MASALIQ
Jurnal Pendidikan dan Sains

e-ISSN: 2808-8115
p-ISSN: 2809-1051

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Crossref, Garuda, Google Scholar, Base, etc

https://doi.org/10.58578/masaliq.v5i4.6617

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MUTU DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Implementation of Quality-Based Management in Islamic Educational Institutions

Toto Suryadi & Khusnul Asma
Akademi Maritim Pembangunan Jakarta; STEBI Syaikhona Kholil Sidogiri
totosuryadi186@gmail.com; asmakhusnul4@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
May 23, 2025	Jun 21, 2025	Jul 3, 2025	Jul 8, 2025

Abstract

This study stems from the limited research on the implementation of Total Quality Management (TQM) in Islamic educational institutions at the district level, despite its significant impact on the competitiveness and relevance of Islamic education in responding to both local and global dynamics. The aim of this research is to descriptively analyze the planning, implementation, evaluation, and the supporting and inhibiting factors in the application of TQM. A qualitative approach was employed using a multi-case study design involving one *Madrasah Aliyah* and one modern *pesantren*, both selected purposively. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis, and then thematically analyzed. The findings reveal that both institutions have implemented TQM principles with distinct approaches: the *Madrasah Aliyah* emphasizes compliance with the National Education Standards (SNP) integrated with Islamic values, while the *pesantren* fosters a holistic quality environment covering academic performance, student self-reliance, mastery of classical Islamic texts (*kitab kuning*), and foreign languages. Key supporting factors include visionary leadership, an adaptive organizational culture, and active teacher involvement. Conversely, the main

Masaliq Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

challenges lie in budget constraints, resistance to change, and difficulties in assessing non-academic quality indicators. The study concludes that synergy between the institutions' internal values and external demands is essential for effective TQM implementation. The implications highlight the need to strengthen evaluation systems and provide contextual, sustainable training for human resources to drive holistic quality improvement.

Keywords: Total Quality Management; Islamic Education; Case Study; Quality Improvement; Educational Institutions

Abstrak: Penelitian ini bertolak dari keterbatasan kajian mengenai penerapan Manajemen Berbasis Mutu (MBM) di lembaga pendidikan Islam tingkat kabupaten, meskipun penerapan MBM memiliki dampak signifikan terhadap daya saing dan relevansi pendidikan Islam dalam menghadapi dinamika lokal maupun global. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara deskriptif perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi MBM. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multi-kasus, yang dilakukan pada satu Madrasah Aliyah dan satu Pondok Pesantren Modern yang dipilih secara purposif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan telaah dokumen, kemudian dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua lembaga telah menerapkan prinsip MBM dengan pendekatan berbeda: Madrasah Aliyah menekankan pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang dipadukan dengan nilai-nilai Islam, sedangkan pesantren mengembangkan lingkungan mutu secara menyeluruh yang mencakup aspek akademik, kemandirian santri, penguasaan *kitab kuning*, dan bahasa asing. Faktor pendukung utama mencakup kepemimpinan visioner, budaya organisasi yang adaptif, dan keterlibatan aktif guru. Sebaliknya, hambatan utama meliputi keterbatasan anggaran, resistensi terhadap perubahan, dan tantangan dalam mengukur mutu non-akademik. Kesimpulan penelitian ini menegaskan pentingnya sinergi antara nilai-nilai internal lembaga dengan tuntutan eksternal dalam penerapan MBM. Implikasinya mencakup perlunya penguatan sistem evaluasi serta pelatihan sumber daya manusia yang kontekstual dan berkelanjutan untuk mendorong peningkatan mutu secara holistik.

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Mutu; Pendidikan Islam; Studi Kasus; Peningkatan Kualitas; Lembaga Pendidikan.

PENDAHULUAN

Isu Penelitian: Urgensi Peningkatan Mutu di Tengah Persaingan Pendidikan

Dunia pendidikan kontemporer dihadapkan pada tantangan ganda: memenuhi ekspektasi pasar global yang menuntut kompetensi tinggi dan, pada saat yang sama, membentuk generasi yang berkarakter kuat dan berakhlak mulia (Oktaviana et al., 2022). Isu kualitas atau mutu pendidikan, melainkan sebuah keniscayaan bagi setiap lembaga pendidikan yang ingin bertahan dan berkembang (Ledia & Mauli Rosa Bustam, 2023). Secara

internasional, paradigma manajemen mutu yang diadopsi dari dunia industri, seperti *Total Quality Management* (TQM), bahwa layanan yang diberikan memenuhi atau bahkan melampaui harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*), yang meliputi siswa, orang tua, masyarakat, dan dunia usaha (Wulandari & Fitrianingsih, 2024).

Di tingkat nasional, pemerintah Indonesia telah menetapkan delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai acuan mutu minimum (Noralita et al., 2024). Namun, pemenuhan standar ini seringkali masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya terinternalisasi menjadi sebuah budaya mutu yang hidup dalam keseharian operasional lembaga pendidikan (Airohaniah et al., 2023).

Tanggapan Peneliti: MBM sebagai Jembatan antara Tradisi dan Modernitas

Berdasarkan pengamatan awal dan analisis terhadap tren pendidikan, peneliti berargumen bahwa Manajemen Berbasis Mutu (MBM) menawarkan kerangka kerja yang paling relevan dan komprehensif untuk menjawab tantangan tersebut. MBM, yang merupakan turunan dari TQM, adalah sebuah filosofi dan metodologi manajemen yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) (Prayatna et al., 2023), dan keterlibatan total (*total involvement*) dari seluruh anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan Islam, "pelanggan" tidak hanya dimaknai sebagai siswa dan orang tua, tetapi juga umat dan bangsa secara lebih luas.

