

PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM PENGUATAN KINERJA, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA MUTU MADRASAH ALIYAH SWASTA

Paizaluddin¹, Emy Herawati², Dedi Irama³, Zainal Abidin⁴, Erik Pebrikarlepi⁵

¹ Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang, Indonesia

^{2,3} Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al-Quraniyah, Bengkulu Selatan, Indonesia

^{4,5} Institut Agama Islam Al-Qur'an Al-Ittifaqiah Indralaya, Indonesia

Email: paizaluddinidang17@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i3.909>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 June 2025

Final Revised: 11 July 2025

Accepted: 16 August 2025

Published: 29 September 2025

Keywords:

Quality Culture

Leadership

Madrasah Performance

Integrated Quality



ABSTRACT

This study analyzes the application of integrated quality management in strengthening performance, leadership, and quality culture in Madrasah Aliyah (MA) Al-Ittifaqiah Indralaya. This study offers novelty by revealing how the principles of integrated quality management are adapted in the context of pesantren-based private madrasahs, a domain that is still rarely explored in the Islamic education management literature. The research uses a qualitative descriptive method through in-depth interviews, observations, and documentation analysis involving madrasah heads, teachers, and education staff. The results of the study show that the implementation of integrated quality management has taken place through strategic planning, human resource development, and improvement of educational services. However, a number of obstacles are still faced, such as limited data-based supervision, long-term funding management, and uneven internalization of quality culture. These findings affirm the importance of visionary leadership, the participation of all madrasah residents, and government policy support to ensure the sustainability of quality improvement. This research contributes to the enrichment of TQM theory by presenting an application model that is in harmony with Islamic values and can be replicated in private madrasahs in Indonesia and other Muslim countries.

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis penerapan manajemen mutu terpadu dalam penguatan kinerja, kepemimpinan, dan budaya mutu di Madrasah Aliyah (MA) Al-Ittifaqiah Indralaya. Kajian ini menawarkan kebaruan dengan mengungkap bagaimana prinsip manajemen mutu terpadu diadaptasi dalam konteks madrasah swasta berbasis pesantren sebuah ranah yang masih jarang dieksplorasi dalam literatur manajemen pendidikan Islam. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumentasi yang melibatkan kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen mutu terpadu telah berlangsung melalui perencanaan strategis, pengembangan sumber daya manusia, dan peningkatan layanan pendidikan. Namun, sejumlah kendala masih dihadapi, seperti keterbatasan supervisi berbasis data, pengelolaan pendanaan jangka panjang, dan internalisasi budaya mutu yang belum merata. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan visioner, partisipasi seluruh warga madrasah, serta dukungan kebijakan pemerintah untuk memastikan keberlanjutan perbaikan mutu. Penelitian ini berkontribusi pada pengayaan teori TQM dengan menampilkan model penerapan yang selaras dengan nilai-nilai Islam dan dapat direplikasi pada madrasah swasta di Indonesia maupun negara Muslim lainnya.

Kata kunci: Budaya Mutu, Kepemimpinan, Kinerja Madrasah, Mutu Terpadu

PENDAHULUAN

Pendidikan mutu terpadu pada tingkat sekolah dasar dan menengah merupakan aspek penting dalam membangun karakter dan kesadaran etis, khususnya di tengah masyarakat yang semakin plural. Sejumlah studi menunjukkan bahwa penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) berperan signifikan dalam menciptakan budaya organisasi pendidikan yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Aminbeidokhti (2016), misalnya, menemukan bahwa penerapan Total Quality Management (TQM) di perguruan tinggi mampu meningkatkan kinerja institusi melalui kepemimpinan partisipatif, keterlibatan pemangku kepentingan, dan evaluasi berkelanjutan. Cruickshank (2003) dan Doherty (1993) juga menunjukkan bahwa adopsi TQM memerlukan perubahan budaya institusional dan pengambilan keputusan berbasis data. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa manajemen mutu tidak hanya sekadar mekanisme teknis, tetapi juga sarana ideologis yang membentuk pola pikir dan perilaku seluruh warga sekolah.

Secara global, penelitian tentang penerapan manajemen mutu dalam pendidikan memperlihatkan pendekatan yang beragam. Di Eropa, Bendermacher (2017) memperkenalkan konsep *quality culture* sebagai kerangka teoritis yang menekankan pentingnya keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam siklus peningkatan mutu. Di Inggris, model manajemen mutu menyoroti sinergi antara kepemimpinan transformasional dan evaluasi berkelanjutan (Cruickshank, 2003). Di Belanda dan negara-negara Skandinavia, fokus diarahkan pada integrasi budaya mutu dengan dialog multikultural dan akuntabilitas sosial (Jackson, 2016). Sementara itu, penelitian di Asia Tenggara, seperti Parveen (2024) dan Duarte et al. (2014), menunjukkan bahwa praktik *comprehensive quality management* di sekolah menengah berkontribusi positif terhadap kinerja siswa, namun masih menekankan kepatuhan pada standar formal dibandingkan inovasi kontekstual.

