

***Pesantren* and Quality of Education: A Qualitative Analytical Study of the Existence of *Pesantren* in Indonesia**

Umiarso

Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

Email: umiarso@umm.ac.id

Abstract : This research focuses on the institutional response of *Pesantren* in building the suitability of the quality of education with the development of society's needs. There is a phenomenon of efforts to build the quality of *Pesantren* education within the framework of *Total Quality Management* (TQM). Therefore, this research uses a qualitative research approach to describe the basic framework for managing the quality of *Pesantren* education. This research data obtained from library sources were analyzed using a descriptive-analytical approach. This research found that the quality of *Pesantren* education needs to be adjusted to the pace of development of community needs on an ongoing basis. This pattern makes the top leadership (*Kiai*) subordinate to those who serve the leader at the middle level. Middle leaders also serve the *ustadz/ustadzah*, and the *ustadz/ustadzah* must serve the needs of their *santri*. *Pesantren* needs to improve continuously through the PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) cycle known as the Deming circle. This cycle consists of planning steps, implementing the plan, examining the results of the implementation of the plan, and correcting the results obtained.

Keywords: *Pesantren, Integrated Quality Management*

Abstrak : Riset ini memfokuskan pada respon kelembagaan pesantren dalam membangun kesesuaian mutu kependidikan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat. Di dalamnya terdapat fenomena upaya membangun mutu kependidikan pesantren di dalam bingkai *Total Quality Management* (TQM). Oleh karenanya, riset ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif untuk mendeskripsikan kerangka dasar tata kelola mutu pendidikan pesantren. Data riset ini diperoleh dari sumber-sumber kepustakaan yang dianalisis menggunakan pendekatan deskriptif analitis. Riset ini menemukan bahwa mutu pendidikan pesantren perlu disesuaikan dengan laju perkembangan kebutuhan masyarakat secara terus menerus. Pola ini menjadikan pucuk pimpinan (*kiai*) berada di bawah yang menjadi melayani pimpinan yang berada di level menengah; dan pimpinan menengah juga melayani *ustadz/ustadzah*, dan *ustadz/ustadzah* harus melayani kebutuhan santrinya. Bahkan, pesantren perlu melakukan perbaikan berkesinambungan melalui siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) yang dikenal dengan lingkaran Deming. Siklus ini terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Kata Kunci: *Pesantren, Mutu Pendidikan, dan Manajemen Mutu Terpadu*

Copyright © 2022 Umiarso

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



INTRODUCTION

Pesantren sebagai lembaga dakwah Islamiyah memiliki persepsi yang sangat plural, yaitu: lembaga ritual, pembinaan moral, dakwah, atau institusi pendidikan Islam yang mengalami konjungtur dan romantika kehidupan dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal (Mujamil Qomar, 2005). Bahkan ia juga memiliki dimensi paradoksal; di mana ia sebagai lembaga khas Indonesia tapi berorientasi internasional dengan Mekkah sebagai pusat orientasinya, dan bukan Indonesia (Thoha, 2003). Walaupun demikian, ia merupakan lembaga pendidikan tertua Islam nusantara yang diakui memiliki andil dan peran yang besar dalam sejarah perjuangan bangsa Indonesia (Novrizal & Faujih, 2022). Wajar apabila ia mampu membuktikan eksistensi dan kiprahnya menjadi dinamisator dalam setiap proses sejarah *nation and character building*. Menurut Harry J. Benda, sejarah Islam Indonesia adalah sejarah perluasan peradaban santri dan pengaruhnya terhadap kehidupan agama, sosial dan politik Indonesia. Bahkan, para penguasa yang baru dinobatkan bersandar diri kepada para ahli agama, karena hanya merekalah yang dapat mengesahkan pentahbisan (Benda, 1983). Oleh karenanya keberadaan pesantren tidak bisa dilepaskan dari sejarah Indonesia, karena sejarah pesantren adalah sejarah Indonesia itu sendiri (Sudarmo, 2021; Susilo & Wulansari, 2020).

Sebagai lembaga pendidikan, pesantren dari awal berdiri hingga sekarang tetap eksis, dan menawarkan pendidikan kepada mereka yang masih buta huruf. Oleh karenanya, ia menjadi institusi satu-satunya yang menjadi milik masyarakat pribumi yang memberikan kontribusi besar dalam membentuk masyarakat melek huruf (*literacy*) dan melek budaya (*cultural literacy*), sebab ia merupakan tradisi belajar santri (Rosyita & et al., 2021). Kontribusi pesantren dalam sistem pendidikan di Indonesia; antara lain: melestarikan dan melanjutkan sistem pendidikan rakyat; dan mengubah sistem pendidikan aristokratis menjadi sistem pendidikan demokratis (HM., 2019). Menariknya ketika ia berdiri sebagai lembaga pendidikan Islam yang bersifat otonom, maka pesantren tidak dapat diintervensi pihak-pihak manapun kecuali kiai (Aisyah & et al., 2022; Umam, 2020); sebab kiai diyakini memiliki kedekatan dengan Tuhan (Fauzi, 2017). Oleh karenanya, kiai lah yang mewarnai semua bentuk kegiatan pesantren dan akhirnya memunculkan perbedaan yang beragam sesuai selera setiap masing-masing kiai. Variasi bentuk pendidikan ini juga yang diakibatkan perbedaan kondisi sosi-kultural masyarakat yang mengelilinginya.

Akan tetapi, ketika memasuki paruh abad ke-20, yang sering disebut sebagai zaman modernisme dan nasionalisme, peran kontributif pesantren mulai mengalami pergeseran secara signifikan. Ada sebagian pengamat mengatakan bahwa semakin mundurnya peran pesantren di masyarakat disebabkan adanya dan begitu besarnya faktor politik Hindia Belanda (Suminto, 1985). Tentunya, fungsi dan peran pesantren yang sangat besar justru bergeser dari kerangka dasar teologis ke sosiologis. Tapi, penjelasan ini bisa menyiratkan bahwa pra abad ke-20 –baca sebelum datangnya modernisme dan nasionalisme tersebut- pesantren justru merupakan lembaga pendidikan yang tak tergantikan oleh lembaga pendidikan manapun. Sampai saat ini fungsionalitas ini masih tetap dipertahankan secara

sosiologis, walaupun ia harus berkompetisi atau bersaing dengan kelembagaan pendidikan yang lain seperti sekolah-sekolah umum.