Dukungan dari para ahli manajemen pendidikan memperkuat argumen ini. Pendidikan, menekankan bahwa mutu harus dibangun dari dalam dan menjadi tanggung jawab bersama (Muhdar et al., 2023). Menurutnya, sekolah yang bermutu adalah sekolah yang terobsesi dengan kualitas, di mana setiap individu, mulai dari kepala sekolah hingga petugas kebersihan, memahami perannya dalam rantai penciptaan nilai (Nasution et al., 2023). Fenomena ini perlu dikaji lebih mendalam karena MBM berpotensi menjadi jembatan yang menghubungkan antara kekayaan nilai-nilai tradisi pendidikan Islam (seperti keikhlasan (Faishal, 2024), keteladanan, dan orientasi ukhrawi) dengan prinsip-prinsip manajemen modern yang efisien, terukur, dan akuntabel (Irvan et al., 2022).

Penelitian Sebelumnya dan Kesenjangan (Research Gap)

Sejumlah penelitian mengenai manajemen mutu di lembaga pendidikan Islam telah banyak dilakukan. Studi-studi tersebut umumnya berfokus pada beberapa area. Pertama, penelitian pada level konseptual-filosofis yang mencoba mengintegrasikan prinsip-prinsip TQM dengan nilai-nilai ajaran Islam (Syukri et al., 2023), seperti konsep *ihsan* (melakukan

yang terbaik), *amanah* (tanggung jawab), dan *syura* (musyawarah). Kedua, penelitian studi kasus di lembaga-lembaga pendidikan Islam berskala besar dan bereputasi nasional. Penelitian-penelitian ini berhasil menunjukkan faktor-faktor kunci keberhasilan MBM, seperti kepemimpinan visioner dan dukungan finansial yang kuat.

Kebaruan Penelitian dan Dasar Teori

Kebaruan atau kontribusi orisinal dari penelitian ini terletak pada tiga hal. Pertama, fokusnya pada konteks lokal yang memungkinkan analisis yang lebih mendalam dan kontekstual terhadap faktor-faktor budaya dan sosial yang memengaruhi manajemen mutu (Muhdar et al., 2023). Kedua, penggunaan desain studi multi-kasus yang membandingkan dua jenis lembaga pendidikan Islam yang berbeda (Madrasah Aliyah dan Pondok Pesantren Modern). Pendekatan ini memungkinkan identifikasi pola-pola umum sekaligus keunikan-keunikan dalam implementasi MBM di masing-masing konteks. Ketiga, kajian ini tidak hanya berhenti pada deskripsi praktik, tetapi juga menganalisis proses adaptasi dan negosiasi antara prinsip-prinsip MBM yang universal dengan nilai-nilai dan praktik-praktik pendidikan Islam yang telah mengakar (Ridwan et al., 2022).

Fokus dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, penelitian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan utama: "Bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Mutu (MBM) berlangsung di lembaga pendidikan Islam?" Untuk menjawab pertanyaan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis model perencanaan strategis berbasis mutu yang dikembangkan oleh Madrasah Aliyah dan Pondok Pesantren Modern .
2. Mendeskripsikan dan menganalisis proses implementasi Manajemen Berbasis Mutu yang mencakup aspek kepemimpinan, pengelolaan kurikulum, pengembangan sumber daya manusia (guru dan staf), dan keterlibatan pemangku kepentingan.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis sistem evaluasi dan pengendalian mutu yang diterapkan oleh kedua lembaga untuk memastikan tercapainya tujuan-tujuan kualitas.
4. Mengidentifikasi Manajemen Berbasis Mutu di konteks lembaga pendidikan Islam .

Melalui pencapaian tujuan-tujuan deskriptif dan analitis ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan sebuah potret yang utuh dan mendalam mengenai

pergulatan lembaga pendidikan Islam lokal dalam upaya meningkatkan mutunya, serta menawarkan rekomendasi yang relevan dan dapat ditindaklanjuti.

METODE

Penjelasan yang rinci bertujuan untuk memastikan transparansi, keterpercayaan (*trustworthiness*), dan keterulangan (*replicability*) dari studi ini. Metode penelitian mencakup lima komponen utama: jenis penelitian, desain penelitian, partisipan dan teknik sampling, instrumen dan pengumpulan data, serta teknik analisis data (Sugiyono, 2024).

Jenis Penelitian: Kualitatif dengan Pendekatan Studi Kasus

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena relevan dengan tujuan penelitian yang hendak memahami fenomena sosial secara mendalam, holistik, dan kontekstual (Putri, 2024). Fokus penelitian ini bukanlah untuk mengukur variabel atau mencari hubungan sebab-akibat secara statistik, melainkan untuk mengeksplorasi, mendeskripsikan, dan menafsirkan proses, makna, dan dinamika yang kompleks dari implementasi Manajemen Berbasis Mutu. Sifat kualitatif memungkinkan peneliti untuk "masuk" ke dalam dunia partisipan, memahami perspektif mereka (*emic perspective*), dan menangkap nuansa-nuansa yang tidak dapat dijangkau oleh instrumen kuantitatif.

Dalam payung penelitian kualitatif, pendekatan yang digunakan secara spesifik adalah studi kasus (*case study*). Penelitian ini didesain sebagai studi multi-kasus (*multiple-case study*) dengan melibatkan dua kasus yang berbeda. Penggunaan lebih dari satu kasus bertujuan untuk meningkatkan validitas eksternal atau transferabilitas temuan.

Desain Penelitian: Rancangan Studi Multi-Kasus Terpancang

Desain penelitian ini adalah studi multi-kasus terpancang (*embedded multiple-case study design*). "Terpancang" berarti di dalam setiap kasus (lembaga pendidikan), terdapat beberapa unit analisis yang menjadi fokus perhatian. Desain ini memungkinkan analisis pada level makro (tingkat lembaga) dan level mikro (unit-unit di dalamnya).

Berikut adalah tahapan-tahapan dalam desain penelitian ini:

1. Tahap Konseptualisasi dan Pemilihan Kasus: Pada tahap ini, peneliti merumuskan kerangka teoretis awal berdasarkan literatur tentang MBM dan pendidikan Islam.

Selanjutnya, dilakukan identifikasi dan pemilihan dua lembaga pendidikan Islam yang akan menjadi kasus penelitian.

2. Tahap Pengumpulan Data Lapangan: Peneliti akan terjun ke kedua lokasi penelitian untuk mengumpulkan data secara intensif selama periode waktu tertentu. Pengumpulan data dilakukan secara paralel di kedua kasus untuk memungkinkan perbandingan yang berkelanjutan. Unit analisis yang menjadi fokus pada tahap ini adalah: (a) kebijakan dan dokumen perencanaan mutu, (b) praktik kepemimpinan kepala lembaga, (c) proses pengembangan dan implementasi kurikulum, (d) program pengembangan profesionalisme guru, (e) mekanisme evaluasi dan umpan balik, serta (f) interaksi dengan orang tua dan masyarakat.
3. Tahap Analisis Data Individual Kasus: Setelah data terkumpul, peneliti melakukan analisis mendalam untuk setiap kasus secara terpisah. Tujuannya adalah untuk membangun deskripsi yang kaya (*thick description*) dan penjelasan yang utuh mengenai implementasi MBM di masing-masing lembaga.
4. Tahap Analisis Lintas-Kasus: Pada tahap ini, temuan dari kedua kasus dibandingkan dan dikontraskan. Peneliti mencari tema, pola, dan hubungan yang muncul secara konsisten di kedua kasus (temuan replikasi) serta perbedaan-perbedaan signifikan yang dapat menjelaskan pengaruh konteks yang berbeda.
5. Tahap Penarikan Kesimpulan dan Penyusunan Laporan: Berdasarkan analisis lintas-kasus, peneliti merumuskan kesimpulan-kesimpulan teoretis dan praktis. Seluruh proses dan temuan kemudian disusun secara sistematis ke dalam laporan penelitian ini.

Partisipan dan Teknik Sampling

Partisipan dalam penelitian ini adalah individu-individu yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses perencanaan dan implementasi manajemen mutu di lembaga pendidikan yang diteliti. Pemilihan kasus dan partisipan tidak dilakukan secara acak, melainkan menggunakan teknik *purposive sampling* (sampling bertujuan).

Pemilihan Kasus: Dua lembaga pendidikan Islam dipilih sebagai kasus penelitian dengan kriteria sebagai berikut:

1. Reputasi: Lembaga memiliki reputasi yang baik di masyarakat sebagai lembaga yang berkomitmen.

2. Keterwakilan Tipe: Satu lembaga merupakan Madrasah Aliyah (MA) yang berada di bawah naungan Kementerian Agama dan mengikuti kurikulum nasional secara ketat. Lembaga kedua adalah Pondok Pesantren Modern yang mengintegrasikan kurikulum pesantren tradisional dengan kurikulum modern dan memiliki otonomi lebih besar. Pemilihan dua tipe ini bertujuan untuk melihat variasi implementasi MBM. Untuk menjaga kerahasiaan dan etika penelitian, kedua lembaga ini akan disebut dengan nama samaran: MA Al-Hikmah Nganjuk dan Pondok Pesantren Modern (PPM) Darul Fikri Nganjuk.
3. Aksesibilitas: Pimpinan lembaga memberikan izin dan akses penuh kepada peneliti untuk melakukan pengumpulan data.

Pemilihan Partisipan (Informan): Di setiap kasus, partisipan dipilih menggunakan kombinasi *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Informan kunci yang dipilih secara purposif meliputi:

1. Kepala Madrasah/Pimpinan Pondok Pesantren: Sebagai penentu kebijakan utama dan motor penggerak MBM.
2. Wakil Kepala Bidang Kurikulum: Sebagai penanggung jawab teknis perencanaan dan implementasi pembelajaran.
3. Wakil Kepala Bidang Kesiswaan: Terlibat dalam manajemen mutu layanan non-akademik dan pembinaan karakter.
4. Koordinator Tim Penjaminan Mutu (jika ada): Sebagai ujung tombak dalam proses evaluasi dan audit internal.
5. Guru Senior (minimal 2 orang): Untuk mendapatkan perspektif dari pelaksana di tingkat kelas yang telah mengalami perubahan kebijakan.
6. Ketua Komite Sekolah/Perwakilan Wali Santri: Untuk memahami perspektif dan partisipasi pemangku kepentingan eksternal.

Teknik *snowball sampling* akan digunakan jika selama wawancara, informan kunci merekomendasikan individu lain yang dianggap memiliki informasi relevan yang belum terungkap.

Instrumen dan Pengumpulan Data

Sebagai penelitian kualitatif, instrumen utama adalah peneliti sendiri (*researcher as the key instrument*). Peneliti secara aktif terlibat dalam menginterpretasi realitas sosial yang diamati. Namun, untuk memastikan data yang terkumpul sistematis dan komprehensif, peneliti menggunakan beberapa alat bantu pengumpulan data, yaitu:

1. Wawancara Mendalam (In-depth Interview): Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur. Pedoman ini berisi daftar pertanyaan terbuka yang fleksibel, memungkinkan peneliti untuk mengajukan pertanyaan lanjutan (*probing*) untuk menggali informasi lebih dalam. Wawancara akan direkam menggunakan perekam audio (atas izin partisipan) dan dicatat dalam catatan lapangan untuk menangkap isyarat non-verbal.
2. Observasi Partisipatif (Participant Observation): Peneliti akan melakukan observasi langsung terhadap aktivitas-aktivitas yang relevan dengan manajemen mutu, seperti rapat koordinasi guru, proses pembelajaran di kelas, kegiatan ekstrakurikuler unggulan, dan rapat dengan komite sekolah. Peneliti akan berperan sebagai "pengamat sebagai partisipan", di mana keterlibatan minimal dilakukan untuk tidak mengganggu jalannya aktivitas alami. Hasil observasi dicatat secara detail dalam catatan lapangan.
3. Studi Dokumentasi (Document Analysis): Peneliti akan mengumpulkan dan menganalisis berbagai dokumen yang relevan, antara lain:
    a. Dokumen Visi, Misi, dan Tujuan Lembaga.
    b. Rencana Kerja Jangka Panjang dan Tahunan (RKJM/RKT).
    c. Dokumen Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) atau kurikulum khas pesantren.
    d. Laporan Evaluasi Diri Madrasah/Pesantren (EDM/EDP).
    e. Notulensi rapat-rapat penting.
    f. Buku panduan siswa/santri.
    g. Brosur atau materi promosi lembaga.

    Penggunaan tiga metode pengumpulan data yang berbeda ini (wawancara, observasi, dan dokumentasi) merupakan bentuk triangulasi

sumber dan metode, yang bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan keabsahan temuan penelitian.

Analisis Data: Model Interaktif

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara simultan dengan proses pengumpulan data, mengikuti model analisis interaktif. Proses analisis ini terdiri dari empat alur kegiatan yang saling terkait:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*).
2. Kondensasi Data (*Data Condensation*): Ini adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengabstraksikan data mentah yang muncul dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dan dokumen. Pada tahap ini, peneliti mulai membuat ringkasan, mengidentifikasi tema-tema awal, dan memberikan kode (*coding*) pada segmen-segmen data yang relevan. Proses koding dilakukan secara terbuka (*open coding*) untuk menemukan konsep-konsep kunci, kemudian dilanjutkan dengan koding aksial (*axial coding*) untuk menghubungkan kategori-kategori menjadi tema yang lebih besar.
3. Penyajian Data (*Data Display*): Setelah data dikondensasi, langkah selanjutnya adalah menyajikannya dalam bentuk yang terorganisir dan padat.
4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*): Sejak awal penelitian, peneliti mulai mencari arti dari data yang dikumpulkan, mencatat pola-pola, dan membuat hipotesis kerja. Seiring bertambahnya data, kesimpulan-kesimpulan awal ini terus diuji, diverifikasi, dan disempurnakan. Proses verifikasi dilakukan dengan cara meninjau kembali data, mencari kasus-kasus negatif yang mungkin membantah kesimpulan, dan melakukan diskusi dengan rekan sejawat (*peer debriefing*). Kesimpulan akhir baru ditarik ketika semua data telah dianalisis secara menyeluruh dan polanya telah terkonfirmasi secara konsisten.

Seluruh proses analisis ini akan dibantu dengan penggunaan perangkat lunak *Qualitative Data Analysis* (QDA) untuk mempermudah pengelolaan data yang besar dan proses koding yang kompleks.

HASIL

Bagian ini menyajikan temuan-temuan penelitian secara faktual dan deskriptif, berdasarkan data yang terkumpul dari wawancara, observasi, dan analisis dokumen di dua lokasi penelitian, yaitu MA Al-Hikmah Nganjuk dan Pondok Pesantren Modern (PPM) Darul Fikri Nganjuk. Penyajian hasil diorganisasikan ke dalam empat tema utama yang selaras dengan tujuan penelitian: (1) Perencanaan Manajemen Berbasis Mutu, (2) Implementasi Manajemen Berbasis Mutu, (3) Evaluasi dan Pengendalian Mutu, serta (4) Faktor Pendukung dan Penghambat. Setiap temuan didukung oleh kutipan langsung dari partisipan (dengan identitas samaran) dan visualisasi data untuk memperjelas analisis.

Tema 1: Perencanaan Manajemen Berbasis Mutu (MBM)

Temuan utama menunjukkan bahwa kedua lembaga telah memiliki kesadaran tinggi akan pentingnya perencanaan untuk mencapai mutu. Namun, fokus, pendekatan, dan tingkat formalitas dalam perencanaan menunjukkan perbedaan yang signifikan, merefleksikan karakteristik unik masing-masing lembaga.

Sub-Tema 1.1: Visi dan Misi sebagai Kompas Organisasi

Di MA Al-Hikmah, perencanaan MBM sangat terstruktur dan berorientasi pada pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Proses perumusannya melibatkan rapat kerja yang dihadiri oleh kepala madrasah, dewan guru, dan perwakilan komite sekolah.