Di Indonesia, MMT digunakan sebagai padanan dari TQM dalam konteks lembaga pendidikan Islam, termasuk madrasah. Beberapa penelitian pada tingkat perguruan tinggi menunjukkan bahwa MMT mampu meningkatkan mutu layanan dan kepuasan pemangku kepentingan melalui evaluasi internal yang sistematis (Raharjo et al., 2007; Sakthivel & Raju, 2006). Namun, implementasinya cenderung normatif dan berorientasi pada pemenuhan standar administratif, dengan sedikit keterlibatan kritis dari seluruh warga sekolah. Nadiri (2009) misalnya, menemukan bahwa pengukuran kepuasan mahasiswa sering kali hanya bersifat formal dan kurang menyentuh dimensi pengalaman nyata pengguna layanan. Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa praktik MMT di Indonesia, meskipun efektif dalam mendorong kepatuhan dan efisiensi, kerap belum sepenuhnya mengintegrasikan nilai-nilai lokal dan konteks sosial peserta didik.

Meskipun penelitian mengenai Manajemen Mutu Terpadu di perguruan tinggi dan sekolah umum telah berkembang pesat, kajian yang secara khusus menelaah penerapan Manajemen Mutu Terpadu di madrasah swasta berbasis pesantren masih sangat terbatas. Hanya sedikit studi yang mengeksplorasi bagaimana prinsip MMT dapat diadaptasi dalam konteks madrasah yang memiliki kepemimpinan religius, mekanisme pendanaan mandiri, dan budaya organisasi khas pesantren, serta bagaimana nilai-nilai lokal dapat dipadukan dengan standar mutu global. Keterbatasan ini menunjukkan adanya *research gap* yang penting untuk diisi guna memahami bagaimana manajemen mutu dapat berfungsi tidak hanya sebagai sistem teknis, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan budaya dan nilai dalam pendidikan Islam.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi

kasus untuk menelaah bagaimana prinsip-prinsip Manajemen Mutu Terpadu (MMT) diterapkan dalam kebijakan mutu, praktik kepemimpinan, dan interaksi sosial di Madrasah Aliyah (MA) Al-Ittifaqiah, Indralaya, Sumatera Selatan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kepala madrasah, guru, dan staf manajemen, observasi partisipatif terhadap kegiatan manajemen mutu, serta analisis dokumen seperti pedoman mutu, laporan evaluasi internal, dan arsip kebijakan madrasah. Penelitian ini berupaya menjawab tiga pertanyaan utama: (1) bagaimana prinsip MMT diartikulasikan dalam dokumen kebijakan dan praktik sehari-hari di MA Al-Ittifaqiah Indralaya? (2) bagaimana budaya organisasi pesantren memengaruhi proses perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan pemangku kepentingan? (3) sejauh mana integrasi nilai-nilai lokal pesantren berdampak pada efektivitas sistem mutu di madrasah?

Dengan memadukan wawancara, observasi, dan analisis dokumen, penelitian ini memberikan kontribusi pada kajian manajemen pendidikan Islam sekaligus menawarkan wawasan praktis bagi pengelola madrasah, pembuat kebijakan, dan pengembang kurikulum. Temuan penelitian diharapkan dapat memperkaya pemahaman tentang model manajemen mutu yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan standar teknis, tetapi juga menumbuhkan budaya mutu yang reflektif, kontekstual, dan selaras dengan nilai-nilai keislaman di madrasah swasta berbasis pesantren.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus untuk menelaah penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di Madrasah Aliyah (MA) Al-Ittifaqiah, Indralaya, Sumatera Selatan. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengeksplorasi fenomena organisasi dan budaya secara holistik serta menangkap interaksi kompleks antara kepemimpinan, kebijakan, dan nilai-nilai komunitas yang membentuk praktik manajemen mutu di madrasah berbasis pesantren. Sebagai perspektif yang menempatkan individu dan institusi dalam konteks sosialnya, desain studi kasus kualitatif sangat sesuai untuk meneliti bagaimana kepemimpinan religius, nilai-nilai lokal, dan kebijakan struktural berinteraksi dalam membangun budaya perbaikan berkelanjutan (Maxwell, 2021).

Tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi bagaimana prinsip-prinsip MMT dirumuskan, diimplementasikan, dan dinegosiasikan dalam manajemen harian MA Al-Ittifaqiah Indralaya, serta bagaimana budaya pesantren memengaruhi proses peningkatan mutu dan partisipasi pemangku kepentingan. Fokus penelitian diarahkan pada pemahaman integrasi nilai-nilai keislaman lokal dengan standar mutu modern di lingkungan madrasah swasta. Partisipan penelitian dipilih secara *purposive* dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam perumusan dan pelaksanaan manajemen mutu. Sebanyak 25 informan dilibatkan, terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum dan kesiswaan, tim penjaminan mutu internal, guru senior, dan perwakilan siswa. Pemilihan ini dimaksudkan agar diperoleh beragam perspektif mengenai praktik kepemimpinan, implementasi kebijakan, dan pengalaman nyata pelaksanaan MMT di MA Al-Ittifaqiah Indralaya.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik triangulasi yang meliputi observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan analisis dokumen. Observasi partisipatif dilakukan selama rapat manajemen mutu, proses pembelajaran, dan kegiatan evaluasi untuk mengamati interaksi antara pimpinan, guru, dan siswa dengan fokus pada proses