Pada saat ini pun pesantren memasuki era disrupsi –yaitu suatu era yang mementingkan mutu dengan karakteristik penggunaan teknologi informasi-, maka ia perlu berhadapan dan bersaing dengan kompetitor lainnya. Abad ini merupakan abad perkembangan teknologi, sehingga Theodorson memprediksi jika masyarakat yang menerima teknologi Barat justru akan meniru pula pola masyarakat Barat yang mengirimkan teknologi itu (Lauer, 1993). Pesantren juga tidak lepas dari cengkraman tersebut, karenanya ada sebagian pesantren terkesan berada di menara gading, elitis, jauh dari realitas sosial. Problematika sosialisasi dan aktualisasi ini justru diperparah lagi dengan adanya problem keilmuan, yaitu terjadi kesenjangan, alienasi (keterasingan) dan differensiasi (pembedaan) antara keilmuan pesantren dengan dunia modern. Terkadang *out put* (lulusan) pesantren kalah bersaing atau tidak siap berkompetisi dengan lulusan sekolah umum dalam urusan profesionalisme di dunia kerja. Dunia pesantren dihadapkan kepada masalah-masalah globalisasi, yang dapat dipastikan mengandung beban tanggung jawab yang tidak ringan bagi pesantren (Malik, 2005).

Pada konteks tersebut, pesantren justru memiliki tugas ganda yang harus diwujudkan dalam mencetak *out put* yang siap pakai dan memberi warna terhadap masyarakat pengguna *out put* pesantren sendiri. Aspek-aspek tersebut antara lain: *pertama*, tugas pokok yang dipikul pesantren selama ini, pada esensinya adalah mewujudkan manusia dan masyarakat Islam yang beriman dan bertaqwa kepada Allah. Secara spesifik, pesantren bahkan dapat diharapkan berfungsi lebih dari itu, ia diharapkan dapat memikul tugas utama, yaitu melakukan reproduksi ulama. Dengan mutu keIslaman, keilmuan, dan akhlaqnya para lulusan pesantren –baca santri- diharapkan mampu membangun diri dan masyarakatnya. Pada hakikatnya para santri tersebut diharapkan memainkan peran dan fungsi keulamaannya; pengakuan terhadap keulamaan mereka secara evolutif akan datang dari masyarakat. Dengan demikian, menurut Azra sebagaimana yang dikutip beberapa riset bahwa pesantren bertujuan menciptakan manusia muslim yang mandiri dan ini kultur pesantren yang cukup menonjol yang mempunyai swakarya dan swadaya (Alim, 2022; Helwida & et al., 2021).

Aspek yang *kedua*, tugas pesantren adalah mencetak ilmuwan yang sesuai dengan kebutuhan zaman khususnya di era teknologi dan komunikasi. Tuntutan ini perlu diselaraskan dan tidak tercerabut dari akar tradisi kurikulum pesantren yang relatif konsisten dengan nilai-nilai spiritual. Ini berarti bahwa ada dua wilayah yang sama-sama perlu dibentuk oleh pesantren, yaitu: mencetak ulama yang ilmuwan; dan ilmuwan yang ulama. Sebagai lembaga pendidikan untuk terus eksis dan survive di tengah era kompetitif berdasarkan mutu, maka pesantren perlu menyesuaikan diri dengan arus perkembangan era dan kebutuhan masyarakat. Karenanya, saat ini muncul konsep sekolah berbasis pesantren (Kusnandi, 2017) – yaitu: kelembagaan yang berupaya mengintegrasikan keunggulan sistem pendidikan sekolah dengan penyelenggaraan pesantren- sebagai respon terhadap upaya integrasi tersebut. Terlebih masyarakat saat ini memandang ada perubahan struktur keilmuan dalam pesantren dibanding masa-masa awal kemunculannya

yang hanya mengajarkan kitab-kitab klasik dalam bidang fiqih, teologi, dan tasawuf.

METODE

Berdasarkan pada deskripsi tersebut dapat ditarik problematika pesantren, yaitu: respon kelembagaan pesantren dalam membangun kesesuaian antara mutu kependidikan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat. Karenanya, riset ini memfokuskan pada pembacaan fenomena konstruksi kependidikan pesantren di dalam bingkai *Total Quality Management (TQM)*. Hal ini diharapkan mampu untuk mengkonstruksi manajemen pesantren masa depan yang tentunya selaras dengan mutu pendidikan. Tentu upaya tersebut merupakan bentuk alternatif-solutif dalam menemukan eksistensi pesantren di kancah mutu pendidikan yang sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan pengguna *out put* dan *out come* pesantren.

Riset ini merupakan penelitian kualitatif untuk mendeskripsikan kerangka dasar tata kelola mutu kependidikan pesantren. Data-data riset ini diperoleh dari sumber-sumber kepustakaan yang peneliti inventarisir dari berbagai buku dan juga artikel jurnal. Data-data tersebut dianalisis menggunakan pendekatan deskriptif analitis, sehingga terbentuk tawaran-tawaran konsep yang bisa dijadikan alternatif solutif terhadap problematika kepesantrenan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Total Quality Management (TQM) dan Pesantren

Romantika kelembagaan pesantren yang perlu diselaraskan dengan laju perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat semakin disadari. Karenanya, ia memiliki tantangan dunia kependidikan yang semakin besar dan berat di masa kini dan yang akan mendatang. Paradigma “mempertahankan warisan lama yang masih relevan dan mengambil hal terbaru yang lebih baik” perlu direnungkan kembali atau bahkan perlu dikonseptualisasikan kembali. Sebab pesantren perlu untuk memiliki kemampuan mengurai secara cerdas problematika kekinian dengan pendekatan-pendekatan kontemporer. Di sisi lain, modernitas, yang menurut beberapa kalangan juga harus segera dilakukan oleh kalangan pesantren, ternyata berisi paradigma dan pandangan dunia yang telah merubah cara pandang lama terhadap dunia itu sendiri dan juga tentang diri manusia (A’la, 2006).