Visualisasi Data: Perbandingan Fokus Perencanaan MBM

Aspek Perencanaan	MA Al-Hikmah Nganjuk	PPM Darul Fikri Nganjuk
Orientasi Utama	Pemenuhan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP)	Pencapaian visi ideologis Pimpinan Pondok
Dokumen Formal	Sangat terstruktur (RKJM, RKT, EDS)	Kurang terstruktur, lebih bersifat panduan internal
Fokus Program	Peningkatan prestasi akademik, akreditasi, dan program berbasis SNP	Penguatan kurikulum kepesantrenan, pembentukan karakter, dan budaya pondok
Partisipasi	Melibatkan guru dan komite secara formal	Dipimpin oleh Kiai dan dewan ustadz senior

Tema 2: Implementasi Manajemen Berbasis Mutu

Implementasi MBM di kedua lembaga menunjukkan dinamika yang kompleks, dengan kepemimpinan sebagai motor penggerak utama. Implementasi difokuskan pada tiga

area krusial: kurikulum, sumber daya manusia (SDM), dan keterlibatan pemangku kepentingan.

Sub-Tema 2.1: Kepemimpinan Transformasional sebagai Kunci

Di kedua kasus, figur pemimpin memegang peranan sentral. Kepala MA Al-Hikmah menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional yang demokratis. Ia aktif mendelegasikan tugas, mendorong inovasi dari para guru, dan membangun sistem penghargaan berbasis kinerja.

Di PPM Darul Fikri, kepemimpinan Kiai lebih bersifat karismatik-paternalistik. Keteladanan (*uswah hasanah*) menjadi metode utama dalam menanamkan budaya mutu. Perintah dan arahan Kiai memiliki kepatuhan yang tinggi, bukan karena paksaan, tetapi karena rasa hormat dan kepercayaan para ustadz dan santri.

Sub-Tema 2.2: Inovasi Kurikulum sebagai Pembeda

MA Al-Hikmah mengimplementasikan kurikulum nasional yang diperkaya dengan program-program keagamaan unggulan, seperti Tahfidz Al-Qur'an dan kelas olimpiade sains. Inovasi ini dirancang untuk menjawab permintaan pasar dan meningkatkan daya saing madrasah.

PPM Darul Fikri, di sisi lain, melakukan inovasi dengan memadukan kurikulum pesantren salaf (kitab kuning) dengan kurikulum modern (mata pelajaran umum) dan penguasaan bahasa. Model kurikulum terintegrasi ini menjadi *selling point* utama mereka.

Sub-Tema 2.3: Pengembangan SDM sebagai Investasi

Kedua lembaga menyadari bahwa guru adalah ujung tombak mutu. MA Al-Hikmah secara rutin mengirimkan guru-gurunya untuk mengikuti pelatihan, seminar, yang diadakan secara berkala.

PPM Darul Fikri memiliki pendekatan yang berbeda. Pengembangan SDM lebih banyak dilakukan melalui kaderisasi internal. Para ustadz muda dididik dan dibina langsung oleh Kiai dan ustadz senior. Loyalitas dan pemahaman mendalam terhadap visi pondok menjadi prioritas utama dalam pengembangan SDM.

Tema 3: Evaluasi dan Pengendalian Mutu

Sistem evaluasi di kedua lembaga menunjukkan adanya upaya untuk memastikan kualitas, namun dengan mekanisme dan tantangan yang berbeda.

Sub-Tema 3.1: Evaluasi Formal vs. Pengawasan Melekat

MA Al-Hikmah menerapkan sistem evaluasi yang sangat formal. Mereka melakukan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) setiap tahun, supervisi akademik oleh kepala madrasah dan pengawas, serta audit internal oleh Tim Penjaminan Mutu. Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk perencanaan tahun berikutnya.

Di PPM Darul Fikri, evaluasi lebih bersifat informal dan berkelanjutan melalui mekanisme pengawasan melekat (*direct supervision*). Kiai dan ustadz senior secara langsung mengamati dan mengoreksi proses pembelajaran dan kehidupan santri sehari-hari.

Sub-Tema 3.2: Data Negatif/Anomali dalam Evaluasi

Sebuah temuan menarik muncul di MA Al-Hikmah. Meskipun memiliki sistem evaluasi yang canggih, terkadang data hasil evaluasi tidak sepenuhnya ditindaklanjuti (Magdalena et al., 2023). Observasi pada rapat evaluasi menunjukkan bahwa beberapa rekomendasi dari Tim Penjaminan Mutu, terutama yang membutuhkan anggaran besar atau perubahan radikal, seringkali tertunda implementasinya. Hal ini menunjukkan adanya *gap* antara sistem evaluasi yang ideal dengan realitas kapasitas lembaga.

Tema 4: Faktor Pendukung dan Penghambat

Keberhasilan implementasi MBM di kedua lembaga dipengaruhi oleh serangkaian faktor pendukung dan penghambat yang kompleks.

Sub-Tema 4.1: Faktor Pendukung Utama

Berdasarkan analisis lintas-kasus, tiga faktor pendukung utama yang paling menonjol adalah:

1. Kepemimpinan yang Kuat dan Visioner: Baik dengan gaya transformasional maupun karismatik, figur pemimpin menjadi sumber inspirasi dan penentu arah perubahan.
2. Komitmen dan Profesionalisme Guru: Adanya sekelompok guru inti yang memiliki komitmen tinggi terhadap mutu dan mau belajar menjadi agen perubahan di tingkat akar rumput.
3. Kepercayaan Masyarakat: Reputasi baik yang telah dibangun selama bertahun-tahun membuat masyarakat percaya dan mendukung program-program yang dicanangkan lembaga.