pengambilan keputusan, pola komunikasi, serta penerapan prinsip MMT dalam praktik sehari-hari. Wawancara mendalam dilaksanakan secara semi-terstruktur kepada pimpinan madrasah, guru dan staf, serta perwakilan siswa untuk menggali pengalaman, persepsi, dan strategi mereka dalam penerapan MMT, termasuk efektivitas sistem mutu dan pengaruh budaya pesantren. Analisis dokumen meliputi telaah pedoman mutu, laporan audit internal, notulen rapat, dokumen akreditasi, dan kebijakan lokal yang memberikan konteks historis dan prosedural penerapan MMT serta menunjukkan bagaimana standar nasional diintegrasikan dengan nilai-nilai pesantren.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang mencakup tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pada tahap reduksi, data hasil wawancara, observasi, dan dokumen diseleksi, dikodekan, dan dikelompokkan ke dalam tema-tema utama seperti kebijakan mutu, praktik kepemimpinan, keterlibatan pemangku kepentingan, dan integrasi nilai-nilai pesantren. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk matriks dan narasi deskriptif untuk memudahkan identifikasi pola dan hubungan antar tema sebelum dilakukan penarikan kesimpulan.

Dengan desain ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif dan valid mengenai adaptasi MMT di MA Al-Ittifaqiah Indralaya, sekaligus menawarkan rekomendasi praktis bagi pengelola madrasah dalam mengembangkan budaya mutu yang kontekstual, reflektif, dan selaras dengan nilai-nilai keislaman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penerapan Manajemen Mutu Terpadu di MA Al-Ittifaqiah Indralaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MA Al-Ittifaqiah Indralaya telah menerapkan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) melalui berbagai program peningkatan mutu yang terstruktur. Madrasah menyusun rencana strategis lima tahunan yang memuat visi, misi, dan target mutu akademik maupun nonakademik. Dokumen Renstra MA Al-Ittifaqiah Indralaya 2020–2025 yang diperoleh peneliti menegaskan sasaran “menjadi madrasah unggul berbasis pesantren dengan standar mutu nasional dan internasional.” Setiap unit kerja memiliki standar operasional prosedur (SOP) sebagai acuan pelaksanaan kegiatan pembelajaran, administrasi, dan layanan siswa.

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Madrasah menerangkan bahwa:

“Kami berpegang pada rencana strategis lima tahun. Setiap bidang harus memiliki SOP dan target mutu. Setiap bulan kami adakan evaluasi bersama untuk melihat sejauh mana program berjalan dan apa yang perlu diperbaiki.”

(Wawancara, Kepala Madrasah, 12 Februari 2025)

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan pada rapat evaluasi bulanan menunjukkan adanya *quality circle* yang dihadiri kepala madrasah, wakil kepala, dan koordinator bidang. Pertemuan dimulai dengan pemaparan capaian target oleh masing-masing bidang, dilanjutkan diskusi masalah dan solusi. Rapat berlangsung selama dua jam. Setiap koordinator bidang memaparkan progres dan kendala. Kepala madrasah menekankan pentingnya tindak lanjut tertulis sebagai bagian dari siklus perbaikan berkelanjutan.

Dokumen laporan tahunan madrasah tahun 2024 yang diperoleh peneliti juga menegaskan komitmen pada siklus *plan–do–check–act* (PDCA). Setiap program dilengkapi dengan indikator mutu, hasil capaian, serta rekomendasi tindak lanjut yang terdokumentasi

secara sistematis.

Meskipun demikian, penerapan TQM masih menghadapi beberapa hambatan penting. Pertama, pendanaan jangka panjang sebagian besar masih bergantung pada dana BOS dan sumbangan masyarakat. Hal ini diungkapkan oleh Wakil Kepala Bidang Sarana:

“Program pengembangan laboratorium digital dan modernisasi sistem informasi sudah direncanakan, tapi karena dana masih bergantung pada BOS dan donatur, beberapa rencana harus ditunda.” (Wawancara, 12 Februari 2025)

Kedua, meskipun proses evaluasi telah berjalan, pemanfaatan data digital dalam pengambilan keputusan belum maksimal. Seorang Guru Senior menyampaikan:

“Kami sudah mulai pakai aplikasi untuk nilai dan absensi, tapi analisis data untuk perencanaan masih manual. Banyak guru belum mahir memanfaatkan data digital.” (Wawancara, 13 Februari 2025)

Ketiga, keterlibatan orang tua dan alumni dalam memberikan masukan mutu belum terorganisasi secara sistematis. Dokumentasi notulen pertemuan komite madrasah menunjukkan bahwa usulan orang tua sering disampaikan secara lisan tanpa mekanisme tindak lanjut formal.

Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi di atas memperlihatkan bahwa MA Al-Ittifaqiah Indralaya telah mengadopsi kerangka TQM secara konseptual dan operasional, khususnya melalui perencanaan strategis, SOP, dan siklus PDCA. Namun, keberlanjutan program mutu masih terkendala keterbatasan pendanaan, rendahnya pemanfaatan data digital, dan belum optimalnya partisipasi orang tua serta alumni. Temuan ini menegaskan perlunya penguatan kapasitas teknologi, diversifikasi sumber pendanaan, dan mekanisme umpan balik eksternal untuk memastikan prinsip *continuous improvement* berjalan efektif.