Dalam konteks yang dilematis ini, pilihan terbaik bagi insan pesantren adalah mendialogkan kependidikannya dengan paradigma dan pandangan dunia yang telah diwariskan oleh generasi pencerahan Islam. Pada konteks ini, pesantren perlu memiliki kepekaan terhadap arus perkembangan modernitas masyarakat. Oleh karenanya, memposisikan warisan masa lalu sebagai pijakan normatif untuk membangun kependidikan bukan merupakan solusi atas problematika tersebut. Seharusnya, pesantren perlu membaca khazanah lama –baca warisan lama- dan tradisi baru dalam kerangka terpisah, sehingga pesantren menemukan kebijakan masa lalu yang relevan untuk diaplikasikan pada saat ini. Kebijakan yang muncul

terlebih dulu bisa dihadirkan dengan pola relevansi spirit kebaruan perkembangan masyarakat saat ini.

Keselarasan antara sistem pendidikan pesantren dengan laju perkembangan dan kebutuhan masyarakat inilah yang dikenal dengan mutu pendidikan. Walaupun istilah mutu seringkali digunakan untuk menggambarkan lambang-lambang seperti kecantikan, kebaikan, kemahalan, kesegaran, dan juga kemewahan. Karena itulah, mutu menjadi konsep yang sulit dimengerti dan hampir tidak mungkin ditangani secara pasti. Sallis secara tegas menyatakan bahwa bagaimana mungkin menangani sesuatu yang tidak jelas dan mempunyai arti demikian banyak (Sallis, 1993). Dalam konteks manajemen mutu, *quality* itu merupakan *goodness of product*, sehingga pendidikan kepesantrenan perlu dikelola secara pasti agar bisa mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Walaupun di satu sisi dalam perspektif *absolute mind goodness of product*, biasanya produk yang bagus akan berimplikasi pada harga –baca operasi pembiayaan kependidikan.

Terlebih lagi mutu kependidikan pesantren akan berbeda jika dibandingkan dengan mutu pendidikan lainnya. Seperti yang dijelaskan Tampubolon bahwa mutu terdiri atas tiga aspek diantaranya: suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda; standar tertinggi sifat kebaikan; dan memiliki sifat kebaikan tertinggi (Tampubolon, 2001a). Memang mutu itu memang sesuatu yang tarik menarik antara konsep yang absolut dan relatif, sehingga dalam konteks pesantren mutu lebih digunakan sebagai konsep yang absolut. Karena itu, mutu mempunyai kesamaan makna dengan kebaikan, keindahan, kebenaran; dan keserasian yang tidak ada kompromistik. Standar mutu sendiri meliputi dua, yaitu; mutu yang didasarkan pada standar produk/jasa; dan mutu yang didasarkan pada pelanggan (*customer*).

Mutu yang didasarkan pada produk/jasa, memiliki beberapa kualifikasi: sesuai dengan spesifikasi, sesuai dengan maksud dan kegunaannya; tidak salah atau cacat; dan benar pada saat awal dan selamanya (David L. Goetsch & Davis, 2000). Sedangkan mutu yang didasarkan pada *customer* mempunyai kualifikasi, antara lain: memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*); melebihi harapan pelanggan; dan mencerahkan pelanggan (Sallis, 2002a). Nasution mensinyalir empat prinsip utama dalam *Total Quality Management (TQM)*, yaitu: kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan (Nasution, 2001).

Bahkan secara lebih spesifik Joseph Juran mendefinisikan mutu berdasarkan fungsionalitas. Ia mencetuskan konsep Trilogi Juran, yakni: perencanaan mutu (*quality planning*); pengeendalian mutu (*quality control*); dan peningkatan mutu (*quality improvement*). Ini yang membedakan dan menyebabkan Trilogi Juran lebih maju daripada manajemen tradisional pada umumnya yang meliputi: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi (Tampubolon, 2001b). Pada konteks ini, mutu dikatakan sebagai kesesuaian produk dengan penggunaan, seperti sepatu olahraga yang dirancang untuk olahraga, atau sepatu kulit yang dirancang untuk ke kantor atau ke pesta (Suardi, 2001). Dalam kerangka pesantren, maka mutu merupakan kesesuaian antara pengguna jasa pesantren yaitu wali santri yang sangat beragam dalam memberikan gambaran eksistensi pesantren baik sebagai

pengembangan *Islamic values*, *social control* dan *social engineering* dengan *out come* pesantren.

Pada prinsipnya dari ketiga guru mutu tersebut, yaitu Philip Crosby, Edward Deming dan Joseph Juran terdapat persamaan pandangan. Di mana mereka relatif sama jika komitmen yang harus dibangun dalam setiap diri terhadap mutu itu sendiri. Dari pandangan-pandangan tersebut ketika ditarik dalam dunia pendidikan, maka ada beberapa pemahaman, bahwa: *pertama*, mutu merupakan kunci ke arah program yang berhasil, maka kurang perhatian terhadap mutu akan mengakibatkan kegagalan dalam jangka panjang; *kedua*, perbaikan-perbaikan mutu menuntut komitmen manajemen sepenuhnya untuk dapat berhasil, maka komitmen pada mutu harus terus-menerus; *ketiga*, perbaikan mutu adalah kerja keras, maka tidak ada jalan pintas atau perbaikan cepat. Menuntut perbaikan budaya bagi organisasi secara keseluruhan; *keempat*, perbaikan mutu menuntut banyak pelatihan; dan *kelima*, perbaikan mutu menuntut keterlibatan semua karyawan secara aktif, dan komitmen mutlak dari manajemen senior (Sallis, 2002b). Jelasnya, tata pengelolaan pendidikan kepesantrenan perlu membangun komitmen semua aspek manajemen pesantren secara integratif dan berkelanjutan.

