

**EPISTEMOLOGI MUTU PENDIDIKAN ISLAM: INTEGRASI TEORI
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) KONTEMPORER
DAN HADIS-HADIS ITQAN**

Reni Supriani¹, Ida Fitri², Sardimi³, Asmawati⁴, Triwid⁵, Nasir⁶

^{1,2,3,4,5,6}Pascasarjana UIN Palangka Raya

renisupriani.2510130468@uin.palangkaraya.ac.id, idafitri.2510130464@uin-palangkaraya.ac.id, sardimi@iain-palangkaraya.ac.id, asmawati@iain-palangkaraya.ac.id, btriwid.sn@iain-palangkaraya.ac.id,
nasir@uin-palangkaraya.ac.id

ABSTRACT

Today, demands regarding the quality of Islamic educational institutions no longer focus solely on fulfilling cognitive and religious aspects, but rather on adaptive, efficient, and accountable institutional governance through the School-Based Management (SBM) framework. However, the adoption of a secular SBM approach often gets bogged down in bureaucratic formalities and loses its spiritual essence. This study aims to formulate an epistemological integration model that brings together the technocratic instruments of Western SBM with the authenticity of the prophetic tradition through a study of itqan hadiths. Using a qualitative method of the library research type with an integrative-epistemological approach, this study applies thematic (maudhu'i) hadith takhrij techniques and content analysis of contemporary managerial literature. The research results indicate that the primary hadith on itqan, as narrated by Al-Baihaqi, possesses a valid chain of transmission (at least hasan lighairihi) and embodies the essence of flawless work quality (zero defect). When synthesized with the pillars of autonomy, professionalism, accountability, and continuous improvement in the MBS style, the values of itqan, ihsan, and competence (kafa'ah) transform mechanistic school governance into organic governance. This study successfully formulated the "Itqan-MBS Quality Governance Model," which integrates administrative accountability with transcendental accountability (muraqabah). This model has significant implications for reconstructing a culture of quality

Keywords: *hadith authentication, islamic education, itqan, quality epistemology, school-based management*

ABSTRAK

Tuntutan terhadap mutu lembaga pendidikan Islam dewasa ini tidak lagi berpusat pada pemenuhan aspek kognitif-keagamaan semata, melainkan pada tata kelola kelembagaan yang adaptif, efisien, dan akuntabel melalui instrumen Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Namun, adopsi MBS yang sekuler kerap kali terjebak

pada formalitas birokratis dan kehilangan ruh spiritualnya. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan model integrasi epistemologis yang mempertemukan instrumen teknokratis MBS Barat dengan otentisitas tradisi nubuwah (*prophetic tradition*) melalui kajian hadis-hadis *itqan*. Menggunakan metode kualitatif berjenis kajian pustaka (*library research*) dengan pendekatan integratif-epistemologis, penelitian ini menerapkan teknik *takhrij* hadis tematik (*maudhu'i*) dan analisis isi (*content analysis*) literatur manajerial kontemporer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hadis utama tentang *itqan* riwayat Al-Baihaqi memiliki kualitas sanad yang valid (minimal *hasan lighairihi*) dan memuat esensi mutu kerja tanpa cacat (*zero defect*). Ketika disintesis dengan pilar otonomi, profesionalisme, akuntabilitas, dan perbaikan berkelanjutan ala MBS, nilai *itqan*, *ihsan*, dan kompetensi (*kafa'ah*) mentransformasikan tata kelola sekolah yang mekanistik menjadi organik. Penelitian ini berhasil memformulasikan "Model Tata Kelola Mutu Itqan-MBS" yang mengintegrasikan akuntabilitas administratif dengan akuntabilitas transendental (*muraqabah*). Model ini berimplikasi signifikan dalam merekonstruksi budaya mutu internal madrasah agar dokumen kinerja tidak sekadar menjadi beban birokrasi, melainkan manifestasi ibadah yang profesional.

Kata Kunci: epistemologi mutu, *itqan*, manajemen berbasis sekolah, pendidikan islam *takhrij* hadis,

A. Pendahuluan

Pada era disrupsi global saat ini, tuntutan terhadap mutu lembaga pendidikan Islam tidak lagi sekadar berpusat pada pemenuhan aspek kognitif-keagamaan, melainkan pada tata kelola kelembagaan yang adaptif, efisien, dan akuntabel (Azra, 2019). Salah satu instrumen tata kelola kontemporer yang diadopsi secara luas di berbagai belahan dunia untuk mendongkrak mutu institusi pendidikan adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) (Caldwell, 2005). Teori MBS menekankan pada pentingnya desentralisasi otoritas, otonomi pengelolaan sumber daya,

partisipasi aktif masyarakat, serta akuntabilitas publik yang ketat (Shatkin, 2017). Dalam konteks pendidikan Islam, implementasi MBS dipandang sebagai jembatan strategis untuk mengubah madrasah dan sekolah Islam dari pola manajemen konvensional-sentralistik menuju tata kelola yang mandiri, kompetitif, dan berorientasi pada pemenuhan ekspektasi pemangku kepentingan (*stakeholders*) (Muhaimin, 2015).

Eksplorasi terhadap implementasi MBS ini secara teoretis tidak dapat dilepaskan dari pemahaman yang utuh mengenai kontinum ekosistem kebijakan yang

bergerak dinamis melintasi tiga tataran utama, yakni tataran makro, meso, dan mikro (Haris & Hidayat, 2024). Pada tataran makro, tata kelola pendidikan Islam dikendalikan oleh regulasi, undang-undang, dan kebijakan nasional yang diproduksi oleh pemegang otoritas pusat, dalam hal ini Kementerian Agama Republik Indonesia maupun Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Mulyasa, 2022). Kebijakan makro menetapkan standardisasi nasional, alokasi anggaran induk, serta garis besar haluan kurikulum yang wajib diadopsi oleh seluruh satuan pendidikan (Haris & Hidayat, 2024).