Gambar 1. Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Meningkatkan Mutu Madrasah Aliyah Al-Ittifaqiah.

Kinerja Madrasah di MA Al-Ittifaqiah Indralaya

Dalam aspek kinerja, MA Al-Ittifaqiah Indralaya menunjukkan kemajuan yang cukup signifikan dalam tiga tahun terakhir. Dokumentasi laporan prestasi siswa 2022–2024

memperlihatkan peningkatan hasil Ujian Madrasah dan tingkat kelulusan yang secara konsisten berada di atas standar rata-rata provinsi Sumatera Selatan. Madrasah juga berhasil meraih berbagai penghargaan di bidang keagamaan, seni, dan sains, baik di tingkat kota maupun provinsi. Guru-guru telah memenuhi kualifikasi akademik minimal S1, dan sebagian besar aktif mengikuti pelatihan pengembangan profesional yang difasilitasi Kementerian Agama maupun program internal madrasah.

Peningkatan kinerja ini didukung oleh kualitas tenaga pendidik yang memadai. Seluruh guru telah memenuhi kualifikasi akademik minimal sarjana (S1) dan sebagian besar aktif mengikuti pelatihan pengembangan profesional, baik yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama maupun melalui program internal madrasah. Sistem evaluasi pembelajaran telah menerapkan penilaian berbasis kompetensi dan penggunaan e-raport, meskipun belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem manajemen data sekolah. Salah satu staf administrasi menegaskan:

“E-raport sudah membantu memantau perkembangan nilai siswa, tetapi integrasi dengan sistem data sekolah masih bertahap. Kami masih menyatukan data akademik dan non-akademik secara manual.” (Wawancara, Staf Administrasi Akademik, 13 Februari 2025)

Wawancara dengan guru dan siswa mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja didukung oleh pengelolaan kurikulum yang adaptif, kegiatan ekstrakurikuler yang beragam, serta budaya disiplin yang ketat. Seorang guru mata pelajaran menyampaikan:

“Kami melakukan *review* kurikulum setiap semester. Jika ada perubahan kebijakan, kami langsung menyesuaikan supaya siswa siap menghadapi ujian nasional dan kompetisi eksternal.” (Wawancara, Guru PAI, 12 Februari 2025)

Seorang siswa kelas XII menambahkan:

“Kegiatan ekstrakurikuler sangat mendukung, ada lomba sains, seni, dan tahfiz. Kami dilatih disiplin sejak pagi, mulai dari apel, salat berjamaah, sampai evaluasi belajar malam.” (Wawancara, Siswa Kelas XII, 13 Februari 2025)

Berdasarkan hasil observasi proses pembelajaran tatap muka, guru di MA Al-Ittifaqiah Indralaya telah memanfaatkan perangkat digital sederhana seperti proyektor, *smart TV*, dan layar presentasi untuk menunjang penyampaian materi. Penggunaan teknologi ini terlihat pada sebagian kelas yang menayangkan presentasi PowerPoint dan video pembelajaran sebagai media ilustrasi untuk memperjelas konsep. Oleh karena itu, pemanfaatan media digital masih terbatas pada fungsi penyajian materi dan belum dikembangkan untuk mendukung interaksi belajar yang lebih mendalam, seperti analisis data atau simulasi berbasis aplikasi. Aktivitas diskusi tetap berlangsung dalam format tatap muka konvensional, di mana guru memberikan arahan dan siswa menanggapi secara langsung tanpa bantuan platform digital interaktif.

Meskipun perkembangan kinerja terlihat positif, tantangan tetap ada, terutama pada pemanfaatan teknologi pembelajaran. Beberapa guru mengakui perlunya pelatihan lanjutan agar integrasi teknologi tidak hanya sebatas media penyampaian materi, tetapi juga mampu meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar secara kolaboratif. Seorang guru senior menegaskan:

“Kami butuh pelatihan lebih dalam penggunaan teknologi, supaya bukan hanya menayangkan slide, tetapi juga bisa membuat pembelajaran interaktif dan analisis hasil belajar yang lebih cepat.” (Wawancara, Guru Senior, 14 Februari 2025)

Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa kinerja MA Al-Ittifaqiah Indralaya terus meningkat, terlihat dari capaian prestasi siswa, kualitas guru, dan adaptasi kurikulum. Namun, keberlanjutan peningkatan kinerja masih memerlukan penguatan pemanfaatan teknologi pembelajaran, integrasi data akademik, dan pelatihan guru yang lebih komprehensif untuk mendukung pembelajaran berbasis digital.



Gambar 2. Kinerja Madrasah Aliyah Al-Ittifaqiah.