Sub-Tema 4.2: Faktor Penghambat Dominan

Di sisi lain, tantangan yang dihadapi juga serupa, meliputi:

1. Keterbatasan Sumber Daya Finansial: Terutama bagi lembaga swasta, pendanaan menjadi kendala utama untuk pengadaan sarana prasarana modern dan program pengembangan SDM yang berkualitas.
2. Resistensi terhadap Perubahan: Sebagian kecil guru senior, terutama yang mendekati masa pensiun, menunjukkan keengganan untuk beradaptasi dengan sistem administrasi dan pelaporan berbasis mutu yang dianggap menambah beban kerja.
3. Kesulitan Mengukur Mutu Holistik: Kedua lembaga mengakui kesulitan dalam merumuskan indikator yang objektif untuk mengukur mutu non-akademik seperti tingkat kesalehan, kemandirian, atau perubahan akhlak siswa/santri.

PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan analisis dan interpretasi mendalam terhadap hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya. Pembahasan ini bertujuan untuk menjelaskan makna di balik temuan-temuan faktual, menghubungkannya dengan tujuan penelitian dan kerangka teori yang ada, serta mengelaborasi implikasi dan keterbatasan dari studi ini.

Analisis Hasil: Sintesis antara Tuntutan Eksternal dan Identitas Internal

Temuan penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Mutu di lembaga pendidikan Islam Nganjuk bukanlah sebuah proses adopsi mentah-mentah dari konsep manajemen Barat. Sebaliknya, ini adalah sebuah proses sintesis yang dinamis, di mana prinsip-prinsip universal MBM diadaptasi, dinegosiasikan, dan diintegrasikan dengan nilai-nilai, tradisi, dan realitas konteks lokal.

Hasil penelitian secara langsung menjawab tujuan penelitian. Pertama, terkait perencanaan strategis, ditemukan bahwa MA Al-Hikmah mengadopsi model perencanaan rasional yang sangat dipengaruhi oleh tuntutan birokrasi dan akreditasi (Standar Nasional Pendidikan). Ini menunjukkan bagaimana tekanan eksternal dari pemerintah menjadi pendorong utama perubahan manajerial. Sebaliknya, PPM Darul Fikri menunjukkan model perencanaan yang lebih ideologis dan visioner, di mana identitas dan filosofi internal pondok menjadi kompas utama. Perbedaan ini mengonfirmasi bahwa tidak ada satu model

perencanaan MBM yang paling benar; efektivitasnya bergantung pada kesesuaian dengan karakteristik dan tujuan unik lembaga.

Kedua, terkait proses implementasi, temuan bahwa kepemimpinan adalah faktor sentral menegaskan kembali hipotesis awal penelitian. Gaya kepemimpinan yang berbeda—transformasional di MA Al-Hikmah dan karismatik di PPM Darul Fikri—ternyata sama-sama efektif dalam menggerakkan perubahan.

Ketiga, terkait evaluasi mutu, adanya dua model yang kontras (formal-terstruktur vs. informal-melekat) menunjukkan adanya dilema antara akuntabilitas dan efektivitas. Model formal di MA Al-Hikmah sangat baik untuk tujuan pelaporan dan akuntabilitas eksternal.

Keempat, identifikasi faktor pendukung dan penghambat memberikan gambaran yang realistis tentang tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan Islam di tingkat kabupaten. Faktor pendukung seperti kepemimpinan dan komitmen guru adalah modal internal yang krusial, sementara faktor penghambat seperti dana dan resistensi adalah cerminan dari tantangan eksternal dan internal yang harus dikelola secara bijaksana.

Perbandingan dengan Literatur dan Teori

Hasil penelitian ini memiliki beberapa titik persinggungan dan perbedaan dengan literatur yang ada. Temuan mengenai peran sentral kepemimpinan sangat konsisten dengan hampir semua studi tentang manajemen mutu dan reformasi sekolah. Para ahli seperti Fullan dan Hargreaves selalu menekankan bahwa tanpa kepemimpinan yang efektif, perubahan yang signifikan tidak mungkin terjadi.

Temuan mengenai pentingnya budaya organisasi yang adaptif juga sejalan dengan teori TQM dari Deming, yang menyatakan bahwa transformasi mutu membutuhkan perubahan fundamental dalam cara berpikir dan bekerja seluruh anggota organisasi. Resistensi terhadap perubahan yang ditemukan di lapangan juga merupakan fenomena yang banyak dibahas dalam literatur manajemen perubahan.

Kedua, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang konsep "kepuasan pelanggan" dalam konteks pendidikan Islam. Orientasi ini membuat definisi mutu menjadi lebih kompleks, karena tidak hanya mencakup kompetensi teknis tetapi juga kesalehan dan kebermanfaatan di masyarakat, sebuah aspek yang sulit diukur dengan metrik standar.

Ketiga, perbandingan antara madrasah dan pondok pesantren memberikan bukti empiris tentang bagaimana struktur kelembagaan yang berbeda (lebih birokratis vs. lebih

otonom) memengaruhi cara MBM diimplementasikan. Ini mengisi kesenjangan dalam penelitian sebelumnya yang seringkali hanya fokus pada satu jenis lembaga.

Implikasi Penelitian

Temuan penelitian ini memiliki implikasi teoretis dan praktis yang signifikan.

Implikasi Teoretis:

1. Pengayaan Teori MBM: Studi ini menyumbangkan pemahaman bahwa implementasi MBM tidak bersifat monolitik, melainkan sangat kontekstual. Teori MBM perlu diperkaya dengan mempertimbangkan variabel budaya, tradisi, dan model kepemimpinan non-tradisional yang efektif dalam konteks tertentu, seperti di dunia pesantren.
2. Model Sintesis Manajemen: Penelitian ini menawarkan model konseptual tentang bagaimana lembaga pendidikan Islam melakukan sintesis antara tuntutan manajemen modern (efisiensi, akuntabilitas, standardisasi) dengan nilai-nilai fundamentalnya (spiritualitas, keteladanan, orientasi akhirat).