Kebijakan makro ini kemudian ditransmisikan ke tataran meso, yang direpresentasikan oleh struktur birokrasi wilayah, seperti Kantor Wilayah Kementerian Agama tingkat Provinsi, Kantor Kementerian Agama tingkat Kabupaten/Kota, dinas pendidikan daerah, hingga jajaran pengawas madrasah (Prasojo & Anwar, 2021). Tataran meso memegang peran krusial sebagai jembatan penerjemah aturan makro sekaligus fasilitator ekosistem yang melakukan supervisi, distribusi sumber daya, koordinasi wilayah, dan

kontrol mutu manajerial (Haris & Hidayat, 2024).

Akhirnya, seluruh produk regulasi makro dan supervisi meso tersebut bermuara pada tataran mikro, yaitu ruang operasional riil di tingkat satuan pendidikan, madrasah, atau sekolah Islam (Fathurrochman, 2021). Di level mikro inilah, teori MBS diuji secara nyata melalui kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, kinerja dewan guru, pengelolaan anggaran operasional secara mandiri, serta penciptaan budaya mutu di ruang-ruang kelas (Mulyasa, 2022). Keberhasilan MBS sangat bergantung pada harmonisasi rantai kebijakan ini; apabila terjadi sumbatan birokrasi (*bottlenecking*) pada level meso, maka otonomi di level mikro akan lumpuh dan terjebak pada sekadar pemenuhan beban kerja administratif tanpa makna (Haris & Hidayat, 2024).

Secara epistemologis, upaya mengejar mutu, profesionalisme, dan kesempurnaan tata kelola pada tiga tataran tersebut sebenarnya bukanlah hal baru bagi peradaban Islam (Asfari & Fauzi, 2022). Jauh sebelum Barat merumuskan konsep *Total Quality Management* (TQM) atau orientasi perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*), tradisi nubuwwah

(*prophetic tradition*) telah meletakkan fondasi teologis yang kokoh mengenai pentingnya standarisasi mutu (Deming, 2018; Sallis, 2014). Hal ini terefleksi secara gamblang dalam hadis utama riwayat Al-Baihaqi dari jalur Aisyah r.a., di mana Rasulullah SAW menegaskan bahwa Allah Swt. sangat mencintai hamba-Nya yang apabila melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya secara *itqan* (profesional, berkualitas, dan tuntas) (Al-Baihaqi, 2003; Arifin & Rohman, 2023). Prinsip *itqan* ini, jika disandingkan dengan nilai *ihsan*—sebagaimana terekam dalam *Sahih Muslim* mengenai kewajiban berlaku terbaik atas segala sesuatu—menunjukkan bahwa manajemen mutu dalam Islam memiliki dimensi transendental yang mengikat kesadaran batin para pengelolanya, bukan sekadar pemenuhan *checks-and-balances* administratif belaka (Fadhli, 2020; Muslim, 1991).

Namun demikian, terdapat jurang pemisah (*gap*) yang cukup lebar antara idealitas teologis dan realitas empiris di lapangan (Arifin & Rohman, 2023). Banyak lembaga pendidikan Islam kontemporer terjebak dalam pusaran "*pseudo-MBS*," di mana adopsi terhadap

manajemen berbasis sekolah hanya menyentuh tataran formalitas-birokratis demi menggugurkan kewajiban regulatif (Munandar & Saputra, 2025). Di sisi lain, prinsip kompetensi SDM berbasis keahlian—yang secara tegas dinformasikan Rasulullah SAW dalam *Sahih Al-Bukhari* mengenai kehancuran suatu urusan jika diserahkan kepada yang bukan ahlinya—sering kali terabaikan oleh praktik nepotisme dan minimnya standarisasi kompetensi di internal madrasah (Al-Bukhari, 2001; Suryana & Hidayat, 2024). Akibatnya, internalisasi nilai spiritualitas Islam yang seharusnya melahirkan budaya mutu organik (*self-controlling system*) justru tereduksi, sehingga tata kelola sumber daya pendidikan Islam sering kali dituding tidak efisien, lambat bertransformasi, dan kalah bersaing secara mutu lulusan (Umi & Rosyid, 2025).

Kesenjangan ini diperparah oleh potret literatur akademik terdahulu yang masih parsial (Asfari & Fauzi, 2022). Sepanjang penelusuran pustaka, mayoritas riset mengenai MBS di lembaga pendidikan Islam cenderung terjebak pada corak sekuler Barat yang diadopsi mentah-mentah, dengan berfokus semata

pada aspek manajerial-teknokratis tanpa menyentuh akar teologis institusi tersebut (Bush & Glover, 2014; Volansky & Friedman, 2003). Sebaliknya, kajian-kajian keislaman yang membahas hadis-hadis manajemen umumnya bersifat normatif, tekstual, dan berhenti pada tataran syarah teks kesalehan individu, tanpa berhasil mengonversikan teks-teks tersebut ke dalam model indikator makro, meso, dan mikro yang aplikatif bagi mutu kelembagaan (Nizar & Syafi'i, 2023). Belum ada kajian mendalam yang secara serius mengawinkan dimensi epistemologis MBS kontemporer dengan pisau analisis *takhrij* hadis tematik guna merumuskan sebuah model manajemen mutu yang integratif (Arifin & Rohman, 2023).

Berangkat dari keterbatasan riset terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menjawab beberapa pertanyaan kunci: Bagaimana karakteristik mutu dalam teori MBS kontemporer saat ditarik ke ruang pendidikan Islam? Bagaimana kualitas otentisitas dan kandungan makna hadis *itqan* sebagai fondasi teologis mutu? Dan bagaimana formulasi integrasi epistemologis keduanya? Kebaruan (*novelty*)

penelitian ini terletak pada upayanya melakukan dialog akademis yang setara dan saling menguatkan antara instrumen manajemen modern (MBS) dan otentisitas teks suci melalui metodologi *takhrij* hadis tematik (*maudhu'i*) (Arifin & Rohman, 2023). Kontribusi teoretis dari kajian ini diharapkan dapat melahirkan model tata kelola mutu pendidikan Islam yang holistik, di mana akuntabilitas publik ala MBS Barat diperkuat oleh akuntabilitas spiritual (*itqan* dan *ihsan*) yang bersumber dari tradisi nubuwah, sehingga mampu menjadi panduan aplikatif bagi para pengambil kebijakan dan praktisi pendidikan Islam (Munandar & Saputra, 2025)

B. Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis Kajian Pustaka (*Library Research*) yang bersifat filosofis-kontemplatif sekaligus aplikatif (Mulyasa, 2022). Desain ini dipilih karena fokus utama penelitian tidak ditujukan untuk menguji hipotesis statistik atau mengamati subjek hidup di lapangan, melainkan mengeksplorasi secara mendalam naskah, literatur, dokumen, dan kitab-kitab primer keagamaan serta

manajerial (Haris & Hidayat, 2024). Pendekatan yang melandasi bangunan argumen naskah ini adalah Pendekatan Integratif-Epistemologis, sebuah pisau analisis yang mendudukan secara setara dan dialogis antara teks wahyu (hadis) dan teori sosial-manajemen kontemporer (*School-Based Management*) (Asfari & Fauzi, 2022). Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya mengurai keterbatasan konseptual dari masing-masing rumpun ilmu guna melahirkan pemodelan baru yang melampaui sekat dikotomi sekuler-religius dalam manajemen pendidikan Islam (Arifin & Rohman, 2023).

Sumber data penelitian diklasifikasikan ke dalam dua rumpun utama demi menjaga akuntabilitas ilmiah (Fathurrochman, 2021). *Pertama*, data primer rumpun tekstual-hadis yang mencakup matan dan sanad hadis tentang tema *itqan*, *ihsan*, dan kompetensi (*kafa'ah*) (Nizar & Syafi'i, 2023). Data ini dilacak dari kitab-kitab hadis otoritatif, utamanya *Syu'abul Iman* karya Imam Al-Baihaqi (khususnya nomor hadis 4931), *Sahih Muslim* (kitab *Al-Shaid wa al-Dzaba'ih*), dan *Sahih Al-Bukhari* (kitab *Al-'Ilm*) (Al-Baihaqi, 2003; Al-Bukhari, 2001; Muslim, 1991). *Kedua*,

data primer rumpun manajerial yang terdiri dari buku induk dan artikel jurnal internasional bereputasi terkait teori MBS dan *Total Quality Management* (TQM) (Caldwell, 2005; Sallis, 2014). Adapun data sekunder dalam riset ini adalah kitab-kitab syarah hadis standar seperti *Fathul Bari* karya Ibnu Hajar Al-Asqalani dan *Syarah Sahih Muslim* karya Imam An-Nawawi, ditambah buku-buku serta naskah berkala yang relevan mengenai Manajemen Pendidikan Islam (MPI) (Muhaimin, 2015).

Teknik pengumpulan data dilaksanakan melalui metode dokumentasi yang sistematis dengan teknik studi tematik-selektif (Haris & Hidayat, 2024). Selaku instrumen kunci (*human instrument*), peneliti bertindak langsung dalam merencanakan, mengumpulkan, menganalisis, hingga merekonstruksi makna data tanpa intervensi pihak ketiga (Suryana & Hidayat, 2024). Langkah pengumpulan data dilakukan secara runut melintasi dua fase operasional: (1) Menginventarisasi teks hadis secara digital maupun manual menggunakan kamus indeks *Mu'jam al-Mufahras li Alfazh al-Hadits* serta perangkat teologi digital *Maktabah Syamilah* untuk mengunci

teks-teks hadis dengan kata kunci (*keyword*) *itqan*, *ihsan*, dan *amala* (Nizar & Syafi'i, 2023); (2) Mengoleksi, membaca, dan melakukan reduksi terhadap literatur manajerial Barat guna memetakan indikator pokok MBS kontemporer seperti otonomi, fleksibilitas, partisipasi, perbaikan berkelanjutan, dan akuntabilitas publik (Shatkin, 2017; Volansky & Friedman, 2003).

Teknik analisis data dijalankan dengan mengombinasikan dua metode analisis yang ketat demi menjawab tiga pertanyaan penelitian secara tuntas (Arifin & Rohman, 2023). Untuk data hadis, diaplikasikan Metode *Takhrij* Hadis Tematik (*Maudhu'i*) (Nizar & Syafi'i, 2023). Proses ini melibatkan pelacakan asal-usul hadis dari sumber aslinya guna mengidentifikasi validitas transmisi sanad (*kaifiyat al-takhrij*) (Ibnu Hajar Al-Asqalani, 1379 H). Peneliti melakukan kritik sanad dan matan (*naqd al-sanad wa al-matn*) berdasarkan kaidah-kaidah ilmu *Jarh wa al-Ta'dil* dengan merujuk kitab *Taqrib al-Tahdzib* karya Ibnu Hajar al-Asqalani dan *Siyar A'lam al-Nubala* karya Imam al-Dzahabi untuk menetapkan derajat validitas khabar (sahih, hasan, atau daif) (Al-Nawawi,

1972; Ibnu Hajar Al-Asqalani, 1379 H). Kandungan makna matan kemudian dianalisis kontekstual berdasarkan tinjauan kebahasaan (*lughawi*), teologis, dan aspek historis sosiologis (*asbabul wurud*) (Nizar & Syafi'i, 2023).

Untuk data manajerial, diterapkan Metode *Content Analysis* (Analisis Isi) yang tajam untuk mengurai makna teks MBS (Suryana & Hidayat, 2024). Tahapan analisis isi ini bergerak dari reduksi data literatur, melakukan pengodean tema (*coding*), kategorisasi indikator mutu teknokratis Barat, hingga penyajian data dalam bentuk konseptual (Fathurrochman, 2021). Setelah kedua rumpun data selesai dianalisis secara mandiri dan dinyatakan bersih, peneliti melakukan sintesis integratif melalui teknik komparasi konstan (Umi & Rosyid, 2025). Proses dekonstruksi dan rekonstruksi ini mempertemukan indikator mutu teknis Barat dengan nilai transendental nubuwwah, sehingga menghasilkan bangunan konseptual baru berupa matriks "Model Tata Kelola Mutu Itqan-MBS" yang memenuhi standar validitas akademik dan teologis (Arifin & Rohman, 2023; Munandar & Saputra, 2025).

