
Penerapan Manajemen Mutu Terpadu di Lembaga Pendidikan Swasta Islam: Resiliensi Terhadap Keterbatasan Anggaran

Muhammad Nur Ahsan

Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSAYA) Blokagung Banyuwangi, Indonesia
ahsan.nur25@gmail.com

Siti Aimah

Universitas KH. Mukhtar Syafaat (UIMSAYA) Blokagung Banyuwangi, Indonesia
sitiainmah@iaida.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.21154/sajiem.v6i1.395>

Abstract

This research is motivated by the demands of improving the quality of education in private educational institutions often faced with budget constraints. This study aims to analyze the impact of budget constraints on implementing Total Quality Management (TQM) and to identify effective and efficient TQM implementation strategies in these conditions. This study uses a qualitative approach with a case study type at SMP Queen Ibnu Sina, Banyuwangi. Data was collected through in-depth interviews with the principal, vice principal, teachers, and administrative staff, observation and documentation studies. The study's results indicate that budget constraints significantly impact initial TQM investments, such as staff training and system development, as well as on ongoing TQM maintenance, which led to the selection of more affordable internal evaluations. Nevertheless, the institution demonstrated resilience by implementing several adaptive strategies. Prioritizing areas for improvement is the primary strategy. Creative use of internal resources has also proven effective. External collaboration with MGMP, professional organizations, and the government opens up access to resources and expertise that are difficult to reach independently. Strong leadership, staff commitment, effective communication, budget transparency, ongoing evaluation, and a culture of continuous improvement are also necessary. The study concluded that TQM implementation can still be effective in private institutions with limited budgets through adaptive strategies such as prioritization, utilization of internal resources, and external collaboration, supported by strong leadership and an organizational culture that supports improvement.

Keywords: *implementation; total quality management, limited budget*

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tuntutan peningkatan mutu pendidikan di lembaga pendidikan swasta yang seringkali dihadapkan pada keterbatasan anggaran. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dampak keterbatasan anggaran terhadap implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dan mengidentifikasi strategi penerapan MMT yang efektif dan efisien dalam kondisi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus di SMP Queen Ibnu Sina, Banyuwangi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan staf administrasi, observasi,

dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran berdampak signifikan pada investasi awal MMT, seperti pelatihan staf dan pengembangan sistem, serta pada pemeliharaan MMT berkelanjutan, yang berujung pada pemilihan evaluasi internal yang lebih terjangkau. Meskipun demikian, lembaga menunjukkan resiliensi dengan menerapkan beberapa strategi adaptif. Prioritisasi area perbaikan, menjadi strategi utama. Pemanfaatan sumber daya internal secara kreatif, juga terbukti efektif. Kolaborasi eksternal dengan MGMP, organisasi profesi, dan pemerintah membuka akses sumber daya dan keahlian yang sulit dijangkau secara mandiri. Kepemimpinan kuat, komitmen staf, komunikasi efektif, transparansi anggaran, evaluasi berkelanjutan, dan budaya perbaikan berkelanjutan juga menjadi penting. Penelitian menyimpulkan bahwa implementasi MMT tetap dapat efektif di lembaga swasta dengan anggaran terbatas melalui strategi adaptif seperti prioritisasi, pemanfaatan sumber daya internal, dan kolaborasi eksternal, didukung oleh kepemimpinan yang kuat dan budaya organisasi yang mendukung perbaikan.

Kata Kunci: implementasi; manajemen mutu terpadu, anggaran terbatas

Copyright © 2025 Muhammad Nur Ahsan, Siti Aimah.
Southeast Asian Journal of Islamic Education Management
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Kualitas pendidikan merupakan landasan utama bagi kemajuan suatu bangsa.¹ Pendidikan yang bermutu tinggi menghasilkan lulusan yang kompeten, inovatif, dan mampu bersaing di kancah global.² Di era modern ini, tuntutan terhadap mutu pendidikan semakin meningkat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dinamika kebutuhan pasar kerja.³ Lembaga pendidikan, sebagai tempat para generasi bangsa untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan karakter baik,⁴ dituntut untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kualitas layanan agar dapat mencetak generasi penerus yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan zaman.

Untuk mencapai kualitas pendidikan yang tinggi dan memenuhi tuntutan zaman, diperlukan suatu sistem manajemen yang efektif dan terintegrasi.⁵ Manajemen Mutu Terpadu (MMT) menawarkan kerangka kerja yang komprehensif untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan menerapkan prinsip-prinsip MMT, lembaga pendidikan dapat secara sistematis mengidentifikasi dan mengatasi berbagai permasalahan yang menghambat peningkatan mutu. Selain itu, MMT juga dapat mendorong terciptanya lingkungan belajar yang kondusif,⁶ sehingga siswa dapat mengembangkan potensi diri secara optimal.

MMT telah terbukti efektif sebagai pendekatan menyeluruh untuk meningkatkan mutu

¹ Zazak Soraya, "Penguatan Pendidikan Karakter Untuk Membangun Peradaban Bangsa," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1, no. 1 (2020): 74–81.

² Ranbir Singh Malik, "Educational Challenges in 21st Century and Sustainable Development," *Journal of Sustainable Development Education and Research* 2, no. 1 (2018): 9–20.

³ Fardinal Fardinal, Hapzi Ali, and Kasful Anwar US, "Mutu Pendidikan Islam: Jenis Kesisteman, Konstruksi Kesisteman Dan Berfikir Kesisteman," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3, no. 4 (2022): 370–82.

⁴ Wilis Werdiningsih and Restu Yulia Hidayatul Umah, "Internalisasi Nilai Moderasi Beragama Di Sekolah Melalui Ekskul Rohis," in *Proceedings of Annual Conference for Muslim Scholars*, vol. 6, 2022, 146–55.

⁵ M Sobry, "Proses Penjaminan Mutu Lembaga Pendidikan Islam Melalui Manajemen Mutu Terpadu," *EL-HIKMAH: Jurnal Kajian Dan Penelitian Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2016): 211–22.

⁶ Samsinar Syarifuddin, "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila Di Madrasah," *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 12, no. 3 (2022): 26–45.

di berbagai sektor, termasuk pendidikan.⁷ MMT menekankan pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*),⁸ fokus pada pelanggan (siswa, orang tua, masyarakat, dan *stakeholder* lainnya),⁹ partisipasi aktif seluruh pihak dalam organisasi,¹⁰ serta pengambilan keputusan berbasis data dan informasi yang akurat.¹¹ Implementasi prinsip-prinsip MMT bertujuan untuk membangun budaya mutu yang meresap ke seluruh aspek operasional lembaga pendidikan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi.¹²

Penerapan MMT pada lembaga pendidikan swasta bukan hanya sekadar pilihan, tetapi merupakan keharusan. Persaingan yang ketat di sektor pendidikan swasta menuntut lembaga-lembaga ini untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas layanannya.¹³ Dengan menerapkan prinsip-prinsip MMT, lembaga pendidikan swasta dapat secara efektif mengelola sumber daya yang terbatas, meningkatkan kepuasan pelanggan (siswa dan orang tua), serta membangun reputasi yang kuat. Hal ini sejalan dengan tujuan utama lembaga pendidikan swasta, yaitu memberikan pendidikan berkualitas tinggi yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Melalui MMT, lembaga pendidikan swasta dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memastikan keberlangsungan lembaga dalam jangka panjang.¹⁴

