangguh dibandingkan lembaga yang hanya mengandalkan pendekatan manajerial semata.

Implikasi teoritis dari temuan ini adalah perlunya pengembangan kerangka konseptual manajemen mutu pendidikan Islam yang secara eksplisit mengakomodasi dimensi spiritual dan moral sebagai variabel kunci. Kerangka konseptual yang ada selama

²⁸Zahroh, F. L. ., & Hilmiyati, F. . (2024). Indikator Keberhasilan dalam Evaluasi Program Pendidikan: Success Indicators in Educational Program Evaluation. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 4(03), 1052–1062. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03.5049>
Dewi Martalia Kurniasari - Abdul Jalil Jawhari

ini masih berpusat pada dimensi manajerial dan teknikal, sehingga kurang mampu menjelaskan dinamika mutu di lembaga pendidikan yang memiliki basis spiritual kuat. Implikasi praktisnya adalah bahwa pengembangan budaya mutu di madrasah harus dimulai dari penguatan nilai-nilai pesantren sebagai fondasi, baru kemudian membangun sistem dan prosedur mutu di atasnya. Pendekatan terbalik, yaitu memaksakan sistem mutu formal tanpa memperhatikan basis nilai, berisiko menghasilkan kepatuhan semu yang tidak berkelanjutan. Nilai pesantren bukan hanya pelengkap, melainkan merupakan faktor determinan yang membedakan kualitas dan keberlanjutan mutu pendidikan di madrasah.

Kesimpulan

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan tentang Manajemen Mutu Terpadu berbasis Nilai Pesantren dalam Meningkatkan Kualitas SDM dan Mutu Lulusan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut. Pertama, perencanaan manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren dilakukan secara sistematis melalui penetapan visi, misi, program unggulan, standar mutu, dan evaluasi berkelanjutan yang melibatkan seluruh unsur madrasah. Terdapat beragam model perencanaan yang berkembang dalam literatur, mulai dari model formal-struktural yang berorientasi pada pengembangan mutu komprehensif melalui instrumen perencanaan formal, hingga model partisipatif yang lebih menonjolkan integrasi budaya pesantren dan pembinaan karakter religius. Berbagai model tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai pesantren seperti amanah, khidmah, dan istiqamah berperan sebagai fondasi motivasi dalam perencanaan mutu.

Kedua, implementasi manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren dilaksanakan melalui integrasi prinsip-prinsip TQM dengan budaya dan nilai khas pesantren seperti khidmah, amanah, uswah hasanah, syura, istiqamah, dan ihsan. Prinsip-prinsip TQM memberikan kerangka sistematis dan terstruktur untuk pengelolaan mutu, sementara nilai-nilai pesantren memberikan landasan moral dan spiritual yang memperkuat komitmen dan motivasi seluruh warga madrasah. Dinamika interaksi antara keduanya menunjukkan pola yang saling menguatkan, menghasilkan budaya mutu yang tidak hanya bersifat administratif tetapi juga mengakar pada dimensi moral-spiritual.

Ketiga, penerapan manajemen mutu terpadu berbasis nilai pesantren memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas SDM dan mutu lulusan. Pada aspek SDM, terjadi peningkatan disiplin kerja, budaya kerja kolektif, motivasi pengembangan kompetensi, penguatan etika kerja Islami, serta kesadaran bahwa tugas pendidikan merupakan amanah dan ibadah. Pada aspek mutu lulusan, terjadi peningkatan pada dimensi karakter, kompetensi, dan kepuasan stakeholder. Nilai pesantren berperan sebagai penguat moral dan motivasi intrinsik yang mempercepat dan memperdalam proses perubahan pada setiap rantai kausal antara implementasi MMT, kualitas SDM, dan mutu lulusan. Implikasi teoritis dari temuan ini menunjukkan perlunya pengembangan kerangka konseptual manajemen mutu pendidikan Islam yang mengakomodasi dimensi spiritual dan moral sebagai variabel kunci, sementara implikasi praktisnya menegaskan bahwa pengembangan budaya mutu di madrasah harus dimulai dari penguatan nilai-nilai pesantren sebagai fondasi sebelum membangun sistem dan prosedur mutu formal di atasnya.

References

- Arcaro, J. S. *Total Quality Management in Education*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Danim, Sudarwan dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Daryanto. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES, 2011.
- Djafri, Novianty. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.
- Fadjar, A. Malik. *Holistika Pemikiran Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 1005/P/2020 tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Kemendikbud, 2020.
- Kozma, Robert B. *ICT, Education Reform and Economic Growth: A Conceptual Framework*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Jakarta: Pustaka Pelajar, 2006.
- Saputri, E. N., S. Muti'ah, M. Fadel, S. Hasri, dan S. Sohiron. "Peran Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan (Analisis Buku Edward Sallis)." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 8, no. 2 (2024): 29544–29552. <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i2.17650>.
- Sarnoto, Ahmad Zain dan Riwayati Wahyuningsih. "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu di Institut PTIQ Jakarta." *MADANI Institute* 11, no. 1 (2022): 120–135.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Mandar Maju, 2009.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2022.
- Supangat, S., M. S. Jaelani, H. Harja, dan I. Delastri. "Kajian Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan di Perguruan Tinggi." *Journal of Educational Administration and Leadership* 4, no. 2 (2023): 53–57. <https://doi.org/10.24036/jeal.v4i2.466>.
- Syaefudin S, Udin. *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, 2019.
- Zahroh, A. "Total Quality Management: Capaian Kualitas Output Melalui Sistem Kontrol Mutu Sekolah." *Cendekia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* 9, no. 1 (2015): 79–94. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v9i1.54>.
- Zahroh, F. L. dan F. Hilmiyati. "Indikator Keberhasilan dalam Evaluasi Program Pendidikan: Success Indicators in Educational Program Evaluation." *Edu Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 4, no. 3 (2024): 1052–1062. <https://doi.org/10.47709/educendekia.v4i03.5049>.
- Dewi Martalia Kurniasari - Abdul Jalil Jawhari