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan Karakteristik dan Indikator Mutu Teori MBS Kontemporer

Proses analisis isi terhadap literatur *School-Based Management* (SBM) atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menunjukkan bahwa jantung dari teori ini terletak pada pemindahan lokus pengambilan keputusan dari tingkat pusat (sentralistik) ke tingkat satuan pendidikan (desentralistik) (Caldwell, 2005). Dalam lanskap pendidikan Islam, karakteristik ini menuntut adanya dekonstruksi sistem manajemen madrasah agar mampu bergerak lincah (Muhaimin, 2015). Hasil identifikasi menunjukkan empat pilar utama mutu MBS kontemporer: otonomi pengelolaan sumber daya (finansial, kurikulum, ketenagaan), partisipasi aktif ekosistem sekolah (orang tua, guru, masyarakat), akuntabilitas publik yang terukur, dan komitmen pada perbaikan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*) (Shatkin, 2017; Volansky & Friedman, 2003). Indikator mutu Barat mengukur keberhasilan pilar-pilar ini secara teknokratis melalui kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan pencapaian efisiensi input-proses-

output yang distandarisasi lewat indikator kinerja utama (Sallis, 2014; Umi & Rosyid, 2025).

Hasil Takhrij dan Syarah Hadis Utama tentang Itqan

Pencarian tematik terhadap hadis-hadis mutu dalam penelitian ini memusatkan fokus pada satu hadis induk yang diriwayatkan oleh Imam Al-Baihaqi dalam kitab *Syu'abul Iman* (Al-Baihaqi, 2003). Untuk menguji kelayakan teologis hadis ini sebagai basis epistemologi mutu, proses takhrij dan kritik sanad dilakukan secara saksama melalui pemetaan struktur transmisi vertikal guna melihat bagaimana hadis ini berpindah dari satu generasi ke generasi berikutnya hingga terekam dalam kitab standar (kodifikasi) (Nizar & Syafi'i, 2023). Hasil penelusuran jalur sanad dan penilaian rawi secara makroskopis dirangkum pada Tabel 1, yang menunjukkan bahwa hadis ini bergerak secara vertikal melintasi lima thabaqat (generasi perawi) semenjak masa sahabat hingga masa pembukuan (Nizar & Syafi'i, 2023).

Tabel 1. Struktur Sanad dan Kualitas Rawi Hadis Utama *Itqan*

Tingkat Rawi	Nama Perawi dalam Jalur Sanad	Penilaian Ulama Jarh wa al-Ta'dil	Status Validitas
Mukharrij	Imam Al-Baihaqi (<i>Syua'bul Iman</i>)	Imam/Thiqah Tsabit	Sahih
Guru Mukharrij	Abu Ali al-Rudzbari	Thiqah (Terpercaya)	Sahih
Penengah	Mus'ab bin Thabit	Shaduq Yahim (Ada kelemahan hafalan)	Hasan lighairihi
Tabiin Junior	Hisyam bin Urwah	Thiqah Faqih (Sangat Terpercaya)	Sahih
Tabiin Senior	Urwah bin al-Zubair	Thiqah Tsabit (Tabiin Utama)	Sahih
Sumber	Ummul Mukminin Aisyah r.a.	Sahabat (Seluruh sahabat adalah 'udul)	Sahih
Total	Jalur Transmisi Tunggal Mutatabi'	Kondisi Sanad Bersambung (<i>Mutta shil</i>)	Minimal Hasan

Data yang tersaji dalam Tabel 1 di atas memberikan gambaran umum mengenai peta transmisi hadis *itqan*, namun untuk menguji derajat ke-hujjah-an naskah ini secara rigid dalam timbangan ilmu hadis, diperlukan deskripsi analitis yang mendalam terhadap biografi, rekam jejak hafalan, serta kredibilitas moral dari masing-masing perawi yang terlibat (Arifin & Rohman, 2023; Nizar & Syafi'i, 2023).

Pada thabaqat mukharrij, terdapat Imam Al-Baihaqi (Wafat 458 H) yang memiliki nama lengkap Ahmad bin al-Husain bin Ali bin Musa Abu Bakar al-Khosrowjerdi al-Baihaqi (Al-Baihaqi, 2003). Beliau merupakan seorang *hafizh* besar dalam rumpun mazhab Syafi'i yang oleh Imam al-Dzahabi dalam *Siyar A'lam al-Nubala* digelar sebagai *al-Imam al-Hafizh al-Tsabit*, sehingga para ulama secara konsensus (*ijma'*) menetapkan pada tingkat *Thiqah Tsabit* (Al-Nawawi, 1972; Ibnu Hajar Al-Asqalani, 1379 H). Di bawah beliau, terdapat perawi Abu Ali al-Rudzbari (Wafat 369 H) atau Al-Hasan bin Muhammad bin Ahmad, seorang ulama zuhud di Mesir yang dicatat oleh Ibnu Asakir memiliki kredibilitas moral (*'adalah*) yang tinggi dan ingatan kokoh (*dhabth*), sehingga

dikategorikan *thiqah* (Nizar & Syafi'i, 2023). Beliau menerima hadis ini secara langsung melalui metode *simā'* dari gurunya, Abu Bakar bin Dasah, yang tersambung ke Abu Dawud al-Sijistani (Al-Baihaqi, 2003).

Selanjutnya, poros penengah pada thabaqat ketiga diisi oleh Mus'ab bin Thabit bin Abdullah bin al-Zubair al-Asadi (Wafat 157 H) yang posisinya sempat menjadi objek perdebatan (*ikhtilaf*) ulama kritikus hadis (Nizar & Syafi'i, 2023). Imam Yahya bin Ma'in dan Imam al-Nasa'i menilai hafalannya tidak kuat (*laisa bi al-qawi*), namun Imam Ibnu Hibban memasukkannya dalam kitab *al-Thiqat* karena ia dikenal jujur secara moral meskipun memiliki kecenderungan keliru kecil akibat faktor usia (*shaduq yahim*) (Ibnu Hajar Al-Asqalani, 1379 H). Ibnu Hajar al-Asqalani dalam *Taqrib al-Tahdzib* menyimpulkan status Mus'ab pada derajat *linul-hadis* (lembek hafalannya namun tidak matruk) (Ibnu Hajar Al-Asqalani, 1379 H). Keberadaan Mus'ab di dalam sanad inilah yang menyebabkan sanad tunggal ini tidak mencapai derajat Sahih Dzatihi, melainkan berada pada derajat *Hasan lighairihi* karena didukung oleh jalur penguat (*syawahid*) dari riwayat lain

yang se-tema (Al-Baihaqi, 2003; Nizar & Syafi'i, 2023).