Dalam konteks lembaga pendidikan swasta, kualitas bukan hanya menjadi tuntutan, tetapi juga merupakan daya tarik utama bagi masyarakat dan faktor krusial dalam mempertahankan keberlangsungan lembaga.¹⁵ Berbeda dengan lembaga pendidikan negeri yang umumnya mendapatkan dukungan finansial dari pemerintah, lembaga swasta sebagian besar mengandalkan biaya pendidikan dari siswa dan sumber dana lain yang seringkali terbatas.¹⁶ Padahal diketahui bersama bahwa salah satu penentu pendidikan ialah masalah biaya.¹⁷ Oleh karena itu, kualitas layanan pendidikan yang prima menjadi nilai jual utama bagi lembaga

⁷ Adrian Permana, Humiras Hardi Purba, and Nyimas Desy Rizkiyah, "A Systematic Literature Review of Total Quality Management (TQM) Implementation in the Organization," *International Journal of Production Management and Engineering* 9, no. 1 (2021): 25–36.

⁸ Richard Jimoh et al., "Total Quality Management Practices and Organizational Performance: The Mediating Roles of Strategies for Continuous Improvement," *International Journal of Construction Management* 19, no. 2 (2019): 162–77.

⁹ M N Sheikholeslam and S Emamian, "TQM and Customer Satisfaction towards Business Excellence," *International Journal of Learning Management Systems* 4, no. 1 (2016): 21–32.

¹⁰ Mauro Cavallone and Rocco Palumbo, "Delving into the Soft Side of TQM: An Analysis of the Implications of Employee Involvement on Management Practices," *The TQM Journal* 34, no. 5 (2022): 1096–1115.

¹¹ S Sader, I Husti, and M Daroczi, "Total Quality Management in the Context of Industry 4.0," in *Synergy International Conferences-Engineering, Agriculture and Green Industry Innovation*, 2017, 9001.

¹² Sobry, "Proses Penjaminan Mutu Lembaga Pendidikan Islam Melalui Manajemen Mutu Terpadu."

¹³ Andre Uyun Safira, "Strategi Pemasaran SMP-IT Nurul Hadina Patumbak Untuk Menarik Minat Siswa Baru Pada Masa Pandemi Covid-19," *Jurnal Malay: Manajemen Pendidikan Islam & Budaya* 2, no. 2 (2022).

¹⁴ Mila Mutiara Choirunisa and Muhammad Zaenul Lae, "Analisis Keefektifan Manajemen Mutu Terpadu Dalam Meningkatkan Kualitas Lembaga Pendidikan Islam," *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan* 7, no. 1 (2025): 76–82.

¹⁵ Garaika Garaika and Winda Feriyan, "Promosi Dan Pengaruhnya Terhadap Terhadap Animo Calon Mahasiswa Baru Dalam Memilih Perguruan Tinggi Swasta," *Jurnal Aktual* 16, no. 1 (2019): 21.

¹⁶ Nurcholish Muhammad, "Pembiayaan Pendidikan Pada Madrasah Swasta Di Kabupaten Bandung: Penelitian Di MTs Ishlahul Amanah Pangalengan Dan MTs Al-Ishlahul Linggar" (Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2024).

¹⁷ Mukhibat Mukhibat, "Konstruksi Mutu Pendidikan Melalui Literasi Keuangan Pada Pendidikan Anak Usia Dini Di Magetan," *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 4, no. 20 (2020): 620–29.

swasta. Mereka dituntut untuk memberikan layanan pendidikan yang berkualitas tinggi agar dapat bersaing dan tetap relevan di mata masyarakat. Dalam situasi persaingan yang ketat, penerapan MMT menjadi semakin penting bagi lembaga pendidikan swasta dalam upaya meningkatkan mutu, efisiensi, dan daya saing mereka, serta dalam mengoptimalkan sumber daya yang tersedia.

Implementasi MMT di lembaga pendidikan swasta seringkali dihadapkan pada tantangan yang signifikan, terutama terkait dengan keterbatasan anggaran.¹⁸ Meskipun demikian, penerapan MMT tetap menjadi suatu keharusan untuk menjaga daya saing dan keberlangsungan lembaga. Lembaga swasta perlu mencari solusi kreatif dan inovatif untuk mengatasi kendala finansial ini. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal,¹⁹ baik itu sumber daya manusia, teknologi, maupun jaringan kerjasama. Selain itu, penting untuk melibatkan seluruh komponen sekolah dalam proses implementasi MMT, sehingga dapat meningkatkan rasa memiliki dan partisipasi aktif dari seluruh pihak. Dengan demikian, biaya implementasi dapat ditekan dan manfaat dari MMT dapat dirasakan secara lebih luas

Berbeda dengan lembaga negeri yang memperoleh alokasi dana dari pemerintah, lembaga swasta sangat bergantung pada pendapatan dari biaya pendidikan siswa dan sumber-sumber pendanaan alternatif yang seringkali tidak menentu. Keterbatasan ini memunculkan dilema sentral: bagaimana lembaga swasta dapat secara efektif menerapkan prinsip-prinsip MMT untuk meningkatkan kualitas pendidikan di tengah kondisi keuangan yang terbatas. Pertanyaan ini menjadi semakin krusial mengingat investasi awal dalam implementasi MMT, seperti pelatihan staf, pengembangan sistem manajemen mutu, dan pengadaan sarana prasarana pendukung, seringkali membutuhkan alokasi dana yang cukup besar.²⁰

Keterbatasan anggaran yang dihadapi lembaga pendidikan swasta dalam mengimplementasikan MMT memang menjadi tantangan serius. Di satu sisi, lembaga swasta sangat menyadari pentingnya MMT untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan daya saing. Di sisi lain, keterbatasan dana memaksa mereka untuk membuat pilihan-pilihan sulit. Dilema ini menuntut lembaga pendidikan swasta untuk mencari pendekatan yang lebih kreatif dan inovatif dalam menerapkan MMT. Mereka perlu merumuskan strategi yang tidak hanya efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga efisien dalam penggunaan sumber daya yang ada.²¹ Penting untuk menemukan keseimbangan antara kebutuhan untuk berinvestasi dalam MMT dengan menjaga keberlangsungan finansial lembaga. Dengan kata lain, lembaga swasta harus mampu mengoptimalkan setiap rupiah yang dialokasikan untuk MMT agar mendapatkan hasil yang maksimal.

Dilema ini memunculkan pertimbangan penting mengenai prioritas alokasi sumber daya. Lembaga swasta harus menimbang secara cermat antara kebutuhan untuk melakukan efisiensi anggaran dengan investasi yang diperlukan untuk peningkatan kualitas.²² Fokus yang

¹⁸ Ilyas Yasin, "Problem Kultural Peningkatan Mutu Pendidikan Di Indonesia: Perspektif Total Quality Management," *Ainara Journal (Jurnal Penelitian Dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)* 2, no. 3 (2021): 239-46.