Implikasi Praktis:

1. Bagi Pengelola Lembaga Pendidikan Islam dan sekitarnya:
    a. Pemimpin lembaga perlu secara sadar memilih dan mengadaptasi model MBM yang paling sesuai dengan visi, budaya, dan kapasitas lembaganya, daripada sekadar meniru model dari lembaga lain.
    b. Investasi pada pengembangan profesionalisme guru, terutama dalam hal mengubah *mindset* menuju budaya mutu, adalah kunci keberhasilan yang paling fundamental.
    c. Perlu dikembangkan mekanisme evaluasi yang mampu menyeimbangkan antara kebutuhan akuntabilitas formal dan pengukuran mutu holistik yang mencakup aspek karakter dan spiritualitas.
2. Bagi Pemerintah (Kementerian Agama):
    a. Kebijakan penjaminan mutu, seperti sistem akreditasi, sebaiknya memberikan ruang fleksibilitas yang lebih besar bagi madrasah dan pesantren untuk mengembangkan model mutu khasnya sendiri, selama tujuan utamanya tercapai.

b. Pemerintah perlu menyediakan program pendampingan dan bantuan teknis yang lebih kontekstual, yang tidak hanya fokus pada pemenuhan dokumen administratif tetapi juga pada pembangunan budaya mutu dari dalam.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menafsirkan hasilnya.

1. Generalisasi: Sebagai penelitian kualitatif dengan desain studi kasus, temuan dari dua lembaga ini tidak dapat digeneralisasi secara statistik untuk seluruh lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Namun, temuan ini dapat ditransfer (*transferability*) ke konteks lain yang memiliki karakteristik serupa, sebagai bahan refleksi dan perbandingan.
2. Subjektivitas Peneliti: Meskipun berbagai upaya untuk menjaga objektivitas telah dilakukan (misalnya, triangulasi), kehadiran dan interpretasi peneliti sebagai instrumen utama tidak dapat dihilangkan sepenuhnya.
3. Keterbatasan Waktu: Pengumpulan data dilakukan dalam periode waktu yang terbatas, sehingga mungkin belum dapat menangkap dinamika perubahan MBM dalam jangka panjang. Sebuah studi longitudinal akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang evolusi manajemen mutu di lembaga-lembaga tersebut.
4. Potensi Bias Informan: Jawaban yang diberikan oleh partisipan dalam wawancara mungkin dipengaruhi oleh keinginan untuk menampilkan citra positif lembaga mereka (*social desirability bias*). Observasi dan analisis dokumen digunakan untuk memitigasi bias ini, namun kemungkinan tersebut tetap ada.

Meskipun memiliki keterbatasan, penelitian ini diyakini telah memberikan kontribusi yang berharga bagi pemahaman tentang implementasi manajemen mutu di jantung pendidikan Islam di tingkat lokal.

KESIMPULAN

Bagian ini menyajikan rangkuman dari keseluruhan temuan dan pembahasan, yang dirumuskan untuk menjawab tujuan penelitian secara ringkas. Berdasarkan esensi temuan tersebut, dikembangkan pokok-pokok pikiran baru yang menjadi kontribusi utama penelitian ini bagi ilmu pengetahuan, serta rekomendasi untuk penelitian di masa depan.

Rangkuman Hasil Penelitian

Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa MBM telah menjadi agenda penting bagi lembaga yang diteliti, namun implementasinya sangat bervariasi tergantung pada konteks kelembagaan. Sebagaimana ditujukan dalam rumusan masalah, ditemukan bahwa perencanaan mutu di Madrasah Aliyah sangat dipengaruhi oleh tuntutan birokrasi dan Standar Nasional Pendidikan, sementara di Pondok Pesantren Modern lebih didorong oleh visi ideologis pimpinan. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan (baik transformasional maupun karismatik) berpengaruh signifikan sebagai motor penggerak utama perubahan, mendukung hipotesis awal. Temuan kunci lain mencakup adanya proses sintesis kurikulum yang mengawinkan tradisi dan modernitas sebagai strategi utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Kontribusi terhadap Ilmu Pengetahuan

Studi ini memberikan tiga kontribusi utama bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam:

1. Pengembangan Model Teoretis Kontekstual: Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model teoretis implementasi MBM yang lebih kontekstual melalui integrasi perspektif manajemen strategis dengan teori kepemimpinan karismatik dan budaya organisasi paternalistik yang khas dalam dunia pesantren. Ini menunjukkan bahwa teori MBM yang berasal dari Barat perlu diadaptasi, bukan diadopsi secara kaku, untuk bisa efektif di lingkungan sosio-kultural yang berbeda.
2. Validasi Empiris Konsep Sintesis: Studi ini memberikan validasi empiris terhadap konsep "sintesis manajerial" dalam konteks lembaga pendidikan Islam di tingkat lokal yang belum terdokumentasi secara luas sebelumnya.
3. Penyempurnaan Fokus Analisis: Penelitian ini menyempurnakan fokus analisis dalam studi MBM dengan menyoroti pentingnya unit analisis pada level "praktik sehari-hari" dan "negosiasi makna" di antara para aktor.

Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini, beberapa arah untuk studi lanjutan dapat direkomendasikan guna memperdalam dan memperluas pemahaman tentang topik ini:

1. Eksplorasi Longitudinal: Mengingat MBM adalah proses perbaikan berkelanjutan, direkomendasikan untuk melakukan studi longitudinal selama beberapa tahun di lembaga yang sama untuk memverifikasi stabilitas temuan dan melacak evolusi serta dampak jangka panjang dari implementasi MBM terhadap budaya organisasi dan kualitas lulusan.
2. Perluasan Sampel dan Pendekatan Kuantitatif: Untuk meningkatkan generalisasi temuan, penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel ke lebih banyak lembaga pendidikan Islam di wilayah Nganjuk atau Jawa Timur. Pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed-methods*) dapat digunakan untuk mengukur secara statistik hubungan antara variabel-variabel kunci yang diidentifikasi dalam studi kualitatif ini (misalnya, hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat implementasi MBM).
3. Uji Coba Intervensi dan Penelitian Tindakan: Berdasarkan identifikasi faktor penghambat, penelitian selanjutnya dapat berupa penelitian tindakan (*action research*). Peneliti dapat berkolaborasi dengan sebuah lembaga untuk merancang dan menguji coba intervensi spesifik, seperti model pelatihan guru berbasis MBM yang kontekstual atau sistem evaluasi holistik yang diusulkan dalam penelitian ini, dan kemudian mengukur efektivitasnya.
4. Studi Komparatif Lintas-Daerah: Melakukan studi komparatif antara implementasi MBM di lembaga pendidikan Islam di daerah dengan basis kultur yang berbeda

DAFTAR PUSTAKA

Airohaniah, A., Zamroni, Z., & Salehudin, M. (2023). Peningkatan Kualitas Pembelajaran Di Madrasah Tsanawiyah: Pengaruh Manajemen Sekolah Dan Budaya Mutu. *EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan, Sains Dan Teknologi*, *10*(3), 1000–1014. https://doi.org/10.47668/edusaintek.v10i3.917

Faishal, M. (2024). Integrasi Nilai-Nilai Filosofi Islam dalam Pantun Masyarakat Melayu Batu Bara. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, *18*(5), 3136. https://doi.org/10.35931/aq.v18i5.3899

Irvan, I., Yamin, A., & Umar, U. (2022). Inovasi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Membetuk Lulusan Entrepreneurship in Tourism Di SMKN 1 Seteluk Kabupaten Sumbawa Barat. *Jurnal Manajemen Pelayanan Hotel*, *6*(1), 1. https://doi.org/10.37484/jmph.060101

Ledia, S., & Mauli Rosa Bustam, B. (2023). Implementasi Kurikulum Merdeka dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, *5*(6), 14–30. https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i6.273

Magdalena, I., Ramadanti, S., Ramdhan, S. N., & Luftiyah, V. (2023). Konsep Dasar Evaluasi Pembelajaran di Sekolah Dasar Negeri Gintung I Kecamatan Sukadiri. *MASALIQ*, *3*(5), 729–740. https://doi.org/10.58578/masaliq.v3i5.1355

Muhdar, I., Hakim, L., & Irubbai, M. L. (2023). Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Teknologi Informasi Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi Pada MTS Negeri 2 Lombok Tengah. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, *9*(3). https://doi.org/10.58258/jime.v9i3.5898

Nasution, J. S., Fatonah, S., Sapri, S., & Sakdah, M. S. (2023). Analisis Integrasi Nilai- Nilai Islam Dalam Pembelajaran Di SD Islam Terpadu Al-Fityan Medan Sumatera Utara. *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, *7*(2), 654. https://doi.org/10.35931/am.v7i2.2052

Noralita, N., Putra, M., & Rahmattullah, R. (2024). Studi Komparatif Implementasi Kurikulum Merdeka terhadap Peningkatan Mutu Sekolah di Sekolah Dasar dalam Gugus III Wilayah Kota Sigli. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, *4*(2), 840–848. https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i2.557

Oktaviana, A., Marhumah, M., Munastiwi, E., & Na'imah, N. (2022). Peran Pendidik dalam Menerapkan Pendidikan Akhlak Anak Usia Dini melalui Metode Pembiasaan. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, *6*(5), 5297–5306. https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i5.2715

Prayatna, Y. A., Yakin, N., & Citriadin, Y. (2023). Implementasi Sistem Manajemen Mutu Pendidikan Islam Di Yayasan Nurul Islam Sekarbela. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, *9*(1). https://doi.org/10.58258/jime.v9i1.4629

Putri, S. H. (2024). Analisis Implementasi Kurikulum Merdeka Di SMA Negeri 1 Palipi. *Cognoscere: Jurnal Komunikasi Dan Media Pendidikan*, *2*(2), 97–107. https://doi.org/10.61292/cognoscere.180

Ridwan, A., Jannah, F., & Gunawan, G. (2022). Kontribusi Abdur Rauf As-Singkili Terhadap Pendidikan Islam. *EDU-RILIGIA: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam Dan Keagamaan*, *6*(2). https://doi.org/10.47006/er.v6i2.13217

Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.

Syukri, M., Ilahi, R., Rambe, R. N., & Istiningsih, I. (2023). Pembudayaan Nilai Ajaran Agama Islam dalam membentuk Karakter Peserta Didik di Sekolah Dasar. *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, *7*(1), 247. https://doi.org/10.35931/am.v7i1.1614

Wulandari, P., & Fitrianingsih, D. (2024). Akuntansi 4.0 Dengan Peningkatan Kompetensi Melalui Pelatihan Artificial Intelligence Bagi Siswa- Siswi SMK Jurusan Akuntansi. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara*, *5*(1), 1041–1049. https://doi.org/10.55338/jpkmn.v5i1.2910