Dari deskripsi tersebut tampak kemutlakan mutu perlu meliputi bagian-bagian, antara lain: mutu harus disesuaikan sebagai kesesuaian terhadap kebutuhan-kebutuhan, bukan sebagai kebaikan, juga bukan keistimewaan, sistem untuk menghasilkan mutu adalah pencegahan bukan penilaian; standar kerja harus tanpa cacat, bukan “cukup mendekati tanpa cacat”; dan pengukuran mutu merupakan harga ketidaksesuaian, bukan pedoman. Karena itu, manajemen yang berorientasi terhadap mutu menjadi keharusan yang tidak dihapuskan dalam pesantren. Satu-satunya jalan memperbaiki manajemen kepesantrenan adalah melalui kepemimpinan kiai pesantren. Pada konteks ini ada kalangan yang memberikan “vaksin mutu” (*quality vaccine*), yaitu: tujuan merupakan manajemen merupakan satu-satunya alat yang akan mengubah citra organisasi; pendidikan sendiri membantu semua komponen organisasi mengembangkan satu pengertian umum tentang mutu dan memahami peran mereka masing-masing di dalam proses perbaikan mutu; dan penerapannya membimbing dan mengarahkan program perbaikan (Munro-Faure & Munro-Faure, 1999).

Dengan demikian, pesantren perlu secara tegas dan tersurat menegaskan bahwa manajemen yang dicanangkan dan diterapkan terus menerus meningkatkan mutu kependidikan. Hal inilah yang dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management* (TQM)). Secara teoritis, hal ini ditegaskan jika mutu terpadu tersebut mencakup aktivitas perbaikan secara terus menerus yang melibatkan semua orang di dalam organisasi, baik manajer maupun semua staf-stafnya dalam berusaha secara terintegrasi mencapai kinerja yang terus meningkat pada setiap tingkatan (Goetsch & Davis, 2000a). Aspek-aspek yang perlu diperhatikan oleh pesantren ketika orientasi tata kelola kependidikannya terintegrasi dengan mutu ialah pandangan yang komprehensif tentang mutu itu sendiri. Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan bermutu, yakni: mutu meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan; mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan; mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap

bermutu saat ini mungkin dianggap kurang bermutu pada saat yang lain); dan mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono & Diana, 2009a).

Jadi, mutu terpadu pada dasarnya –termasuk dalam konteks kepesantrenan– merupakan sebuah pendekatan untuk melakukan sesuatu yang berusaha untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif kelembagaan pendidikan pesantren melalui perbaikan secara terus menerus dalam hal produk, pelayanan, orang, proses dan lingkungannya. Oleh karenanya, secara sistematis, mutu total memiliki karakteristik sebagai berikut: dasar-dasar yang strategis; fokus pada pelanggan (internal dan eksternal); obsesi dengan mutu; pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan memecahkan masalah; komitmen jangka panjang; kerja tim; perbaikan proses secara kontinu, pendidikan dan pelatihan; kebebasan yang terkontrol; kesatuan tujuan; dan pelibatan dan pemberdayaan tenaga (Goetsch & Davis, 2000b).

Pesantren dalam Bingkai *Total Quality Management* (TQM)

Pengertian kualitas terpadu tersebut, memberikan kerangka yang jelas bahwa hakekat *Total Quality Management* (TQM) hakikatnya merupakan filosofi dan budaya (kerja) organisasi (*phylosopy of management*) yang berorientasi pada mutu. Tujuan (*goal*) yang akan dicapai dalam kelembagaan –baca kependidikan pesantren– dengan budaya *Total Quality Management* (TQM) adalah memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan (*needs*) dan yang diharapkan atau diinginkan (*desire*) oleh pelanggan (Sashkin & Kisser, 1993). Sedangkan Mars J., seperti yang dikutip Tony Bush & Marianne Coleman, mendefinisikan *Total Quality Management* (TQM) sebagai sebuah filosofi dengan alat-alat dan proses-proses implementasi praktis yang ditujukan untuk mencapai sebuah kultur perbaikan terus-menerus yang digerakan oleh semua pekerja sebuah organisasi, dalam rangka memuaskan pelanggan (Bush & Coleman, 2010).

Dengan demikian, *Total Quality Management* (TQM) dapat diartikan sebagai pengelolaan mutu semua komponen (*stakeholder*) yang berkepentingan dengan visi dan misi organisasi. Jadi, pada dasarnya *Total Quality Management* (TQM) itu bukanlah pembebanan ataupun pemeriksaan. Tetapi, *Total Quality Management* (TQM) adalah lebih dari usaha untuk melakukan sesuatu yang benar setiap waktu, daripada melakukan pemeriksaan (*cheking*) pada waktu tertentu ketika terjadi kesalahan. *Total Quality Management* (TQM) bukan bekerja untuk agenda orang lain, walaupun agenda itu dikhususkan untuk pelanggan (*customer*) dan klien. Demikian juga, *Total Quality Management* (TQM) bukan sesuatu yang diperuntukkan bagi manajer senior dan kemudian melewatkan tujuan yang telah dirumuskan (Sallis, 1993).