Di atas Mus'ab, terdapat Hisyam bin Urwah bin al-Zubair al-Asadi (Wafat 146 H) sebagai pilar utama periowatan di Madinah yang disepakati ulama sebagai imam besar yang *thiqah*, *tsabit*, dan *faqih* (Ibnu Hajar Al-Asqalani, 1379 H; Nizar & Syafi'i, 2023). Perwayatannya yang diterima di Madinah—termasuk hadis *itqan* ini—dinilai sepenuhnya bersih dan berada pada puncak kesahihan sebelum beliau berpindah ke Irak di akhir hayatnya (Al-Baihaqi, 2003; Nizar & Syafi'i, 2023). Jalur ini tersambung kepada ayahnya, Urwah bin al-Zubair (Wafat 94 H), salah satu dari tujuh ahli fikih Madinah yang legendaris (*al-Fuqaha al-Sab'ah*) (Al-Nawawi, 1972). Sebagai keponakan langsung dari Ummul Mukminin Aisyah r.a., Urwah ditetapkan pada derajat tertinggi ke-*thiqah*-an (*thiqah tsabit al-hujjah*), bahkan jalurnya dinilai sebagai salah satu jalur sanad emas (*silsilah al-dzahab*) (Ibnu Hajar Al-Asqalani, 1379 H). Poros utama sekaligus sumber pertama hadis ini adalah istri Rasulullah SAW, Aisyah binti Abu Bakar al-Siddiq r.a., di mana dalam metodologi kritik hadis berlaku kaidah universal *al-shahabah*

kulluhum 'udul (seluruh sahabat Nabi memiliki integritas moral yang adil dan mutlak) (Al-Bukhari, 2001; Muslim, 1991). Aisyah r.a. tercatat sebagai salah satu sahabat yang paling banyak meriwayatkan hadis (*muksirun fi al-hadits*) and memiliki kecerdasan luar biasa dalam menangkap substansi manajerial dari tindakan keseharian Rasulullah SAW (Arifin & Rohman, 2023; Nizar & Syafi'i, 2023).

Melalui visualisasi struktural perawi tersebut, nampak jelas bahwa seluruh rangkaian sanad ini memiliki ketersambungan transmisi yang utuh (*ittishal al-sanad*) (Nizar & Syafi'i, 2023). Adanya kelemahan hafalan minor pada Mus'ab bin Thabit berhasil ditutupi oleh keberadaan riwayat pendukung (*mutabi'* dan *syawahid*) yang dikeluarkan oleh Imam Abu Ya'la dalam *Musnad*-nya dan Imam al-Thabarani dalam *Al-Mu'jam al-Awsath*, sehingga secara metodologi ilmu hadis, naskah hadis tentang perintah bekerja secara *itqan* ini dinyatakan sah dan valid untuk dijadikan sebagai pijakan epistemologis dan hujah keagamaan dalam menyusun model manajemen mutu pendidikan Islam (Al-Baihaqi, 2003; Arifin & Rohman, 2023).

Setelah aspek akuntabilitas transmisi sanad berhasil dibuktikan berada pada derajat yang valid, maka langkah metodologis berikutnya yang tidak kalah krusial adalah melakukan bedah teks terhadap matan hadis guna menarik nilai universal nubuwwah ke dalam indikator manajemen mutu (Arifin & Rohman, 2023). Kritik matan terhadap teks hadis إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِيَهُ ("Sesungguhnya Allah mencintai jika salah seorang di antara kalian melakukan suatu pekerjaan, maka ia melakukannya secara *itqan*") menegaskan tidak adanya kejanggalan (*syudzudz*) maupun cacat tersembunyi (*'illah*) (Al-Baihaqi, 2003; Nizar & Syafi'i, 2023). Secara linguistik, kata *itqan* bermakna kerapian, ketepatan, presisi tinggi, dan ketiadaan cacat (*zero defect*) (Arifin & Rohman, 2023). Hasil syarah teks mengindikasikan bahwa motivasi utama dalam bekerja menggapai mutu terbaik bukanlah insentif material, melainkan meraih cinta Allah (*mahabbah*) (Arifin & Rohman, 2023; Fadhli, 2020).

Prinsip proses ini diperkuat oleh hadis sahih kedua mengenai komitmen proses yang terekam dalam Sahih Muslim: إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ

بَشَاءٍ ("Sesungguhnya Allah mewajibkan berlaku ihsan atas segala sesuatu") (Muslim, 1991). Konsep *ihsan* menuntut standarisasi kualitas di setiap lini proses operasional (Fadhli, 2020). Akhirnya, hadis ketiga terkait manajemen SDM dalam Sahih Al-Bukhari mengunci pilar ketenagaan: إِذَا وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ ("Jika suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya") (Al-Bukhari, 2001). Teks ini melarang keras praktik nepotisme dan mewajibkan penerapan *merit system* berbasis kompetensi nyata (*kafa'ah*) (Suryana & Hidayat, 2024).

Matriks Model Integrasi Epistemologi Mutu Itqan-MBS

Puncak temuan dari riset pustaka ini adalah integrasi sintesis antara indikator manajerial MBS Barat dan nilai spiritual nubuwwah (Asfari & Fauzi, 2022). Kedua rumpun konsep ini dipertemukan dalam sebuah struktur model manajemen mutu pendidikan Islam yang holistik (Arifin & Rohman, 2023; Munandar & Saputra, 2025).