¹⁹ Ifah Khadijah, "Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Pada Lembaga Pendidikan Islam," *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 5, no. 1 (2019).

²⁰ Nur Rahman, Henny Suharyati, and Herfina Herfina, "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Murhum: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 4, no. 1 (2023): 149-61.

²¹ Nikolaus Anggal, Yohanes Yuda, and Lorensius Amon, *Manajemen Pendidikan: Penggunaan Sumber Daya Secara Efektif Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan* (CV. Gunawana Lestari, 2020).

²² Abdullah Adzka, "Analisis Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di Smp Islam Terpadu Rahmatan Lil Alamin" (Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2022).

berlebihan pada efisiensi anggaran dapat berpotensi menghambat upaya peningkatan mutu jangka panjang, sementara investasi yang terlalu besar pada MMT tanpa perencanaan keuangan yang matang dapat mengancam stabilitas keuangan lembaga. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi yang tepat untuk mengimplementasikan MMT secara efektif dan efisien di lembaga pendidikan swasta dengan anggaran terbatas. Bagaimana mengoptimalkan sumber daya yang ada, memprioritaskan area-area perbaikan yang paling berdampak, dan mengukur efektivitas implementasi MMT dalam konteks keterbatasan anggaran menjadi pertanyaan-pertanyaan penting yang perlu dijawab melalui penelitian ini.

Melihat gambaran masalah sebelumnya, SMP Queen Ibnu Sina bisa mengatasi tantangan tersebut. Walaupun SMP Queen Ibnu Sina merupakan sekolah swasta yang memang keuangannya terbatas, SMP Queen Ibnu Sina tetap bisa menerapkan MMT dengan baik. Hal ini terlihat dari berkembangnya kualitas mutu SMP Queen Ibnu Sina dari tahun ke tahun. Inilah yang menjadikan SMP Queen Ibnu Sina sangat sesuai sebagai objek penelitian ini. SMP Queen Ibnu Sina merupakan sekolah swasta islam yang berada di bawah naungan manajemen Pondok Pesantren Ibnu Sina yang dipimpin oleh KH. Masykur Ali. Berlokasi di Jl. Samiran no. 100 Jalen Setail Kecamatan Genteng Kabupaten Banyuwangi.

Penelitian sebelumnya telah banyak mengkaji implementasi MMT dalam konteks pendidikan, memberikan wawasan berharga mengenai tantangan dan keberhasilan yang dihadapi. Studi-studi ini memberikan landasan teoritis dan empiris yang penting untuk memahami konteks implementasi MMT di lembaga pendidikan. Berikut adalah beberapa penelitian sebelumnya yang peneliti temukan:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Judul Artikel	Penulis	Ringkasan
Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan di Perguruan Tinggi	S. Supangat, Lita Delastri	Artikel ini membahas penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di lembaga pendidikan tinggi dan menyoroti faktor-faktor kunci yang esensial bagi keberhasilan penerapan MMT guna meningkatkan mutu pendidikan. ²³
Implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi	Hennie E.L. Mokoginta	Artikel ini membahas penerapan <i>Total Quality Management (TQM)</i> dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi. ²⁴
Penerapan Manajemen Mutu Terpadu pada Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Internal	Anne Sarmono, A. Supriyanto, Agus Timan	Penelitian ini mengkaji penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam sistem penjaminan mutu internal sekolah kejuruan, dan mengidentifikasi hambatan serta faktor pendukung keberhasilan penerapannya. ²⁵
Manajemen Mutu Total (TQM) pada Pendidikan Tinggi: Potensi dan Keterbatasan	Ahyar Yuniawan	Artikel ini membahas potensi dan keterbatasan penerapan <i>Total Quality Management (TQM)</i> di lembaga pendidikan tinggi, karena masih terdapat kontroversi mengenai apakah <i>TQM</i> hanya sekedar antusiasme atau pergeseran paradigma dalam manajemen pendidikan tinggi. ²⁶

²³ Supangat Supangat and Lita Delastri, "Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Di Perguruan Tinggi," *Journal of Comprehensive Science (JCS)* 2, no. 12 (2023): 1480-91.

²⁴ Hennie E L Mokoginta, "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi," *Prosiding APTEKINDO*, 2010.

²⁵ A Sarmono, A Supriyanto, and A Timan, "Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Pada Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Internal. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3 (1), 38-51," 2020.

²⁶ Ahyar Yuniawan, "Manajemen Mutu Total (TQM) pada Pendidikan Tinggi: Potensi dan Keterbatasan,"

Penelitian oleh Supangat dan Delastri memiliki 2 temuan utama, (1) bahwa penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam pendidikan tinggi memerlukan komitmen dari manajemen puncak, alokasi sumber daya yang diperlukan, pembentukan komite pengarah, perencanaan yang terstruktur, dan infrastruktur yang memadai, (2) dengan memperhatikan aspek-aspek mendasar ini, universitas dapat menerapkan TQM dengan lebih sukses dan efektif, yang mengarah pada peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Penelitian oleh Mokoginta mengarah pada 3 temuan utama, yaitu (1) TQM diterapkan di bidang pendidikan tinggi, (2) Lembaga pendidikan tinggi memiliki pelanggan internal dan eksternal, mirip dengan organisasi industri, (3) *Quality Function Deployment (QFD)* digunakan sebagai teknik TQM untuk memahami persyaratan pelanggan dan menerjemahkannya ke dalam rencana pendidikan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sarmono dkk. menunjukkan (1) TQM belum sepenuhnya diterapkan dalam Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) internal sekolah kejuruan, (2) Kendala penerapannya antara lain masalah manajemen mutu, pernyataan visi, perencanaan, pengakuan kinerja, kepemimpinan, orientasi mutu, budaya, komunikasi, penolakan karyawan, dan sumber daya yang tidak memadai, (3) Faktor pendukung keberhasilan penerapannya antara lain pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan dan keterlibatan karyawan, fokus pelanggan, dan komitmen dari pimpinan puncak. Terakhir, temuan utama penelitian Yuniawan terdapat temuan bahwa meskipun banyak perguruan tinggi telah memasukkan konsep TQM ke dalam kurikulumnya, penerapannya masih menghadapi tantangan dan kontroversi, terutama dalam konteks tuntutan pasar kerja yang semakin tinggi terhadap lulusan perguruan tinggi dan tekanan eksternal yang semakin kompleks yang dihadapi oleh institusi pendidikan tinggi.