Prinsipnya, *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha atau proses yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Karena itu, *Total Quality Management* (TQM) memiliki beberapa karakteristik: fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal; memiliki obsesi yang tinggi terhadap mutu; menggunakan pendekatan ilmiah

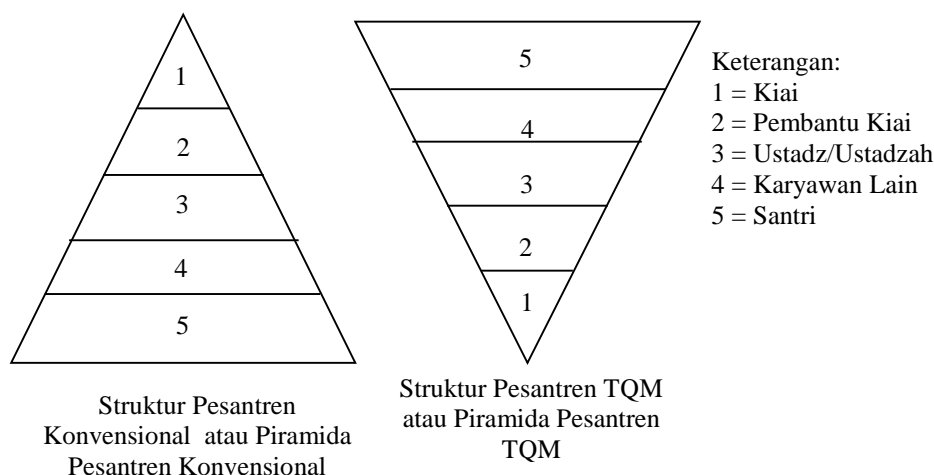
dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah; memiliki komitmen jangka panjang; membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*); memperbaiki proses secara berkesinambungan (kontinu); menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan; memberikan kebebasan yang terkendali; memiliki kesatuan tujuan; dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Tjiptono & Diana, 2009a).

Agar mutu pendidikan pesantren tetap terjaga dan proses peningkatan mutu pendidikan tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu pendidikan pesantren tersebut (adanya *benchmarking*/titik acuan standar/patokan). Akan tetapi, kebanyakan pesantren yang ada di Indonesia belum menggunakan sistem manajemen mutu pendidikan. Sistem manajemen mutu yang tepat perlu diterapkan dan dikembangkan. Dalam manajemen mutu, sudah ada tiga sistem yang berkembang, yaitu: Pengawasan Mutu (PM); Jaminan Mutu (JM); dan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) (Tampubolon, 2001c).

Maka pesantren sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran sepanjang waktu dengan kiai sebagai tokoh sentral harus mampu *me-menej* mutu dirinya sendiri. Mutu produk pendidikan pesantren akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga tersebut mampu mengelola seluruh potensi secara optimal mulai dari tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana pendidikan, keuangan dan termasuk hubungannya dengan masyarakat. Pada kesempatan ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu merubah paradigma baru pendidikan yang berorientasi pada mutu semua aktifitas yang berinteraksi didalamnya, seluruhnya mengarah pencapaian pada mutu sesuai dengan kebutuhan masyarakat. ketika mengikuti pandangan Jerome S. Arcaro yang menyampaikan bahwa terdapat lima karakteristik sekolah atau lembaga pendidikan yang bermutu, maka pesantren juga perlu memiliki lima aspek tersebut, antara lain: fokus pada pelanggan; keterlibatan total; pengukuran; komitmen; dan perbaikan berkelanjutan (Arcaro, 2007). Sedangkan aspek lain yang perlu diperhatikan pesantren yang mempengaruhi suatu produk, antara lain: manusia; metode; mesin; bahan; ukuran; dan evaluasi berkelanjutan. Hal ini pada hakikatnya sama dengan pandangan Suryadi Poerwanegara (Poerwanegara, 2002).

Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana menjelaskan bahwa prinsip dan unsur pokok dalam *Total Quality Management* (TQM), sebagai berikut (Tjiptono & Diana, 2009b): *Pertama*, Kepuasan pelanggan. Mutu tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi mutu itu ditentukan oleh pelanggan (internal maupun eksternal). Kepuasan pelanggan perlu dipenuhi dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Dengan menempatkan pelanggan pesantren sebagai fokus utama, maka struktur organisasi akan menjadi piramida terbalik. Artinya adalah biasanya susunan organisasi berbentuk kerucut. Kiai ada dibagian atas, menyusul pembantu kiai sebagai pimpinan tengah, ustadz/ustadzah dan karyawan pendukung. Dalam *Total Quality Management* (TQM) bentuk kerucut ini harus terbalik. Justru pucuk pimpinan (kiai) berada di bawah, yang memberikan implikasi ia harus menjadi pelayan bagi pimpinan di yang ada level menengah. Begitupun pimpinan menengah dalam pesantren harus melayani ustadz/ustadzah, dan ustadz/ustadzah harus melayani kebutuhan

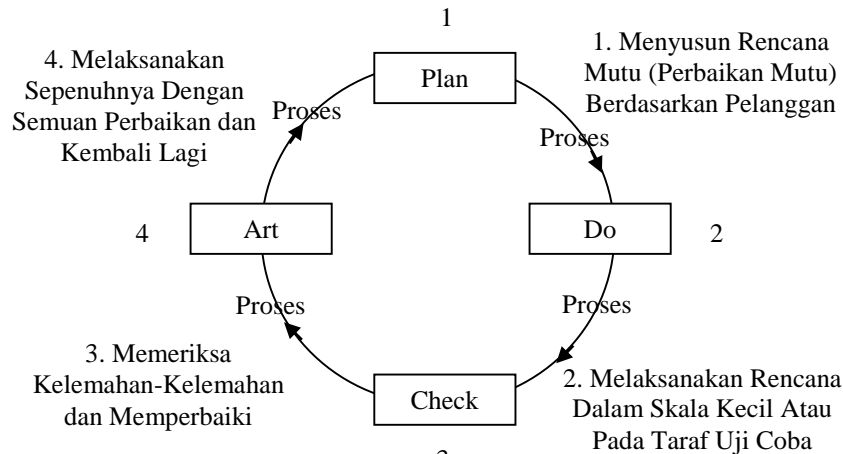
santrinya. Sehingga kalau diilustrasikan dalam sebuah gambar akan tampak sebagaimana berikut:



Gambar 1: Konsep Pelayanan Pesantren dalam Perspektif *Total Quality Management (TQM)*