Kepemimpinan Kepala Madrasah di MA Al-Ittifaqiah Indralaya

Kepala MA Al-Ittifaqiah Indralaya menampilkan gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional yang terlihat dari pola interaksi, kebijakan, dan mekanisme pengambilan keputusan di tingkat madrasah. Berdasarkan hasil wawancara, kepala madrasah secara rutin melibatkan guru, staf, dan komite madrasah dalam proses perencanaan program serta penetapan kebijakan penting. Pertemuan koordinasi bulanan menjadi forum evaluasi kinerja, pembahasan masalah, dan perumusan solusi bersama.

Dalam wawancara, Kepala Madrasah menegaskan:

“Kami tidak bisa bekerja sendiri. Semua kebijakan penting, baik terkait kurikulum maupun kegiatan siswa, selalu dibahas bersama guru, staf, dan komite. Forum bulanan menjadi tempat kami menilai apa yang sudah berjalan dan merencanakan langkah berikutnya.” (Wawancara, Kepala Madrasah, 12 Februari 2025)

Keterlibatan kolektif ini mendorong tumbuhnya *sense of belonging* di kalangan guru dan staf. Seorang Guru Senior menyampaikan:

“Setiap program baru selalu dimusyawarahkan. Kami merasa dihargai karena pendapat guru menjadi bahan pertimbangan sebelum keputusan diambil.” (Wawancara, Guru Senior, 13 Februari 2025)

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, peneliti menemukan bahwa pada rapat koordinasi bulanan memperlihatkan dinamika diskusi yang egaliter. Guru dan staf bebas menyampaikan masukan, sementara kepala madrasah memfasilitasi dialog dan merangkul kesepakatan bersama. Rapat berlangsung dengan suasana terbuka. Kepala madrasah mempersilakan guru mengajukan ide dan menanggapi kendala. Keputusan akhir

dirumuskan bersama dan dicatat dalam berita acara.

Dokumentasi Notulen Rapat Koordinasi Januari 2025 juga menunjukkan daftar kehadiran seluruh wakil kepala dan koordinator bidang, serta keputusan kolektif mengenai penyesuaian jadwal kegiatan pembelajaran dan penguatan program ekstrakurikuler. Meskipun kepemimpinan partisipatif telah berjalan baik, beberapa area masih memerlukan penguatan. Sejumlah guru mengungkapkan bahwa supervisi pembelajaran oleh kepala madrasah belum dilakukan secara merata di setiap semester.

Seorang guru mata pelajaran menuturkan:

“Supervisi memang ada, tetapi kadang tidak merata. Ada guru yang belum pernah disupervisi semester ini karena jadwal kepala madrasah sangat padat.”

(Wawancara, Guru PAI, 13 Februari 2025)

Selain itu, pengambilan keputusan berbasis data evaluasi akademik masih dapat ditingkatkan. Wakil Kepala Bidang Kurikulum menyampaikan:

“Data nilai dan absensi sudah terkumpul, tetapi analisis untuk kebijakan belum maksimal. Kadang keputusan masih berdasarkan rapat internal tanpa perhitungan data yang mendalam.” (Wawancara, 14 Februari 2025)

Data wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala MA Al-Ittifaqiah Indralaya telah mendorong partisipasi kolektif, meningkatkan motivasi kerja, dan memperkuat kepatuhan terhadap standar mutu. Namun, efektivitas supervisi pembelajaran dan pemanfaatan data akademik masih perlu ditingkatkan agar proses pengambilan keputusan lebih terukur dan mendukung prinsip *continuous improvement* dalam kerangka Total Quality Management (TQM).



Gambar 3. Dimensi Kepemimpinan di MA Al-Ittifaqiah Indralaya

Budaya Mutu di MA Al-Ittifaqiah Indralaya

Budaya mutu di MA Al-Ittifaqiah Indralaya tercermin melalui berbagai kebiasaan kolektif yang mendukung perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Tradisi morning briefing setiap awal pekan menjadi sarana penyampaian informasi, pemberian motivasi, dan penguatan komitmen mutu bagi seluruh guru dan staf. Dalam kegiatan ini kepala madrasah atau wakil kepala menyampaikan capaian target, rencana kerja mingguan, serta pesan spiritual yang mengaitkan mutu kerja dengan nilai-nilai keislaman.

Dalam wawancara, Wakil Kepala Bidang Kurikulum menegaskan:

“Setiap Senin pagi kami melakukan *morning briefing*. Kepala madrasah memberi arahan, menyampaikan capaian, dan memotivasi guru serta staf agar semangat menjaga mutu pembelajaran.” (Wawancara, 13 Februari 2025)

Selain *morning briefing*, guru dan staf telah membiasakan diri melakukan *peer review* terhadap perangkat pembelajaran sebelum digunakan di kelas. Praktik ini menjadi mekanisme saling mengoreksi dan memastikan kesesuaian perangkat dengan standar kurikulum dan target mutu. Seorang Guru PAI menyampaikan:

“Sebelum perangkat ajar digunakan, kami saling memeriksa dan memberi masukan. Tujuannya agar RPP dan materi benar-benar sesuai standar dan kebutuhan siswa.” (Wawancara, 13 Februari 2025)

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, peneliti menemukan bahwa nilai-nilai Islam seperti ihsan (keunggulan), amanah (integritas), dan musyawarah (partisipasi) diinternalisasikan dalam tata tertib, kegiatan keagamaan, dan interaksi sehari-hari. Dalam rapat guru, proses pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah. Guru senior dan junior diberi kesempatan menyampaikan pendapat sebelum keputusan final diambil.