Meskipun demikian, terdapat celah penelitian (*research gap*) yang perlu dieksplorasi lebih lanjut, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan menengah swasta dengan keterbatasan anggaran. Sebab, dari penelitian di atas kebanyakan membahas bagaimana manajemen mutu terpadu di perguruan tinggi, hanya satu yang membahas penerapan di lembaga pendidikan menengah. Juga penelitian di atas belum ada yang secara komprehensif membahas strategi adaptasi MMT yang spesifik untuk kondisi keuangan yang terbatas di lembaga swasta. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan mengkaji secara mendalam bagaimana lembaga pendidikan swasta dapat mengimplementasikan MMT secara efektif dan efisien di tengah keterbatasan anggaran, serta merumuskan strategi dan rekomendasi yang relevan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak keterbatasan anggaran terhadap implementasi prinsip-prinsip MMT di lembaga pendidikan swasta serta mengidentifikasi dan menganalisis strategi penerapan MMT yang efektif dan efisien di lembaga pendidikan swasta dengan anggaran terbatas. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dilema efisiensi versus kualitas dalam konteks penerapan MMT di lembaga pendidikan swasta. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan, khususnya terkait pengelolaan mutu dan keuangan di lembaga swasta. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi para pengelola lembaga pendidikan swasta, khususnya yang menghadapi keterbatasan anggaran, dalam menerapkan MMT secara efektif dan efisien. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi masukan bagi organisasi atau asosiasi yang menaungi lembaga pendidikan swasta dalam merumuskan program pembinaan dan pengembangan mutu. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi penelitian selanjutnya tentang MMT, pengelolaan keuangan, dan

efektivitas program-program peningkatan mutu di lembaga pendidikan swasta.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena implementasi MMT di lembaga pendidikan swasta, yaitu SMP Queen Ibnu Sina, dengan keterbatasan anggaran. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara rinci konteks, proses, dan dinamika yang terjadi,²⁷ dalam implementasi MMT pada situasi spesifik tersebut. Fokus penelitian ini adalah pada penggalian informasi mendalam mengenai strategi-strategi yang diimplementasikan oleh lembaga pendidikan swasta untuk menjaga dan meningkatkan kualitas melalui MMT di tengah keterbatasan sumber daya finansial. Penelitian ini berupaya memahami bagaimana lembaga-lembaga tersebut beradaptasi, berinovasi, dan mengatasi tantangan dalam menerapkan prinsip-prinsip MMT.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan dengan informan kunci, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan staf administrasi yang terlibat langsung dalam implementasi MMT. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung proses implementasi di lapangan, termasuk interaksi antar staf, penggunaan sumber daya, dan praktik-praktik yang dijalankan. Studi dokumentasi melibatkan analisis dokumen-dokumen yang relevan, seperti laporan keuangan, dokumen perencanaan mutu, laporan audit mutu, dan dokumen-dokumen internal lainnya yang berkaitan dengan MMT.

Data yang terkumpul dianalisis secara kualitatif memakai analisis data Miles dan Huberman. Tahapannya meliputi proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Setelah itu, hasil atau temuan akan dikupas menggunakan pisau analisis teori Siklus Pemecahan Masalah milik Arcaro, yang meliputi pengorganisasian mutu, perencanaan mutu, pelaksanaan mutu, dan pemantauan mutu.²⁸ Untuk pemilihan kasus dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dan yang menjadi objek penelitian adalah SMP Queen Ibnu Sina. SMP Queen Ibnu Sina adalah sekolah swasta islam yang berada di kecamatan Genteng Kabupaten Banyuwangi.²⁹ SMP Queen Ibnu Sina adalah salah satu unit pendidikan di bawah naungan Yayasan Ibnu Sina. Terletak di Jl. Samiran no. 100 Jalen Setail Kecamatan Genteng Kabupaten Banyuwangi. Sekolah ini berbentuk swasta yang dipimpin oleh Ibu Sutriani, S.Pd. SMP Queen Ibnu Sina juga berada di bawah naungan Pondok Pesantren Ibnu Sina yang dipimpin oleh KH. Masykur Ali, M.M.

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggali secara mendalam implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di lembaga pendidikan swasta yang beroperasi dengan keterbatasan anggaran. Fokus utama penelitian adalah mengidentifikasi dampak keterbatasan anggaran terhadap penerapan prinsip-prinsip MMT dan mengeksplorasi strategi-strategi yang diimplementasikan oleh lembaga tersebut untuk tetap menjaga dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Posisi penelitian ini mengisi kesenjangan dari penelitian sebelumnya, yaitu mengeksplorasi MMT dalam konteks lembaga pendidikan menengah swasta dengan keterbatasan anggaran. Sebab, dari penelitian sebelumnya membahas bagaimana MMT di

²⁷ Mudjia Rahardjo, "Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep Dan Prosedurnya," 2017.

²⁸ Jerome S Arcaro, "Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan, Terj," *Yosal Iriantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar*, 2005.

²⁹ Santri Ibnu Sina, "Profil SMP Queen Ibnu Sina Genteng," *SCRIBD*, 2017, <https://www.scribd.com/document/365867087/Profil-Smp-Queen-Ibnu-Sina-Genteng>.

perguruan tinggi, hanya satu yang membahas penerapan di lembaga pendidikan menengah. Itupun belum berfokus pada penyelesaian resiliensi terhadap keterbatasan anggaran yang terjadi di lembaga swasta. Seperti penelitian oleh Supangat dan Delastri, Mokoginta, dan Yuniawan yang meneliti MMT di perguruan tinggi. Sedangkan penelitian oleh Sarmono dkk berfokus pada sekolah kejuruan tapi tidak berfokus pada keterbatasan anggaran lembaga swasta. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut.

MMT adalah suatu pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan mutu secara berkelanjutan,³⁰ dengan melibatkan seluruh aspek organisasi,³¹ mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi.³² MMT menekankan pada kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama,³³ dengan cara memenuhi atau bahkan melampaui harapan mereka terhadap produk atau layanan yang diberikan.³⁴ Untuk mencapai hal ini, MMT mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam organisasi, memberdayakan seluruh karyawan untuk berkontribusi dalam peningkatan mutu, dan menggunakan data serta informasi sebagai dasar pengambilan keputusan. Dengan demikian, MMT bukan hanya sekadar pengendalian mutu pada tahap akhir produksi, tetapi merupakan filosofi manajemen yang menyeluruh dan berorientasi pada perbaikan terus-menerus di semua lini organisasi.

Dalam implementasi manajemen mutu terpadu di sekolah menengah terdapat tantangan tersendiri daripada di perguruan tinggi. Seperti keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, dan kompleksitas sistem pendidikan itu sendiri.³⁵ Tantangan-tantangan ini seringkali saling berkaitan dan membutuhkan strategi yang komprehensif untuk diatasi. Misalnya, keterbatasan sumber daya dapat membatasi kemampuan sekolah untuk memberikan pelatihan yang memadai bagi staf, yang pada gilirannya dapat memicu resistensi terhadap perubahan karena kurangnya pemahaman dan keterampilan baru. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap setiap tantangan dan interaksinya sangat penting untuk keberhasilan implementasi MMT di lingkungan sekolah menengah.

Salah satu tantangan utama dalam implementasi MMT di sekolah menengah adalah keterbatasan sumber daya. Keterbatasan ini dapat mencakup berbagai aspek, mulai dari anggaran yang terbatas untuk pengadaan fasilitas dan pelatihan, hingga kurangnya sumber daya manusia yang terlatih dalam bidang manajemen mutu.³⁶ Seringkali, sekolah menengah beroperasi dengan anggaran yang ketat, sehingga sulit untuk mengalokasikan dana yang cukup untuk implementasi MMT secara menyeluruh. Hal ini dapat berdampak pada kualitas pelatihan staf, pengadaan perangkat lunak atau sistem pendukung, dan bahkan pada proses evaluasi dan monitoring mutu. Selain itu, kurangnya staf yang memiliki keahlian khusus dalam MMT juga

³⁰ Febriana Wulandari and Mariano Setiawan, "Prinsip Pendekatan Proses Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan," *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 4145-51.

³¹ Feiby Ismail, "Implementasi Total Quality Management (TQM) Di Lembaga Pendidikan," *Jurnal Ilmiah Iqra' 10*, no. 2 (2018).

³² Mustaqim Hasan et al., "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di SMP IT Wahdatul Ummah Kota Metro," *An Naba* 5, no. 2 (2022): 34-54.

³³ Desi Ratna Yuli and Hade Afriansyah, "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) Di Sekolah," 2019.

³⁴ Siti Aimah, "Manajemen Mutu Terpadu Di Pesantren," *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan* 15, no. 2 (2021): 195-226.

³⁵ Warda Indadiyahati and V Lilik Hariyanto, "Tinjauan Literatur Tentang Penerapan Prinsip Total Quality Management Dalam Pendidikan Vokasi: Tantangan Dan Peluang," *Satya Sastraharing: Jurnal Manajemen* 7, no. 1 (2023): 1-20.

³⁶ Nur Rohman, "Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perspektif Manajemen Mutu Terpadu Studi Kasus Di Sdut Bumi Kartini Jepara," *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam* 14, no. 2 (2017).

dapat menjadi kendala, karena implementasi MMT membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip dan metodologi yang mendasarinya.³⁷ Akibatnya, implementasi MMT dapat berjalan kurang efektif atau bahkan terhenti di tengah jalan.

Tantangan berikutnya adalah resistensi terhadap perubahan.³⁸ Implementasi MMT seringkali menuntut perubahan yang signifikan dalam budaya organisasi, proses kerja, dan bahkan pola pikir staf. Perubahan ini dapat menimbulkan resistensi dari berbagai pihak, baik dari guru, staf administrasi, maupun bahkan dari siswa dan orang tua. Resistensi ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti ketidakjelasan tentang tujuan dan manfaat MMT, kekhawatiran tentang beban kerja yang bertambah, atau kurangnya kepercayaan terhadap proses perubahan. Beberapa staf mungkin merasa nyaman dengan cara kerja yang lama dan enggan untuk beradaptasi dengan sistem baru. Oleh karena itu, penting bagi pihak sekolah untuk mengkomunikasikan secara efektif tujuan dan manfaat MMT, memberikan pelatihan yang memadai, dan melibatkan seluruh pihak dalam proses implementasi untuk meminimalkan resistensi terhadap perubahan.

Terakhir, kompleksitas sistem pendidikan di sekolah menengah juga menjadi tantangan tersendiri dalam implementasi MMT.³⁹ Sistem pendidikan di sekolah menengah melibatkan berbagai komponen yang saling terkait, seperti kurikulum, proses pembelajaran, penilaian, manajemen sumber daya manusia, dan hubungan dengan masyarakat. Mengintegrasikan prinsip-prinsip MMT ke dalam seluruh komponen ini membutuhkan perencanaan yang matang dan koordinasi yang efektif. Selain itu, sekolah menengah juga harus berurusan dengan berbagai regulasi dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah, yang dapat menambah kompleksitas implementasi MMT. Oleh karena itu, pendekatan yang sistematis dan terstruktur sangat dibutuhkan untuk memastikan bahwa implementasi MMT berjalan dengan lancar dan efektif di tengah kompleksitas sistem pendidikan sekolah menengah.

1. Manajemen Mutu Terpadu di SMP Queen Ibnu Sina

Dalam menganalisa implementasi MMT di SMP Queen Ibnu Sina, digunakan teori siklus pemecahan masalah Arcaro, yang secara bertahap meliputi yang meliputi pengorganisasian mutu, perencanaan mutu, pelaksanaan mutu, dan pemantauan mutu.⁴⁰

Pertama, tahap pengorganisasian mutu. Pada tahap ini, sekolah dapat memantau dan mencatat keanggotaan serta aktivitas tim mutu yang sudah terbentuk. Di SMP Queen Ibnu Sina, tahapan ini tampak dari pembentukan struktur tim mutu yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan staf administrasi. Tim ini bertanggung jawab untuk merancang program peningkatan mutu dan memastikan keterlibatan semua pihak dalam proses perbaikan berkelanjutan. Selain itu, peran dan tanggung jawab setiap anggota tim didistribusikan secara jelas guna mendukung efektivitas koordinasi.

Kedua, tahap perencanaan mutu. Tahap ini bertujuan memastikan bahwa semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian masalah, termasuk tim yang dibentuk, memiliki kemampuan untuk menangani masalah dengan efektif. Di SMP Queen Ibnu Sina, perencanaan mutu diwujudkan dalam penyusunan program kerja tahunan dan 4 tahunan serta indikator keberhasilan program. Proses ini dilakukan secara partisipatif melalui rapat

³⁷ Anne Sarvitri, Achmad Supriyanto, and Agus Timan, "Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Pada Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Internal," *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 3, no. 1 (2020): 38–51.

³⁸ Rita Linda, "Model Manajemen Kualitas Terpadu dalam Peningkatan Standar Akademik di Perguruan Tinggi Islam," *An Najah (Jurnal Pendidikan Islam Dan Sosial Keagamaan)* 3, no. 2 (2024): 52–57.

³⁹ Indadiyahati and Hariyanto, "Tinjauan Literatur Tentang Penerapan Prinsip Total Quality Management Dalam Pendidikan Vokasi: Tantangan Dan Peluang."

⁴⁰ Arcaro, "Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan, Terj."

koordinasi dan forum evaluasi yang melibatkan semua stakeholder.

Ketiga, tahap pelaksanaan mutu. Di sinilah proses pemecahan masalah benar-benar dilakukan oleh tim, sehingga tahap ini menjadi yang paling dikenal dalam siklus penyelesaian masalah. Dalam konteks SMP Queen Ibnu Sina, berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi, pelaksanaan mutu tampak melalui implementasi program-program peningkatan mutu, seperti pelatihan guru, program peningkatan kualitas pembelajaran, serta pemanfaatan teknologi dalam proses belajar mengajar. Walaupun mungkin belum maksimal karena beberapa kendala.

Keempat, tahap pemantauan mutu. Ini adalah tahap akhir, di mana tim melakukan pengawasan terhadap hasil yang dicapai untuk memastikan tujuan berhasil direalisasikan. Di SMP Queen Ibnu Sina, pemantauan mutu dilakukan melalui evaluasi rutin. Berdasarkan keterangan kepala sekolah evaluasi berkala juga dilakukan di SMP Queen Ibnu Sina untuk memastikan bahwa setiap program berjalan sesuai rencana dan memberikan dampak nyata terhadap pencapaian mutu sekolah.

2. Tantangan Keterbatasan Keuangan Terhadap MMT

Salah satu temuan krusial di SMP Queen Ibnu Sina adalah dampak signifikan keterbatasan anggaran terhadap investasi awal dalam implementasi MMT. Lembaga seringkali menghadapi dilema dalam mengalokasikan dana untuk pelatihan staf yang komprehensif, pengembangan sistem manajemen mutu yang canggih, dan pengadaan fasilitas pendukung yang memadai. Kutipan dari wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Queen Ibnu Sina, Ibu Sutriani, menggambarkan realitas ini: "Untuk pelatihan MMT secara menyeluruh, jujur saja kami kesulitan. Anggaran kami terbatas, jadi kami hanya bisa mengirim beberapa guru untuk pelatihan dasar, itu pun dengan biaya minimal." Hal ini menunjukkan bahwa keterbatasan finansial memaksa lembaga untuk mengambil langkah-langkah yang kurang ideal dalam tahap awal implementasi MMT.



Gambar 1. Keterbatasan Anggaran pada Penerapan MMT di SMP Queen Ibnu Sina

Dampak keterbatasan anggaran juga terasa pada upaya pemeliharaan dan pengembangan MMT secara berkelanjutan. Alih-alih melakukan audit mutu eksternal secara berkala yang membutuhkan biaya besar, lembaga cenderung memilih evaluasi internal yang lebih sederhana dan terjangkau. Wakil Kepala Sekolah SMP Queen Ibnu Sina mengungkapkan, "Sebenarnya kami ingin melakukan audit mutu secara berkala, tapi biayanya cukup besar. Akhirnya kami hanya melakukan evaluasi internal yang sederhana." Situasi ini berpotensi menghambat identifikasi area perbaikan yang lebih komprehensif dan objektif.

3. Strategi Penerapan MMT dalam Konteks Keuangan Terbatas

Di tengah keterbatasan tersebut, SMP Queen Ibnu Sina menunjukkan resiliensi dan adaptasi yang tinggi. Penelitian ini mengidentifikasi beberapa strategi kunci yang mereka terapkan.

Strategi pertama adalah prioritas area perbaikan. Lembaga fokus pada aspek-aspek yang dianggap paling krusial dan berdampak langsung pada kualitas pendidikan, seperti proses pembelajaran di kelas. Salah satu guru menegaskan, "Kami fokus dulu pada perbaikan proses pembelajaran di kelas. Kami rasa itu yang paling penting dan dampaknya langsung dirasakan oleh siswa." Pendekatan ini memungkinkan lembaga untuk memaksimalkan dampak dari sumber daya yang terbatas.

Prioritisasi area perbaikan di SMP Queen Ibnu Sina tidak hanya berfokus pada proses pembelajaran di kelas secara umum, tetapi juga mencakup identifikasi area spesifik dalam proses tersebut yang membutuhkan perbaikan. Seperti yang sudah dilakukan oleh sekolah, yaitu memprioritaskan peningkatan metode pengajaran guru dan penggunaan media pembelajaran yang lebih interaktif. Proses identifikasi ini melibatkan diskusi dan kolaborasi antara guru, kepala sekolah, dan staf terkait, dengan mempertimbangkan data dan informasi yang relevan, seperti hasil evaluasi pembelajaran siswa, umpan balik dari orang tua, dan observasi kelas. Dengan memfokuskan upaya perbaikan pada area-area yang paling strategis,⁴¹ sekolah dapat mencapai dampak yang lebih signifikan dengan sumber daya yang ada. Hal ini juga memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih efisien dan terarah, menghindari pemborosan pada area-area yang kurang prioritas.

Strategi kedua adalah pemanfaatan sumber daya internal secara kreatif. Lembaga memaksimalkan potensi staf yang ada, termasuk keahlian IT guru untuk mengembangkan sistem dokumentasi mutu sederhana secara internal, seperti yang diungkapkan oleh salah satu staf administrasi, "Kami punya beberapa guru yang cukup paham tentang IT. Mereka kami manfaatkan untuk mengembangkan sistem dokumentasi mutu sederhana secara internal, jadi tidak perlu menyewa konsultan dari luar." Hal ini menunjukkan inisiatif dan inovasi dalam mengatasi keterbatasan.

Pemanfaatan sumber daya internal secara kreatif di SMP Queen Ibnu Sina tidak terbatas pada keahlian IT guru saja. Sekolah juga mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi lain yang dimiliki staf, seperti kemampuan dalam bidang desain grafis untuk membuat materi promosi sekolah dan keahlian dalam bidang pelatihan untuk mengadakan workshop internal. Keterangan dari Ibu Kepala Sekolah:

"Walaupun anggaran kami terbatas, tapi kami tetap berusaha dengan baik untuk memaksimalkan keterampilan guru dan karyawan disini. Seperti di sini itu ada staf tu yang memang memiliki passion dalam desain grafis, jadi dia mempelajarinya secara otodidak, jadi tidak memerlukan biaya tambahan. Juga kebetulan saya masih menempuh

⁴¹ Samsul Ma'arif, "Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Karakter" (FATAWA PUBLISHING, 2019).

pendidikan pascasarjana jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Yang mana hal ini membuat saya bisa membagi ilmu-ilmu yang saya dapatkan kepada para bapak ibu guru. Sehingga bisa untuk agak menutupi kekurangan anggaran untuk mendatangkan narasumber dari luar.”

Pendekatan ini mendorong pemberdayaan staf dan menciptakan budaya saling berbagi pengetahuan dan keahlian di antara mereka. Selain itu, pemanfaatan sumber daya internal juga dapat menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab staf terhadap program-program sekolah, karena mereka terlibat langsung dalam perancangannya dan pelaksanaannya. Dengan demikian, keterbatasan sumber daya eksternal dapat diatasi dengan memaksimalkan potensi yang sudah ada di dalam sekolah.

Strategi ketiga adalah menjalin kolaborasi dan memanfaatkan jaringan eksternal. Sekolah yang memiliki anggaran terbatas bisa memanfaatkan komunitas eksternal untuk menghemat biaya pengembangan SDM.⁴² Kerja sama dengan MGMP, organisasi profesi, atau pemerintah memungkinkan lembaga untuk berbagi sumber daya dan mengurangi biaya pelatihan atau kegiatan peningkatan mutu lainnya. Kepala Sekolah mencontohkan, "Kami bekerja sama dengan MGMP untuk mengadakan pelatihan MMT secara bersama-sama. Ini lebih efisien dari segi biaya." Kolaborasi ini membuka akses ke sumber daya dan keahlian yang mungkin sulit dijangkau secara mandiri.



Gambar 2. Strategi Implementasi MMT di SMP Queen Ibnu Sina

⁴² Bambang Suwardi Joko, "Strategi MGMP Sekolah Menengah Pertama Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Di Tengah Berbagai Kendala:(Studi Kasus Di Kabupaten Limapuluh Kota Provinsi Sumatera Barat)," *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan* 13, no. 2 (2020): 109–28.

Lebih lanjut, kolaborasi dan pemanfaatan jaringan eksternal tidak hanya terbatas pada penghematan biaya, tetapi juga memberikan manfaat lain yang signifikan. Melalui kerja sama dengan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), guru-guru dapat berbagi pengalaman, pengetahuan, dan praktik terbaik dalam pembelajaran.⁴³ Kolaborasi dengan organisasi profesi dapat membuka akses ke pelatihan dan sertifikasi yang relevan dengan bidang keahlian guru. Sementara itu, kerja sama dengan pemerintah dapat memberikan akses ke program-program bantuan, hibah, atau pendampingan teknis dalam implementasi MMT. Selain itu, membangun jaringan dengan sekolah lain juga dapat memfasilitasi benchmarking dan pertukaran informasi mengenai praktik-praktik terbaik dalam manajemen mutu. Dengan demikian, strategi ini tidak hanya mengatasi keterbatasan anggaran, tetapi juga memperkaya wawasan dan kapasitas sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Selanjutnya, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan yang kuat dan komitmen dari seluruh staf menjadi faktor krusial dalam keberhasilan implementasi MMT di tengah keterbatasan anggaran. Kepala sekolah yang visioner dan mampu memotivasi staf untuk berpartisipasi aktif dalam program mutu sangat penting.⁴⁴ Selain itu, budaya organisasi yang mendukung perbaikan berkelanjutan dan pembelajaran juga berkontribusi positif.⁴⁵

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menekankan bahwa keterbatasan anggaran dapat menjadi hambatan dalam implementasi MMT.⁴⁶ Namun, penelitian ini juga memperkaya pemahaman dengan mengidentifikasi strategi adaptif yang diimplementasikan oleh lembaga pendidikan swasta untuk mengatasi hambatan tersebut. Strategi-strategi seperti prioritas area perbaikan, pemanfaatan sumber daya internal, dan kolaborasi eksternal sejalan dengan prinsip efisiensi dan efektivitas dalam manajemen keuangan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa komunikasi yang efektif di dalam lembaga dan dengan pihak eksternal sangat penting. Komunikasi yang baik memastikan bahwa semua pihak memahami tujuan dan manfaat MMT,⁴⁷ serta termotivasi untuk berpartisipasi aktif. Selain itu, transparansi dalam pengelolaan anggaran juga membangun kepercayaan dan akuntabilitas. Aspek lain yang muncul adalah pentingnya evaluasi dan monitoring yang berkelanjutan.⁴⁸ Meskipun dengan sumber daya yang terbatas, lembaga tetap berupaya melakukan evaluasi internal secara berkala untuk memantau kemajuan implementasi MMT dan mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki. Evaluasi ini menjadi dasar untuk pengambilan keputusan dan perbaikan di masa mendatang.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi dinamika implementasi MMT di lembaga pendidikan swasta yang beroperasi dengan keterbatasan anggaran. Temuan utama

⁴³ Latifah Ainun Ritonga, "Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)," *Analysis* 2, no. 2 (2024): 320-27.

⁴⁴ Rati Purwanto, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Terhadap Mutu Dan Kualitas Sekolah Di SD Negeri Soko," *Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Indonesia* 1, no. 4 (2021): 151-60.

⁴⁵ Susan Febriantina, Febi Nur Lutfiani, and Nuryetty Zein, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru," *Tadbir Muwahhid* 2, no. 2 (2018): 120-31.

⁴⁶ Indadiyahayati and Hariyanto, "Tinjauan Literatur Tentang Penerapan Prinsip Total Quality Management Dalam Pendidikan Vokasi: Tantangan Dan Peluang."

⁴⁷ Choirunisa and Lae, "Analisis Keefektifan Manajemen Mutu Terpadu Dalam Meningkatkan Kualitas Lembaga Pendidikan Islam."

⁴⁸ Rohman, "Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perspektif Manajemen Mutu Terpadu Studi Kasus Di Sdut Bumi Kartini Jepara."

menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran berdampak signifikan pada berbagai aspek, terutama investasi awal dalam pelatihan staf, pengembangan sistem, dan pengadaan fasilitas. Dampak ini juga berlanjut pada pemeliharaan dan pengembangan MMT secara berkelanjutan, di mana lembaga cenderung memilih evaluasi internal yang lebih sederhana dan terjangkau sebagai alternatif audit eksternal yang mahal. Meskipun demikian, lembaga pendidikan swasta menunjukkan resiliensi dan adaptasi yang tinggi dengan menerapkan beberapa strategi kunci. Prioritisasi area perbaikan, dengan fokus pada aspek-aspek krusial seperti proses pembelajaran di kelas, menjadi strategi utama untuk memaksimalkan dampak dari sumber daya yang terbatas. Pemanfaatan sumber daya internal secara kreatif, termasuk keahlian staf dalam bidang IT untuk mengembangkan sistem dokumentasi mutu internal, juga terbukti efektif. Selain itu, kolaborasi dan pemanfaatan jaringan eksternal, seperti kerja sama dengan MGMP, organisasi profesi, atau pemerintah, membuka akses ke sumber daya dan keahlian yang sulit dijangkau secara mandiri. Kepemimpinan yang kuat, komitmen staf, komunikasi yang efektif, transparansi pengelolaan anggaran, evaluasi dan monitoring berkelanjutan, serta budaya organisasi yang mendukung perbaikan berkelanjutan, juga menjadi faktor krusial dalam keberhasilan implementasi MMT di tengah keterbatasan anggaran. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa meskipun keterbatasan anggaran merupakan tantangan yang signifikan, implementasi MMT tetap dapat dilakukan secara efektif dengan strategi yang tepat dan adaptif.

Bagi pengelola lembaga pendidikan swasta dengan keterbatasan anggaran, prioritaskan perbaikan pada aspek pembelajaran, optimalkan sumber daya internal, dan tingkatkan kolaborasi eksternal. Pemerintah dan organisasi terkait disarankan memberikan dukungan finansial, pelatihan, dan pendampingan. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi efektivitas strategi ini secara kuantitatif, mengembangkan model implementasi MMT yang lebih spesifik, dan meneliti dampak MMT terhadap hasil belajar siswa.

REFERENSI

- Adzka, Abdullah. "Analisis Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SMP Islam Terpadu Rahmatan Lil Alamin." Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2022.
- Aimah, Siti. "Manajemen Mutu Terpadu di Pesantren." *Lisan Al-Hal: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan* 15, no. 2 (2021): 195–226.
- Anggal, Nikolaus, Yohanes Yuda, and Lorensius Amon. *Manajemen Pendidikan: Penggunaan Sumber Daya Secara Efektif untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. CV. Gunawana Lestari, 2020.
- Arcaro, Jerome S. "Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan Dan Tata Langkah Penerapan, Terj." *Yosal Iriantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar*, 2005.
- Cavallone, Mauro, and Rocco Palumbo. "Delving into the Soft Side of TQM: An Analysis of the Implications of Employee Involvement on Management Practices." *The TQM Journal* 34, no. 5 (2022): 1096–1115.
- Choirunisa, Mila Mutiara, and Muhammad Zaenul Lae. "Analisis Keefektifan Manajemen Mutu Terpadu Dalam Meningkatkan Kualitas Lembaga Pendidikan Islam." *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan* 7, no. 1 (2025): 76–82.
- Fardinal, Fardinal, Hapzi Ali, and Kasful Anwar US. "Mutu Pendidikan Islam: Jenis Kesisteman, Konstruksi Kesisteman Dan Berfikir Kesisteman." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3, no. 4 (2022): 370–82.
- Febriantina, Susan, Febi Nur Lutfiani, and Nuryetty Zein. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru." *Tadbir Muwahhid* 2, no. 2 (2018): 120–31.
- Garaika, Garaika, and Winda Feriyan. "Promosi Dan Pengaruhnya Terhadap Terhadap Animo