Kedua, respek terhadap setiap orang. Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas tersendiri yang unik. Dengan begitu, setiap karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai. Karena itu, setiap karyawan dalam organisasi diperlakukan secara baik dan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan. *Ketiga*, Manajemen berdasarkan fakta. Organisasi berorientasi pada fakta. Artinya bahwa setiap keputusan organisasi harus didasarkan pada data, bukan pada perasaan (*feeling*). Dua konsep pokok berkait dengan fakta; prioritasasi (*prioritization*), yaitu: konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan demikian, ketika dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Aspek selanjutnya ialah variasi (*variation*), atau variabilitas kinerja manusia. Data dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Keempat, aspek perbaikan berkesinambungan. Di mana aspek perbaikan berkesinambungan merupakan hal yang penting bagi setiap lembaga. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh (Tjiptono & Diana, 2009b). Lingkaran PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) disebut juga lingkaran Deming; karena Deminglah yang menciptakannya. Lingkaran itu menggambarkan proses-proses yang terus menerus terjadi dalam setiap kegiatan atau kinerja yang bermutu. Lingkaran itu bisa dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 2: Lingkaran Deming dalam Pesantren

Dalam setiap kegiatan atau usaha perbaikan mutu (kinerja bermutu), ada empat langkah yang dilakukan (empat proses) dan keseluruhannya merupakan lingkaran, yaitu:

1. Plan (P): Langkah pertama, menentukan masalah yang akan diatasi atau kelemahan yang akan diperbaiki dan menyusun rencana (solusi) untuk mengatasi masalah itu, yang berarti meningkatkan mutu.
2. Do (D): Langkah kedua, melaksanakan rencana pada taraf ujicoba dan memperhatikan semua prosesnya.
3. Check (C): Langkah ketiga, mengamati atau meneliti apa yang telah dilaksanakan dan menemukan kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki, disamping hal-hal yang sudah benar dilakukan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan itu disusun rencana perbaikan untuk dilaksanakan selanjutnya.
4. Act (A): Langkah keempat, melaksanakan keseluruhan rencana peningkatan mutu, termasuk perbaikan kelemahan-kelemahan tersebut pada nomor (3). Hasilnya diamati, dan ada tiga kemungkinan:
 - a. Hasilnya bermutu, sehingga cara bersangkutan dapat dipergunakan dimasa datang.
 - b. Hasilnya tak bermutu. Ini berarti cara bersangkutan tidak baik dan harus diganti atau diperbaiki lagi di masa datang.
 - c. Cara bersangkutan mungkin dapat dipakai untuk keadaan yang berbeda (lain).

Dengan demikian, proses tersebut tidak berakhir pada langkah keempat tapi ia akan kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya. Proses-proses berupa lingkaran tersebut yang terjadi dalam peningkatan mutu berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*) termasuk juga dalam peningkatan mutu berkelanjutan dalam sistem kependidikan pesantren.

Perbaikan dan pengembangan penyelenggaraan pendidikan pesantren dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kelayakan dan kinerja pesantren. Ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada sehingga dapat dilakukan upaya-upaya untuk memperbaikinya. Penilaian terhadap kelayakan dan kinerja yang dilakukan secara terus menerus dalam rangka melakukan perbaikan dan peningkatan mutu pesantren secara berkesinambungan tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan manajemen khususnya manajemen mutu pesantren. Dalam manajemen mutu ini sesuai fungsi manajemen yang dijalankan oleh manajer pendidikan di pesantren diarahkan untuk memberi kepuasan kepada pelanggannya (*customer*), baik pelanggan internal, eksternal yang primer, eksternal yang sekunder, dan eksternal yang tersier. Semua aspek itu dilaksanakan agar penyelenggaraan pendidikan dapat memberi jaminan kepada para pelanggannya bahwa pendidikan yang diselenggarakannya adalah pendidikan bermutu.

Manajemen mutu pada hakekatnya, menggambarkan pada semua aktivitas dari fungsi manajemen pendidikan pesantren secara keseluruhan (komprehensif). Mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian hingga kepemimpinan yang menentukan kebijakan mutu, tujuan, dan tanggung jawab, serta implementasinya melalui alat-alat manajemen, seperti perencanaan, pengendalian, penjaminan dan peningkatan mutu –baca lingkaran PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) tersebut-. Dalam konsep absolut mutu menunjukkan kepada sifat yang menggambarkan derajat “baik”nya suatu barang atau jasa yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga tertentu sesuai dengan kebutuhan pelanggan pesantren.

Oleh sebab itu, penempatan pelanggan pesantren sebagai fokus utama akan menjadikan pesantren sebagai “abdi” yang melayani para *customernya*. Dengan demikian, struktur organisasi akan menjadi piramida terbalik yang menempatkan santri sebagai puncak piramida sebagai “tuan” bagi pesantren sendiri. Artinya adalah susunan organisasi berbentuk kerucut yang menempatkan kiai sebagai pucuk pimpinan tertinggi yang berada dibagian atas, menyusul pembantu kiai sebagai pimpinan tengah, ustadz/ustadzah dan karyawan pendukung, akan terbalik menjadi kiai yang menempati suksesi paling bawah sebagai “abdi” yang melayani santri sebagai “tuan”. Dalam *Total Quality Management* (TQM) bentuk kerucut terbalik ini yang menjadi keharusan dalam sistem pelayanan pendidikan pesantren. Konsekuensinya adalah pucuk pimpinan (kiai) berada di bawah, yang memberikan implikasi kiai harus menjadi pelayan bagi pimpinan di yang ada level menengah terutama kebutuhan pembelajaran santerinya, sebab hal ini merupakan keharusan bagi kiai untuk membentuk produk-produk santri yang bermutu. Begitupun pimpinan menengah harus melayani ustadz/ustadzah, dan ustadz/ustadzah harus melayani kebutuhan santrinya.