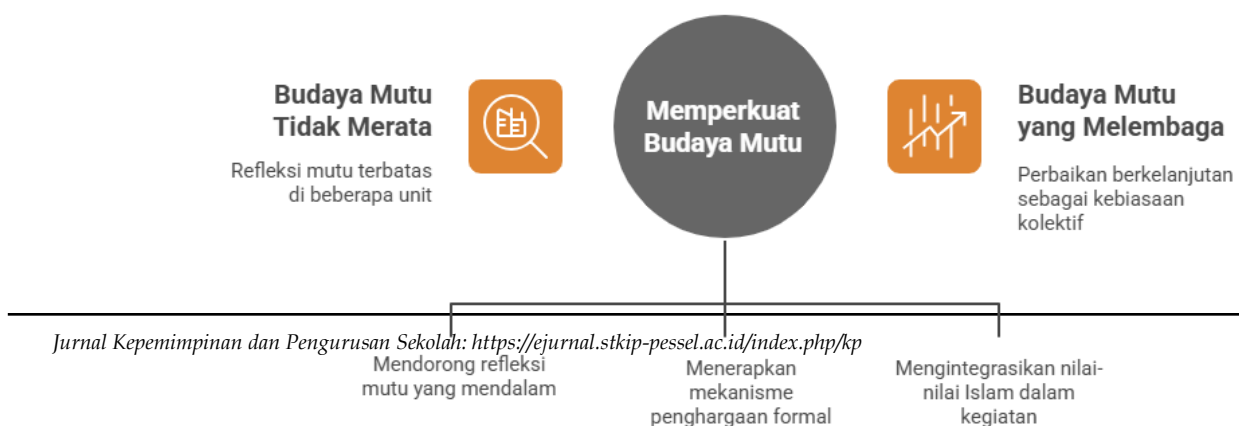
Dokumentasi berupa buku tata tertib guru dan siswa memuat pernyataan eksplisit mengenai pentingnya menjaga kejujuran, disiplin, dan kerja sama sebagai bagian dari budaya mutu madrasah. Meskipun demikian, proses internalisasi budaya mutu belum sepenuhnya merata di semua unit kerja. Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian guru masih menjalankan kegiatan rutin tanpa melakukan refleksi mutu secara mendalam. Seorang guru menuturkan:

“Kegiatan sudah berjalan baik, tapi kadang kami fokus pada pelaksanaan saja. Evaluasi mendalam terhadap mutu masih terbatas pada rapat tertentu.” (Wawancara, Guru Bahasa Arab, 14 Februari 2025)

Selain itu, beberapa program pembiasaan belum didukung oleh mekanisme penghargaan berbasis kinerja yang dapat memacu inovasi berkelanjutan. Guru lain menambahkan:

“Program apresiasi guru berprestasi masih sebatas ucapan terima kasih. Kalau ada penghargaan lebih formal, mungkin bisa memotivasi untuk berinovasi.” (Wawancara, Guru Senior, 14 Februari 2025)

Data wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa budaya mutu di MA Al-Ittifaqiah Indralaya telah terbangun melalui kegiatan rutin seperti *morning briefing*, *peer review* perangkat pembelajaran, dan internalisasi nilai-nilai Islam dalam interaksi sehari-hari. Namun, pemerataan praktik refleksi mutu dan pemberian penghargaan berbasis kinerja masih perlu diperkuat agar budaya mutu benar-benar melembaga sebagai kebiasaan kolektif yang mendukung prinsip *continuous improvement* dalam kerangka Total Quality Management (TQM).



Gambar 4. Memperkuat Budaya Mutu di MA Al-Ittifaqiah Indralaya

Pembahasan

Hasil penelitian mengenai penerapan Total Quality Management (TQM) di Madrasah Aliyah (MA) Al-Ittifaqiah menegaskan bahwa madrasah berbasis pesantren dapat mengintegrasikan manajemen mutu modern dengan nilai-nilai keislaman secara kontekstual. Temuan pada empat fokus utama penerapan TQM, kinerja madrasah, kepemimpinan kepala madrasah, dan budaya mutu menunjukkan proses manajemen yang terstruktur namun tetap adaptif terhadap kebutuhan lokal. Setiap dimensi saling menguatkan dan membentuk satu kesatuan sistem mutu yang berorientasi pada *continuous improvement*.

Pertama, penerapan TQM di MA Al-Ittifaqiah Indralaya terbukti dijalankan melalui perencanaan strategis lima tahunan, penyusunan SOP, dan siklus PDCA. Forum evaluasi bulanan yang dihadiri kepala madrasah, wakil kepala, dan koordinator bidang berfungsi sebagai *quality circle* untuk meninjau capaian, mendeteksi hambatan, dan menetapkan tindak lanjut tertulis. Praktik ini sesuai dengan temuan Parveen (2024) yang menekankan pentingnya perencanaan jangka panjang dan siklus perbaikan berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja sekolah. Namun, keterbatasan pendanaan, ketergantungan pada dana BOS, dan rendahnya pemanfaatan data digital menjadi tantangan yang serupa dengan catatan Krooi (2024) tentang kebutuhan integrasi teknologi dalam sistem jaminan mutu. Madrasah telah memulai penggunaan aplikasi nilai dan absensi, tetapi analisis data untuk pengambilan keputusan masih manual kondisi yang memperkuat rekomendasi Stojanov (2024) bahwa penguatan kapasitas analitik merupakan prasyarat menuju *evidence-based management*.