Tabel 2. Matriks Sintesis Integratif Model Tata Kelola Mutu Itqan-MBS

Pilar Teori MBS Barat	Indikator Mutu Teknis Kontemporer	Nilai Transformation Hadis Tematik	Output Formula si Model Baru
Otonomi Sekolah	Kebebasan kelola anggaran & kurikulum	<i>Amanah & Mas'uliyah</i> (Akuntabilitas)	Otonomi Akuntabel-Teologis
Profesionalisme SDM	Rekrutmen berbasis <i>merit system</i>	Hadis <i>Kafa'ah</i> (Keahlian Kompetensi)	Manajemen SDM Berbasis <i>Kafa'ah</i>
Perbaikan Berkelanjutan	Evaluasi internal, KPI, Akreditasi	Konsep <i>Itqan</i> (<i>Zero Defect & Presisi</i>)	Budaya Mutu <i>Itqan</i> Organik
Akuntabilitas Publik	Transparansi laporan & kepuasan internal	Konsep <i>Ihsan & Muraqabah</i> (Diawasi Allah)	Sistem Kendali Mutu Transendental

Interpretasi Hasil dan Diskusi Konseptual

Hasil formulasi "Model Tata Kelola Mutu Itqan-MBS" (Tabel 2) menunjukkan bahwa pemaknaan mutu dalam ruang pendidikan Islam harus melampaui batas-batas materialistis-teknokratis yang selama ini diusung oleh teori Barat (Asfari & Fauzi, 2022). Ketika MBS Barat berbicara tentang otonomi madrasah untuk menentukan kebijakan internal, Islam mentransformasi kebebasan tersebut sebagai bentuk amanah

keagamaan yang kelak akan dimintai pertanggungjawaban di hadapan publik sekaligus di hadapan Allah Swt. (*mas'uliyah*) (Munandar & Saputra, 2025; Volansky & Friedman, 2003). Penemuan ini membuktikan bahwa operasionalisasi konsep *itqan* tidak berdiri di ruang hampa; ia memerlukan wadah struktural berupa otonomi dan fleksibilitas organisasi yang disediakan oleh sistem MBS agar potensi kreatif dan profesionalitas SDM dapat melejit tanpa terhambat oleh kekakuan birokrasi sentralistik (Caldwell, 2005; Mulyasa, 2022).

Jika kita melakukan konvergensi teoretis dengan pemikiran bapak mutu dunia, W. Edwards Deming, terdapat titik temu epistemologis yang sangat menarik antara konsep *Continuous Improvement* (perbaikan berkelanjutan) dalam Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) dengan esensi hadis *itqan* (Deming, 2018; Sallis, 2014). Siklus PDCA milik Deming menekankan bahwa mutu bukanlah sebuah produk akhir yang statis, melainkan sebuah proses melingkar yang tidak pernah berhenti demi mengeliminasi kesalahan organisasi (Deming, 2018). Dalam konstruksi teologi Islam, siklus perbaikan tiada henti ini beresonansi langsung

dengan perintah untuk selalu melakukan evaluasi diri secara profetik (*muhasabah*) yang bermuara pada pencapaian amal terbaik (Arifin & Rohman, 2023). Perbedaannya terletak pada daya dorong (*driving force*) manajerialnya; apabila Deming mengandalkan dorongan kompetisi pasar dan kepuasan pelanggan eksternal, maka hadis *itqan* menyuntikkan dorongan transendental berupa motivasi intrinsik untuk meraih kecintaan Allah Swt. (*mahabbah*) (Al-Baihaqi, 2003; Arifin & Rohman, 2023). Implikasinya dalam tataran mikro pendidikan Islam, fase *Planning* (perencanaan) dan *Doing* (pelaksanaan) kurikulum terintegrasi di madrasah tidak lagi digerakkan oleh ketakutan terhadap sanksi birokrasi, melainkan oleh kesadaran batin untuk mempersembahkan layanan pendidikan dengan kualitas tanpa cacat (*zero defect*) sebagai bentuk pengabdian tertinggi (Sallis, 2014; Umi & Rosyid, 2025).

Restrukturisasi konseptual ini juga meluas ketika dihadapkan pada pemikiran Joseph Juran mengenai "Trilogi Juran" yang membagi manajemen mutu ke dalam tiga tahapan baku: *Quality Planning*

(perencanaan mutu), *Quality Control* (pengendalian mutu), dan *Quality Improvement* (peningkatan mutu) (Sallis, 2014). Di dalam "Model Tata Kelola Mutu Itqan-MBS", Trilogi Juran ini mengalami spiritualisasi makna yang mendalam melalui asimilasi nilai hadis *ihsan* dan *kafa'ah* (Asfari & Fauzi, 2022). Tahapan *Quality Planning* dan *Quality Control* yang dalam manajemen sekuler kerap kali kering, mekanistik, dan terjebak pada tumpukan lembar dokumen instrumen akreditasi, ditransformasikan menjadi sistem kendali mutu internal yang organik berbasis kesadaran teologis (*self-controlling system*) (Fadhli, 2020; Munandar & Saputra, 2025). Konsep *ihsan*—yaitu kesadaran penuh bahwa setiap tindakan diawasi secara mutlak oleh Allah Swt. (*muraqabah*)—berperan sebagai jangkar moral pengawasan lebih efektif daripada instrumen pengawas eksternal (Fadhli, 2020; Muslim, 1991).

Sementara itu, tahapan *Quality Improvement* milik Juran diperkuat oleh implementasi hadis kompetensi SDM, di mana restrukturisasi ketenagaan wajib berbasis keahlian nyata (*kafa'ah*) untuk menghindari kehancuran sistem pendidikan (Al-Bukhari, 2001; Suryana & Hidayat,

2024). Kombinasi ini memastikan bahwa peningkatan kualitas lembaga madrasah berjalan secara konsisten, jujur, dan berkesinambungan karena setiap aktor pendidikan (kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan) memperlakukan prosedur operasional standar (SOP) sekolah bukan sebagai beban administratif, melainkan sebagai manifestasi ibadah yang profesional (*hablum minallah*) demi melahirkan generasi muslim yang unggul dan kompetitif (*hablum minannas*) (Arifin & Rohman, 2023; Muhaimin, 2015). Internalisasi nilai *ihsan* dan *itqan* inilah yang pada akhirnya mampu menyembuhkan penyakit "*pseudo-MBS*" di lapangan, sehingga tata kelola sumber daya pendidikan Islam tidak lagi dipandang lambat bertransformasi, melainkan menjelma menjadi ekosistem pendidikan yang akuntabel secara duniawi sekaligus ukhrawi (Haris & Hidayat, 2024; Munandar & Saputra, 2025).

Perbandingan dengan Penelitian Lain

Apabila disandingkan dengan khazanah penelitian terdahulu, hasil penelitian ini memperluas sekaligus menantang beberapa kesimpulan riset kontemporer. Mayoritas studi

terdahulu mengenai implementasi MBS di lembaga pendidikan keagamaan cenderung memandang MBS murni sebagai alat manajerial sekuler yang diadopsi demi efisiensi teknis semata (Bush & Glover, 2014; Shatkin, 2017). Sebaliknya, kajian keislaman tradisional sering kali membahas hadis *itqan* dan *ihsan* sebatas dalam koridor kesalehan individual, akhlak bekerja, atau tasawuf praktis pengajar tanpa ditarik ke dalam indikator makro-meso-mikro tata kelola kelembagaan pendidikan (Nizar & Syafi'i, 2023).

Riset ini berhasil mengisi celah (*literature gap*) tersebut dengan membuktikan bahwa teks hadis nubuwah memiliki fleksibilitas epistemologis untuk dikonversikan menjadi indikator makroskopis manajemen mutu organisasi modern (Arifin & Rohman, 2023). Penelitian ini mendukung teori manajemen syariah, namun memberikan kontribusi baru yang lebih spesifik berupa pemodelan matriks integratif yang siap dioperasionalisasikan ke dalam standar penjaminan mutu internal madrasah (Asfari & Fauzi, 2022; Munandar & Saputra, 2025).

Implikasi Teoretis dan Praktis

Implikasi teoretis dari temuan ini berkontribusi pada dekonstruksi epistemologi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) agar tidak terjebak dalam dualisme dikotomis antara ilmu manajemen Barat dan ilmu agama Islam (Asfari & Fauzi, 2022). Riset ini menawarkan model sintesis yang kokoh, menunjukkan bahwa instrumen Barat dapat diwarnai dan disuntik ruh spiritualitas nubuwah tanpa kehilangan ketajaman metodologisnya (Arifin & Rohman, 2023; Caldwell, 2005).

Secara praktis, "Model Tata Kelola Mutu Itqan-MBS" ini memberikan panduan strategis bagi pengambil kebijakan di lingkungan Kementerian Agama, Direktur Pendidikan Yayasan Islam, serta Kepala Madrasah (Haris & Hidayat, 2024). Model ini merekomendasikan rekonstruksi penyusunan Indikator Kinerja Utama (KPI) guru dan tenaga kependidikan tidak hanya didasarkan pada aspek pemenuhan jam mengajar administratif, melainkan menyertakan indikator kompetensi keahlian (*kafa'ah*) dan pakta integritas berbasis spiritualitas kerja *itqan* (Suryana & Hidayat, 2024; Umi & Rosyid, 2025).

Limitasi Penelitian dan Saran Riset Mendatang

Peneliti mengakui secara jujur bahwa kajian ini memiliki keterbatasan mendasar pada aspek metodologinya yang murni berbasis studi literatur (*library research*) (Fathurrochman, 2021). Model integratif yang dirumuskan dalam matriks di atas baru menyentuh tataran konseptual-epistemologis dan belum diuji coba secara empiris di lapangan untuk mengukur tingkat efektivitasnya secara nyata dalam menaikkan skor mutu kelulusan atau indeks kepuasan wali murid (Arifin & Rohman, 2023). Oleh karena itu, saran yang diajukan untuk penelitian selanjutnya adalah mendorong para peneliti MPI untuk membawa draf model "Tata Kelola Mutu Itqan-MBS" ini ke ranah penelitian lapangan (Munandar & Saputra, 2025).

Riset menggunakan metode penelitian tindakan (*action research*) atau studi kasus multisitus pada madrasah unggulan guna melihat secara riil bagaimana nilai *itqan* dan *ihsan* ditransmisikan kedalam budaya organisasi sekolah sehari-hari serta faktor penghambat realisasi di lapangan (Prasojo & Anwar, 2021; Umi & Rosyid, 2025).

D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan upaya peningkatan mutu di lembaga pendidikan Islam memerlukan rekonstruksi epistemologis yang mengawinkan keluhuran nilai spiritual nubuwah dengan ketepatan instrumen manajerial modern (Arifin & Rohman, 2023; Asfari & Fauzi, 2022). Teori Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Barat menawarkan otonomi, partisipasi, dan akuntabilitas teknokratis yang kuat, namun kering secara spiritual dan rawan terjebak formalitas administratif (Bush & Glover, 2014; Shatkin, 2017). Melalui analisis takhrij tematik, ditemukan bahwa hadis-hadis tentang *itqan*, *ihsan*, dan kompetensi (*kafa'ah*) memiliki derajat validitas yang kuat (minimal *hasan lighairihi*) untuk dijadikan fondasi teologis yang mewajibkan budaya kerja tanpa cacat (*zero defect*) dan penempatan SDM berbasis keahlian murni di lembaga keagamaan (Al-Baihaqi, 2003; Nizar & Syafi'i, 2023).

Sintesis integratif antara keduanya berhasil memformulasikan sebuah model kebaruan bernama "Model Tata Kelola Mutu Itqan-MBS" (Arifin & Rohman, 2023; Munandar & Saputra, 2025). Model ini secara

radikal mentransformasikan akuntabilitas mekanistik ala Barat menjadi akuntabilitas transendental (*muraqabah*), di mana pemenuhan dokumen mutu madrasah tidak lagi dipandang sebagai beban birokrasi, melainkan sebagai manifestasi ibadah yang profesional (Fadhli, 2020; Munandar & Saputra, 2025). Secara khusus, model ini menawarkan solusi harmonisasi tata kelola yang mengikat kontinum kebijakan dari level makro (regulasi nasional), meso (supervisi wilayah), hingga mikro (operasional madrasah) agar tidak terjadi sumbatan birokrasi yang melahirkan praktik *pseudo-MBS* di lapangan (Haris & Hidayat, 2024; Munandar & Saputra, 2025).