Bersamaan dengan perkembangan masyarakat yang kian kompetitif, maka institusi pendidikan pesantren dituntut mampu memberikan atau menghasilkan produk yang bermutu. Produk di institusi pendidikan pesantren utamanya berbentuk jasa. Dalam konteks ini, jasa sebagai produk layanan dalam organisasi pendidikan yang memenuhi mutu atau mutu dapat dilihat dari beberapa aspek berikut (Fadhil, 2017; Fahri, 2020; Makinuddin, 2019): aspek komunikasi

(*communication*, yaitu: komunikasi antara penerima jasa dengan pemberi jasa; aspek kredibilitas (*credibility*), yaitu: kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa; aspek keamanan (*security*), yaitu: keamanan terhadap jasa yang ditawarkan; aspek pengetahuan kustomer (*knowing the customer*), yaitu: pengertian dari pihak pemberi jasa pada penerima jasa atau pemahaman pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan pemakai jasa; aspek standar (*tangibles*, yaitu: dalam memberikan pelayanan kepada kustomer harus bisa diukur atau dirancang standarnya; aspek reliabilitas (*reliability*), yaitu: konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi janji para penerima jasa; aspek tanggapan (*responsiveness*), yaitu: tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan penerima jasa, kompetensi (*competence*), yaitu kemampuan atau keterampilan pemberi jasa yang dibutuhkan setiap orang dalam organisasi untuk memberikan jasanya kepada penerima jasa; aspek akses (*access*), yaitu: kemudahan pemberi jasa untuk dihubungi oleh pihak penerima jasa; dan aspek tata krama (*courtesy*), yaitu kesopanan, respek, perhatian, dan kesamaan dalam hubungan personel.

Sementara itu, mutu jasa pendidikan pesantren juga memiliki beberapa sifat atau karakteristik. Jika mengikuti pandangan Ariani, maka sifat atau karakteristik tersebut, antara lain: subyektif; umumnya berukuran afektif; mengutamakan keperhatian; terdiri dari non-materi –bisa berupa reputasi, sikap, tata krama, dan lain-lain; dan tidak dapat dihitung secara kuantitatif, tetapi hanya bisa diyakini, dipercaya dan sebagainya (Ariani, 1999). Oleh karenanya, dalam *Total Quality Management* (TQM) keberhasilan pesantren diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Pesantren dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat jenis pelanggannya, maka pesantren dikatakan berhasil jika: *pertama*, santri puas dengan layanan pesantren, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh ustadz/ustadzah maupun kiai, puas dengan fasilitas yang disediakan oleh pesantren. Pendek kata, santri menikmati situasi pesantren; *kedua*, orang tua santri puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan santri maupun program-program pesantren; *ketiga*, pihak pemakai atau penerima lulusan (sekolah/madrasah, perguruan tinggi umum maupun agama, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan mutu sesuai harapan; dan *keempat*, ustadz/ustadzah dan karyawan pesantren puas dengan pelayanan pesantren, misalnya pembagian kerja (*job description*), hubungan antar ustadz/ustadzah, karyawan, kiai, gaji/honorarium, dan sebagainya.

Beragamnya kondisi lingkungan pesantren dan bervariasinya kebutuhan santri di dalam proses pembelajaran ditambah lagi dengan kondisi geografi pesantren yang ada di Indonesia yang sangat kompleks, seringkali tidak dapat diapresiasi secara komprehensif oleh berbagai kalangan. Oleh karena itu di dalam proses peningkatan mutu pendidikan pesantren perlu dicari alternatif pengelolaan pesantren. Hal ini mendorong lahirnya konsep manajemen peningkatan mutu berbasis pesantren. Manajemen alternatif ini memberikan kemandirian –walaupun fakta riilnya pesantren sejak awal berdirinya sudah mandiri atau otonom- kepada

pesantren untuk mengatur dirinya sendiri dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, tetapi masih tetap mengacu kepada al-Qur'an dan al-Hadist serta kebijakan pendidikan nasional. Konsekwensi dari pelaksanaan program ini adanya komitmen yang tinggi dari berbagai pihak yaitu orang tua atau masyarakat, ustadz/ustadzah, kiai, santri dan staf atau karyawan lainnya di satu sisi dan pemerintah di sisi lainnya sebagai partner dalam mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan pesantren.

KESIMPULAN

Berdasarkan deskripsi tersebut tampak bahwa mutu pendidikan pesantren memang perlu disesuaikan dengan laju perkembangan kebutuhan masyarakat. Oleh karenanya, perbaikan berkesinambungan atas kinerja organisasi pesantren secara menyeluruh hendaknya dijadikan sebagai sasaran tetap dari organisasi. Proses berkesinambungan adalah prinsip dasar di mana mutu menjadi pusatnya. Proses ini merupakan pelengkap dan yang menghidupkan prinsip orientasi proses dan prinsip fokus pada pelanggan. Sehingga dalam konteks ini, perbaikan berkesinambungan merupakan hal yang penting untuk peningkatan mutu pendidikan pesantren. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*plan, do, check, act*).

Sehingga keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi. Pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pendapat atau informasi lisan seringkali menimbulkan bias. Manajemen hendaknya membangun kebiasaan menggunakan fakta dan hasil analisis sebelum melakukan pengambilan keputusan. Fakta dapat diperoleh dengan wawancara, kuisisioner, jajak pendapat, pengujian, analisis statistik, dan lain-lain yang memberikan hasil yang obyektif. Sehingga dalam mengerjakan sesuatu yang berkenaan dengan peningkatan mutu pendidikan dalam kerangka yang pasti, tepat waktu, dan seketika. Maka pada tataran ini melahirkan hubungan simbiosis-mutualisme antara pesantren dan orang tua santri sebagai pemasoknya yang saling bergantung dan saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai. Organisasi manajemen mutu yang sukses menjalin hubungan yang kuat dengan para pemasok dan pelanggan untuk menjamin terjadinya perbaikan mutu pendidikan pesantren secara berkesinambungan dalam menghasilkan *out put* yang handal.

Prinsip-prinsip tersebut akan membentuk pola sistem manajemen pesantren yang *open system* pada peningkatan mutu pendidikan, sehingga produk pesantren mampu dikonstruksi untuk memiliki kemampuan yang tinggi dalam merespons tantangan dan tuntutan hidup dalam konteks ruang dan waktu, dalam ranah nasional maupun internasional. Maka manajemen pesantren harus membuka diri dalam melihat perkembangan zaman yang juga akan merubah permintaan pelanggan terhadap mutu pendidikan. Di samping itu pesantren juga proaktif dan memberikan ruang bagi pembenahan dan pembaharuan sistem pendidikan pesantren dengan senantiasa harus selalu apresiatif sekaligus selektif dalam menyikapi dan merespons perkembangan dan pragmatisme budaya yang kian menggejala. Hal ini bisa dijadikan pertimbangan lain bagaimana seharusnya pesantren mensiasati fenomena tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- A'la, A. (2006). *Pembaharuan Pesantren*. Pustaka Pesantren.
- Aisyah, S., & et al. (2022). Kiai Leadership Concept in the Scope of Pesantren Organizational Culture. , *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 3(1), 40–59.
- Alim, S. (2022). Peran Pesantren Nurul Hakim Kediri dalam Rangka Pemberdayaan Masyarakat. *Muslimpreneur: Jurnal Ekonomi Dan Kajian Keislaman*, 2(1), 43–62.
- Arcaro, J. S. (2007). *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Pustaka Pelajar.
- Ariani, D. (1999). *Manajemen Kualitas*. Universitas Atma Jaya.
- Benda, H. J. (1983). *Bulan Sabit dan Matahari Terbit*. Pustaka Jaya.
- Bush, T., & Coleman, M. (2010). *Manajemen Strategis: Kepemimpinan Pendidikan*. IRCiSoD.
- David L. Goetsch, & Davis, S. B. (2000). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*. Prentice-Hall.
- Fadhil, M. (2017). Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 1(2), 215–240.
- Fahri, I. (2020). Meningkatkan Mutu Pendidikan di Pesantren. *Al-Yasini: Jurnal Keislaman, Sosial, Hukum, Dan Pendidikan*, 5(1), 291–302.
- Fauzi, A. (2017). Persepsi Barakah di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong: Studi Interaksionisme Simbolik. *Al-Tahrir: Jurnal Pemikiran Islam*, 17(1), 105–132.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2000a). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*. Prentice-Hall.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2000b). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*. Prentice-Hall.
- Helwida, & et al. (2021). Peran Life Skill dalam Menumbuhkan Wawasan Kemandirian Santri SMP IT as-Syifa Boarding School Wanareja Subang. *Rayah Al-Islam*, 5(1), 113–128.
- HM., M. (2019). Kontribusi Pesantren pada Sekolah/Madrasah Elite. *Intelegensia: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 1–16.
- Kusnandi. (2017). *Integrasi Kurikulum Berbasis Pesantren pada Lembaga Pendidikan*.

- Jurnal Kependidikan, 5(2), 279–297.
- Lauer, R. H. (1993). *Perspektif Tentang Perubahan Sosial*. Rineka Cipta.
- Makinuddin, M. (2019). Penjaminan Mutu Pendidikan Pesantren. *Miyah: Jurnal Studi Islam*, 15(2), 239–256.
- Malik, J. (2005). *Pemberdayaan Pesantren, Menuju Kemandirian dan Profesionalisme Santri dengan Metode Daurah Kebudayaan*. Pustaka Pesantren.
- Mujamil Qomar. (2005). *Pesantren: dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Erlangga.
- Munro-Faure, L., & Munro-Faure, M. (1999). *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*. Elex Media Komputindo.
- Nasution, M. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*. Ghalia Indonesia.
- Novrizal, & Faujih, A. (2022). Sejarah Pesantren dan Tradisi Pendidikan Islam di Indonesia. *Al-Fikrah*, 2(1), 1–13.
- Poerwanegara, S. (2002). *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu*. Bumi Aksara.
- Rosyita, D., & et al. (2021). Traditional Pesantren Curriculum and Learning Culture as Tafaqquh Fiddin in Roudhotul Ulum Islamic Boarding School. *Cakrawala Pedagogik: Jurnal Pendidikan Dan Penelitian*, 5(1), 39–52.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. Kogan Page Limited.
- Sallis, E. (2002a). *Total Quality Management*. Kogan Page Limited.
- Sallis, E. (2002b). *Total Quality Management in Education*. Kogan Page Limited.
- Sashkin, M., & Kisser. (1993). *Putting Total Quality Management to Work*. Berrett-Kohler Publisher.
- Suardi, R. (2001). *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000, Penerapannya untuk Mencapai TQM*. PPM.
- Sudarmo, F. (2021). Historiografi Pesantren di Indonesia. *Historia Madania: Jurnal Ilmu Sejarah*, 5(1), 65–80.
- Suminto, A. (1985). *Politik Islam Hindia Belanda*. LP3ES.
- Susilo, A., & Wulansari, R. (2020). Sejarah Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia. *Tamaddun: Jurnal Kebudayaan Dan Sastra Islam*, 20(2), 83–96.
- Tampubolon, D. P. (2001a). *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21*. Gramedia Pustaka

Utama.

Tampubolon, D. P. (2001b). *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21*. Gramedia Pustaka Utama.

Tampubolon, D. P. (2001c). *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21*. Gramedia Pustaka Utama.

Thoha, Z. A. (2003). *Runtuhnya Singgasana Kiai NU, Pesantren dan Kekuasaan: Pencarian Tak Kunjung Usia*. Kutub.

Tjiptono, F., & Diana, A. (2009a). *Total Quality Management*. Andi.

Tjiptono, F., & Diana, A. (2009b). *Total Quality Management*. Andi.

Umam, W. (2020). *Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pondok Pesantren*. *Attractive: Inovative Educational Journal*, 2(3), 61–69.

⋮