Kedua, peningkatan kinerja madrasah terlihat dari prestasi akademik, kualitas guru, dan adaptasi kurikulum. Tingkat kelulusan yang konsisten di atas rata-rata provinsi, kemenangan siswa dalam kompetisi sains dan keagamaan, serta pemenuhan kualifikasi akademik guru mendukung model pengukuran kinerja berbasis proses yang dikembangkan Kucińska (2023). Namun, integrasi *e-raport* dengan sistem manajemen data sekolah masih bertahap, dan pemanfaatan teknologi pembelajaran masih sebatas media presentasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Liu (2023) mengenai *Quality 4.0* yang menekankan pentingnya digitalisasi dan pemanfaatan data besar untuk mendukung mutu pendidikan.

Ketiga, dimensi kepemimpinan menonjol sebagai penggerak utama budaya mutu. Kepala madrasah mempraktikkan kepemimpinan partisipatif dan transformasional dengan melibatkan guru, staf, dan komite dalam perencanaan serta pengambilan keputusan strategis. Forum koordinasi bulanan menjadi sarana evaluasi kinerja sekaligus musyawarah terbuka, menciptakan rasa memiliki di kalangan guru dan staf. Praktik ini mendukung konsep *soft TQM* yang dikemukakan Casprini (2023), di mana komunikasi egaliter dan kepemimpinan kolaboratif terbukti meningkatkan motivasi dan kepatuhan terhadap standar mutu. Meski demikian, supervisi pembelajaran yang belum merata dan pemanfaatan data akademik yang masih terbatas menunjukkan perlunya penguatan fungsi kontrol berbasis bukti, sebagaimana diingatkan oleh Özşen (2023) mengenai strategi adaptasi mutu berkelanjutan di lembaga pendidikan.

Keempat, budaya mutu di MA Al-Ittifaqiah Indralaya berkembang melalui kebiasaan kolektif yang menanamkan nilai keislaman. Tradisi *morning briefing* setiap awal pekan, *peer review* perangkat pembelajaran, dan internalisasi nilai *ihsan* (keunggulan), *amanah* (integritas), serta *musyawarah* (partisipasi) memperlihatkan perpaduan antara prinsip manajemen modern dan etos spiritual. Dokumentasi tata tertib guru dan siswa menegaskan pentingnya kejujuran, disiplin, dan kerja sama sebagai fondasi mutu. Budaya mutu seperti ini mendukung temuan Zien (2024) mengenai efektivitas sistem manajemen mutu Islami (IqMS) dalam membangun motivasi guru dan komitmen kolektif. Namun, keterbatasan mekanisme penghargaan berbasis kinerja mengindikasikan perlunya insentif formal untuk mendorong inovasi berkelanjutan isu yang juga disoroti Alateyyat (2024) tentang kaitan antara TQM dan kinerja lintas sektor.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan TQM di MA Al-Ittifaqiah Indralaya bukan hanya ditentukan oleh ketepatan prosedur teknis, tetapi juga oleh kemampuan lembaga untuk menanamkan nilai moral dan spiritual dalam setiap kebijakan mutu. Perencanaan strategis, kepemimpinan kolaboratif, dan budaya kerja yang religius menciptakan model manajemen mutu yang kontekstual dan berkelanjutan. Sejalan dengan agenda riset terbaru dalam literatur manajemen mutu (Liu et al., 2023; Parveen et al., 2024), pengalaman MA Al-Ittifaqiah Indralaya memberikan kontribusi teoritis bahwa TQM dapat dipadukan dengan nilai-nilai lokal untuk menghasilkan sistem mutu yang tidak hanya efektif secara akademik, tetapi juga bermakna secara etis dan spiritual.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Madrasah Aliyah (MA) Al-Ittifaqiah telah berhasil menerapkan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sebagai kerangka peningkatan mutu madrasah yang menyatukan prinsip manajemen modern dengan nilai-nilai keislaman. Penerapan MMT tampak pada penyusunan rencana strategis lima tahunan, penerapan standar operasional prosedur (SOP) di setiap unit kerja, serta pelaksanaan siklus plan-do-check-act (PDCA) yang diperkuat melalui forum evaluasi bulanan sebagai media quality circle untuk meninjau capaian, mengidentifikasi hambatan, dan menetapkan tindak lanjut perbaikan. Peningkatan kinerja madrasah tercermin dari prestasi akademik siswa yang konsisten di atas rata-rata provinsi, keberhasilan dalam berbagai kompetisi keagamaan dan sains, serta kualitas guru yang seluruhnya telah memenuhi kualifikasi minimal S1 dan aktif mengikuti pelatihan pengembangan profesional. Kepemimpinan kepala madrasah yang partisipatif dan transformasional mendorong keterlibatan guru, staf, dan komite dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan meningkatkan motivasi kerja. Budaya mutu juga telah melembaga melalui tradisi *morning briefing*, *peer review* perangkat pembelajaran, dan internalisasi nilai-nilai Islam seperti *ihsan* (keunggulan), *amanah* (integritas), dan *musyawarah* (partisipasi) dalam tata tertib serta interaksi sehari-hari. Meskipun demikian, keberlanjutan program mutu masih menghadapi tantangan berupa ketergantungan pada dana BOS, keterbatasan pemanfaatan data digital dalam pengambilan keputusan, dan belum optimalnya mekanisme penghargaan berbasis kinerja untuk mendorong inovasi guru. Secara keseluruhan, penerapan MMT di MA Al-Ittifaqiah membuktikan bahwa manajemen mutu yang berpijak pada nilai-nilai lokal dan religius dapat menjadi model pengelolaan pendidikan Islam yang efektif, adaptif, dan relevan dengan tuntutan era digital, sekaligus memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan MMT di lembaga pendidikan serupa.