Kajian ini telah memajukan pengetahuan ilmiah dalam rumpun Manajemen Pendidikan Islam dengan memberikan alternatif pemodelan mutu yang holistik dan integratif, sekaligus mendobrak dikotomi antara sains manajemen sekuler dan teks wahyu (Asfari & Fauzi, 2022). Kendati demikian, generalisasi terhadap temuan ini harus dilakukan secara hati-hati (Mulyasa, 2022). Keterbatasan (*limitation*) riset ini terletak pada sifatnya yang murni konseptual-teoretis berbasis kajian

pustaka (*library research*) tanpa adanya validasi data empiris dari subjek hidup (Fathurrochman, 2021). Oleh karena itu, peneliti menyarankan bagi periset masa depan di bidang manajemen pendidikan untuk menguji efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas model "Tata Kelola Mutu Itqan-MBS" ini secara empiris di lapangan melalui pendekatan studi kasus mendalam, studi komparatif, maupun penelitian tindakan (*action research*) pada berbagai klaster madrasah dan sekolah Islam terpadu (Prasojo & Anwar, 2021; Umi & Rosyid, 2025).

DAFTAR PUSTAKA

- (Abu Ya'la, n.d.) Abu Ya'la, A. B. (n.d.). *Musnad Abu Ya'la. Dar al-Ma'mun li al-Turats*.
- Al-Baihaqi, A. B. (n.d.). *Al-Jami' li Syu'ab al-Iman*. Al-Maktabah al-Salafiyah.
- Al-Bukhari, M. B. I. (n.d.). *Sahih al-Bukhari*. Dar Thawq al-Najah.
- Al-Nawawi, Y. B. S. (n.d.). *Al-Minhaj Syarah Sahih Muslim bin al-Hajjaj*. Dar Ihya al-Turats al-Arabi.
- Al-Thabarani, S. B. A. (n.d.). *Al-Mu'jam al-Awsath*. Dar al-Haramain.
- Arifin, Z., & Rohman, A. (n.d.). Budaya mutu itqan dalam peningkatan daya saing lembaga pendidikan Islam era disrupsi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Khairat*, 8(2), 145–160. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mp>

- i.v8i2.2023
- Asfari, U., & Fauzi, A. (n.d.). Total Quality Management (TQM) Barat dalam komparasi epistemologi manajemen mutu Islam. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 89–104. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i1.1985>
- Azra, A. (n.d.). *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium Ketiga*. Kencana.
- Bush, T., & Glover, D. (n.d.). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Caldwell, B. J. (n.d.). *School-based management*. UNESCO: International Institute for Educational Planning.
- Deming, W. E. (n.d.). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Fadhli, M. (n.d.). Internalisasi nilai-nilai ihsan sebagai sistem kendali mutu internal di madrasah tsanawiyah. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 210–222. <https://doi.org/10.17977/um025v4i3pm210-222>
- Fathurrochman, I. (n.d.). Evaluasi sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dalam meningkatkan mutu tata kelola mikro madrasah aliyah. *Jurnal Didaktika Islamika*, 12(1), 45–62. <https://doi.org/10.18326/jdi.v12i1.45-62>
- Haris, M., & Hidayat, R. (n.d.). Kontinum tata kelola makro, meso, dan mikro pendidikan Islam dalam implementasi kurikulum merdeka. *Jurnal Kebijakan Dan Pengembangan Pendidikan*, 12(2), 178–193. <https://doi.org/10.22219/jkpp.v12i2.2024>
- Ibnu Hajar Al-Asqalani, A. B. A. (n.d.). *Fath al-Bari Syarah Sahih al-Bukhari*. Dar al-Ma'rifah.
- Muhaimin, M. (n.d.). *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Kelola Madrasah dan Sekolah Islam*. Rajawali Pers.
- Mulyasa, E. (n.d.). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya.
- Munandar, A., & Saputra, E. (n.d.). Akuntabilitas transendental (muraqabah) dalam memitigasi pseudo-MBS pada sekolah Islam terpadu. *Jurnal Tadbir: Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 12–29. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v9i1.2025>
- Muslim, I. H. (n.d.). *Sahih Muslim*. Dar Ihya al-Turats al-Arabi.
- Nizar, M., & Syafi'i, A. (n.d.). Kritik sanad dan matan terhadap hadis-hadis itqan kerja dan implikasinya terhadap teologi manajemen modern. *Jurnal Studi Ilmu Hadis Kontemporer*, 5(2), 95–112. <https://doi.org/10.24042/jsih.v5i2.2023>
- Prasojo, L. D., & Anwar, K. (n.d.). The dynamic of school-based management implementation in Islamic boarding schools: A mesosystem analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(4), 689–707. <https://doi.org/10.1177/17411432>

20935412

- Sallis, E. (n.d.). *Total quality management in education* (3rd ed.). 3rd ed.
<https://doi.org/10.4324/9780203417003>
- Shatkin, G. (n.d.). The geopolitics of school-based management reforms in developing countries. *International Journal of Educational Development*, 53, 44–55.
<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2016.11.006>
- Suryana, Y., & Hidayat, A. (n.d.). Pengaruh beban kerja analisis (WLA) dan penempatan SDM berbasis kafa'ah terhadap mutu kinerja tenaga kependidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 6(1), 34–50.
<https://doi.org/10.15575/japi.v6i1.2024>
- Umi, S., & Rosyid, A. (n.d.). Formulasi indikator kinerja utama (KPI) berbasis itqan pada tingkat mikro madrasah aliyah swasta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 13(2), 201–216.
<https://doi.org/10.21831/jamp.v13i2.2025>
- Volansky, A., & Friedman, I. A. (n.d.). School-based management: An international perspective. *Ministry of Education, Culture and Sport*.