- Calon Mahasiswa Baru Dalam Memilih Perguruan Tinggi Swasta.” *Jurnal Aktual* 16, no. 1 (2019): 21.
- Hasan, Mustaqim, Andi Warisno, Nasruddin Harahap, and Nurul Hidayati Murtafiah. “Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di SMP IT Wahdatul Ummah Kota Metro.” *An Naba* 5, no. 2 (2022): 34-54.
- Indadihayati, Warda, and V Lilik Hariyanto. “Tinjauan Literatur Tentang Penerapan Prinsip Total Quality Management Dalam Pendidikan Vokasi: Tantangan Dan Peluang.” *Satya Sastraharing: Jurnal Manajemen* 7, no. 1 (2023): 1-20.
- Ismail, Feiby. “Implementasi Total Quality Management (TQM) Di Lembaga Pendidikan.” *Jurnal Ilmiah Iqra’* 10, no. 2 (2018).
- Jimoh, Richard, Luqman Oyewobi, Rasheed Isa, and Ibrahim Waziri. “Total Quality Management Practices and Organizational Performance: The Mediating Roles of Strategies for Continuous Improvement.” *International Journal of Construction Management* 19, no. 2 (2019): 162-77.
- Joko, Bambang Suwardi. “Strategi MGMP Sekolah Menengah Pertama dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di Tengah Berbagai Kendala:(Studi Kasus di Kabupaten Limapuluh Kota Provinsi Sumatera Barat).” *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan* 13, no. 2 (2020): 109-28.
- Khadijah, Ifah. “Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Pada Lembaga Pendidikan Islam.” *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 5, no. 1 (2019).
- Linda, Rita. “Model Manajemen Kualitas Terpadu dalam Peningkatan Standar Akademik di Perguruan Tinggi Islam.” *An Najah (Jurnal Pendidikan Islam Dan Sosial Keagamaan)* 3, no. 2 (2024): 52-57.
- Ma’arif, Samsul. “Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Karakter.” FATAWA PUBLISHING, 2019.
- Malik, Ranbir Singh. “Educational Challenges in 21st Century and Sustainable Development.” *Journal of Sustainable Development Education and Research* 2, no. 1 (2018): 9-20.
- Mokoginta, Hennie E L. “Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi.” *Prosiding APTEKINDO*, 2010.
- Muhammad, Nurcholis. “Pembiayaan Pendidikan Pada Madrasah Swasta Di Kabupaten Bandung: Penelitian Di MTs Ishlahul Amanah Pangalengan Dan MTs Al-Ishlahul Linggar.” Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, 2024.
- Mukhibat, Mukhibat. “Konstruksi Mutu Pendidikan Melalui Literasi Keuangan Pada Pendidikan Anak Usia Dini Di Magetan.” *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 4, no. 20 (2020): 620-29.
- Permana, Adrian, Humiras Hardi Purba, and Nyimas Desy Rizkiyah. “A Systematic Literature Review of Total Quality Management (TQM) Implementation in the Organization.” *International Journal of Production Management and Engineering* 9, no. 1 (2021): 25-36.
- Purwanto, Rati. “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Terhadap Mutu Dan Kualitas Sekolah Di SD Negeri Soko.” *Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Indonesia* 1, no. 4 (2021): 151-60.
- Rahardjo, Mudjia. “Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep Dan Prosedurnya,” 2017.
- Rahman, Nur, Henny Suharyati, and Herfina Herfina. “Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Murhum: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 4, no. 1 (2023): 149-61.
- Ritonga, Latifah Ainun. “Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).” *Analysis* 2, no. 2 (2024): 320-27.
- Rohman, Nur. “Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perspektif Manajemen Mutu Terpadu Studi Kasus Di Sdut Bumi Kartini Jepara.” *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam* 14, no. 2 (2017).
- Sader, S, I Husti, and M Daroczi. “Total Quality Management in the Context of Industry 4.0.” In

- Synergy International Conferences-Engineering, Agriculture and Green Industry Innovation*, 9001, 2017.
- Safira, Andre Uyun. "Strategi Pemasaran SMP-IT Nurul Hadina Patumbak Untuk Menarik Minat Siswa Baru Pada Masa Pandemi Covid-19." *Jurnal Malay: Manajemen Pendidikan Islam & Budaya* 2, no. 2 (2022).
- Sarmono, A, A Supriyanto, and A Timan. "Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Pada Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Internal. JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan, 3 (1), 38-51," 2020.
- Sarvitri, Anne, Achmad Supriyanto, and Agus Timan. "Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Pada Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Internal." *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 3, no. 1 (2020): 38-51.
- Sheikholeslam, M N, and S Emamian. "TQM and Customer Satisfaction towards Business Excellence." *International Journal of Learning Management Systems* 4, no. 1 (2016): 21-32.
- Sina, Santri Ibnu. "Profil SMP Queen Ibnu Sina Genteng." *SCRIBD*, 2017. <https://www.scribd.com/document/365867087/Profil-Smp-Queen-Ibnu-Sina-Genteng>.
- Sobry, M. "Proses Penjaminan Mutu Lembaga Pendidikan Islam Melalui Manajemen Mutu Terpadu." *El-Hikmah: Jurnal Kajian Dan Penelitian Pendidikan Islam* 10, no. 2 (2016): 211-22.
- Soraya, Zazak. "Penguatan Pendidikan Karakter Untuk Membangun Peradaban Bangsa." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 1, no. 1 (2020): 74-81.
- Supangat, Supangat, and Lita Delastri. "Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Di Perguruan Tinggi." *Journal of Comprehensive Science (JCS)* 2, no. 12 (2023): 1480-91.
- Syarifuddin, Samsinar. "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila Di Madrasah." *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 12, no. 3 (2022): 26-45.
- Werdiningsih, Wilis, and Restu Yulia Hidayatul Umah. "Internalisasi Nilai Moderasi Beragama Di Sekolah Melalui Ekskul Rohis." In *Proceedings of Annual Conference for Muslim Scholars*, 6:146-55, 2022.
- Wulandari, Febriana, and Mariano Setiawan. "Prinsip Pendekatan Proses Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan." *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 4145-51.
- Yasin, Ilyas. "Problem Kultural Peningkatan Mutu Pendidikan Di Indonesia: Perspektif Total Quality Management." *Ainara Journal (Jurnal Penelitian Dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)* 2, no. 3 (2021): 239-46.
- Yuli, Desi Ratna, and Hade Afriansyah. "Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) Di Sekolah," 2019.
- Yuniawan, Ahyar. "Manajemen Mutu Total (TQM) pada Pendidikan Tinggi: Potensi dan Keterbatasan." *Jurnal Bisnis Strategi* 11, no. 8 (2017): 51-61. doi:<https://doi.org/10.14710/jbs.11.8.51-61>.