REFERENSI

- Aminbeidokhti, A., Jamshidi, L., & Mohammadi Hoseini, A. (2016). The effect of the total quality management on organizational innovation in higher education mediated by organizational learning. *Studies in Higher Education*, 41(7), 1153–1166. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.966667>
- Bendermacher, G. W. G., oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., & Dolmans, D. H. J. M. (2017). Unravelling Quality Culture in Higher Education: a Realist Review. *Higher Education*, 73(1), 39–60. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2>
- Casprini, E., Pucci, T., Fiorini, N., & Zanni, L. (2023). Blending “hard” and “soft” TQM for academic excellence: the University of Siena experience in the field of Life Sciences. *TQM Journal*, 35(9), 231–255. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2022-0213>
- Cruickshank, M. (2003). Total Quality Management in the higher education sector: A literature review from an international and Australian perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(10), 1159–1167. <https://doi.org/10.1080/1478336032000107717>
- Doherty, G. D. (1993). Towards Total Quality Management in higher education: A case study of the University of Wolverhampton. *Higher Education*, 25(3), 321–339. <https://doi.org/10.1007/BF01383857>
- Khalaf Alateyyat, S., Jaaron, A. A. M., & Igudia, E. (2024). Unveiling the status of TQM-performance link in the private, public, and third sectors: a systematic review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 35(9–10), 938–970. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2348660>
- Krooi, M., Whittingham, J., & Beausaert, S. (2024). Introducing the 3P conceptual model of internal quality assurance in higher education: A systematic literature review. *Studies in Educational Evaluation*, 82, 101360. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101360>
- Kucińska-Landwójtowicz, A., Czabak-Górska, I. D., Lorenc, M., Domingues, P., & Sampaio, P. (2023). Performance measurement model for technical universities – case study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(10), 2632–2663. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2021-0107>
- Liu, H.-C., Liu, R., Gu, X., & Yang, M. (2023). From total quality management to Quality 4.0: A systematic literature review and future research agenda. *Frontiers of Engineering Management*, 10(2), 191–205. <https://doi.org/10.1007/s42524-022-0243-z>
- Maxwell, J. A. (2021). Why Qualitative Methods are Necessary for Generalization. *Qualitative Psychology*, 8(1), 111.
- Nadiri, H., Kandampully, J., & Hussain, K. (2009). Students’ Perceptions of Service Quality in Higher Education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(5), 523–535. <https://doi.org/10.1080/14783360902863713>
- Ozsen, T., Uslu, B., & Aypay, A. (2023). Strategy adaptation for sustainable quality management in universities: a systematic literature review. *Tertiary Education and Management*, 29(4), 447–469. <https://doi.org/10.1007/s11233-022-09098-4>
- Parveen, K., Phuc, T. Q. B., Alghamdi, A. A., Kumar, T., Aslam, S., Shafiq, M., & Saleem, A. (2024). The Contribution of Quality Management Practices to Student Performance: Mediated by School Culture. *Heliyon*, 10(15), e34892. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34892>
- Raharjo, H., Xie, M., Goh, T. N., & Brombacher, A. C. (2007). A Methodology to Improve

- Higher Education Quality Using The Quality Function Deployment and Analytic Hierarchy Process. *Total Quality Management*, 18(10), 1097–1115.
- Sakthivel, P. B., & Raju, R. (2006). Conceptualizing Total Quality Management in Engineering Education and Developing a TQM Educational Excellence Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(7), 913–934. <https://doi.org/10.1080/14783360600595476>
- Stojanov, A., & Daniel, B. K. (2024). A decade of research into the application of big data and analytics in higher education: A systematic review of the literature. *Education and Information Technologies*, 29(5), 5807–5831. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12033-8>
- Zien, N. H. R., Bakar, N. A. A., & Saad, R. (2024). Unveiling insights: A dataset analysis of Islamic quality management systems in educational institutions toward SDG-aligned education. *Data in Brief*, 54, 110343. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110343>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under:

