

Strategi Pengembangan Budaya Mutu Berkelanjutan Berbasis *Continuous Quality Improvement* pada Sekolah Menengah Islam di Era Transformasi Digital

Karlina Yulista¹, Lidia Oktavia², Mohammad Harist Al Agam³, Muhammad Faadhil Az Zahraan⁴

¹²³⁴Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Sumatera Selatan, Indonesia

Email: Yulistakarlina@gmail.com¹, lidiakoctavia55@gmail.com², Mohammadharistalagam@iainusumateraselatan.ac.id³, muhammad.fdlaz123@gmail.com⁴

Diserahkan tanggal 03 Januari 2026 | Diterima tanggal 02 April 2026 | Diterbitkan tanggal 28 Mei 2026

Abstract:

Digital transformation has shifted the management paradigm of educational institutions, including Islamic schools, towards adaptive services oriented to sustainable quality improvement. Many institutions, however, still treat quality as administrative compliance with accreditation requirements rather than as an organisational culture. This study analyses the strategy for developing a sustainable quality culture based on Continuous Quality Improvement (CQI) in a private Islamic senior secondary school in Palembang. A qualitative case-study design was employed, with data collected through in-depth interviews with five purposively selected informants, observation, and documentation, then analysed using the Miles, Huberman, and Saldaña model and verified through source triangulation, technique triangulation, and member check. The findings identify four strategies: quality-based leadership, digitalisation of educational services, human resource capacity building, and data-based quality evaluation. Cross-strategy comparison shows the four are not parallel but form a chain of distinct logical functions, in which leadership acts as driver, human resources as enabler, digital technology as instrument, and evaluation as mechanism. Mapping the field evidence against the PDCA cycle further reveals that the Plan and Do stages are richly evidenced while the Check and Act stages remain asserted rather than documented, indicating a half-closed improvement loop.

Keywords: Quality Culture; Continuous Quality Improvement; Total Quality Management; Islamic Education; Digital Transformation.

Abstrak :

Transformasi digital telah menggeser paradigma pengelolaan lembaga pendidikan, termasuk sekolah Islam, menuju layanan yang adaptif dan berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan. Namun sebagian lembaga masih memperlakukan mutu sebagai pemenuhan administratif persyaratan akreditasi, belum sebagai budaya organisasi. Penelitian ini menganalisis strategi pengembangan budaya mutu berkelanjutan berbasis Continuous Quality Improvement (CQI) pada sebuah sekolah menengah atas Islam swasta di Palembang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap lima informan yang dipilih secara purposif, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan model Miles, Huberman, dan Saldaña serta diperiksa keabsahannya melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check. Hasil penelitian menemukan empat strategi, yaitu kepemimpinan berbasis mutu, digitalisasi layanan pendidikan, penguatan kompetensi sumber daya manusia, dan evaluasi mutu berbasis data. Perbandingan lintas strategi menunjukkan keempatnya bukan strategi sejajar melainkan rangkaian dengan fungsi logis yang berbeda, yaitu kepemimpinan sebagai penggerak, sumber daya manusia sebagai pemampu, teknologi digital sebagai instrumen, dan evaluasi sebagai mekanisme. Pemetaan bukti lapangan terhadap siklus PDCA menunjukkan tahap Plan dan Do terdokumentasi kuat, sedangkan tahap Check dan Act masih berupa pernyataan dan belum terdokumentasi, sehingga lingkaran perbaikan belum tertutup penuh.

Kata Kunci: Budaya Mutu; Continuous Quality Improvement; Total Quality Management; Pendidikan Islam; Transformasi Digital.

Copyright © 2026, Author

This is an open-access article under the [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



PENDAHULUAN

Mutu pendidikan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan lembaga pendidikan dalam memberikan layanan kepada peserta didik dan masyarakat. Dalam perspektif pendidikan Islam, mutu tidak hanya berkaitan dengan pencapaian akademik, tetapi juga mencakup pembentukan karakter, nilai spiritual, profesionalitas layanan, serta kemampuan lembaga menjawab perubahan zaman. Budaya mutu pendidikan Islam karena itu dapat dipahami sebagai budaya organisasi yang menggabungkan standar kualitas pendidikan dengan nilai moral seperti amanah, tanggung jawab, disiplin, dan pelayanan yang berorientasi pada kemaslahatan.

Perkembangan teknologi digital membawa perubahan besar dalam tata kelola pendidikan. Lembaga pendidikan dituntut menyediakan layanan yang cepat, transparan, efektif, dan berbasis kebutuhan pengguna. Digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam pembelajaran, tetapi juga mencakup sistem manajemen sekolah, evaluasi mutu, komunikasi organisasi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Yusuf dan Supriyanto (2022) menempatkan transformasi digital sebagai bagian dari manajemen mutu lembaga pendidikan, bukan semata sebagai penambahan perangkat. Namun demikian, transformasi digital belum selalu berjalan seiring dengan pembangunan budaya mutu: banyak lembaga masih memandang mutu sebagai aktivitas administratif yang berkaitan dengan akreditasi dan pemenuhan dokumen.

Secara konseptual, Total Quality Management (TQM) menjelaskan bahwa mutu merupakan tanggung jawab seluruh anggota organisasi. Sallis (2002) menegaskan peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan melalui keterlibatan seluruh unsur sekolah, kepemimpinan yang kuat, serta perbaikan yang berlangsung terus-menerus, dengan empat prinsip pokok yaitu fokus pada pengguna layanan, keterlibatan seluruh warga sekolah, perbaikan berkelanjutan, dan pengambilan keputusan berbasis data. Oakland (2014) serta Goetsch dan Davis (2016) memperinci bahwa keunggulan organisasi menuntut keterpaduan antara sistem, proses, dan perilaku, sehingga mutu tidak dapat dicapai melalui prosedur semata. Deming (1986) melalui siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) menegaskan peningkatan kualitas harus berlangsung sistematis dan berkelanjutan, dan siklus inilah yang menjadi dasar pendekatan Continuous Quality Improvement (CQI).

Dalam konteks penjaminan mutu, Seyfried dan Pohlenz (2018) membedakan budaya mutu dari sistem penjaminan mutu: sistem dapat berjalan lengkap secara prosedural tanpa disertai budaya, dan justru pada titik itulah efektivitas kelembagaan tertahan. Pembedaan ini penting bagi lembaga yang telah memiliki sistem administratif yang berjalan namun belum menjadikan mutu sebagai kebiasaan kerja. Abuhav (2017) menambahkan bahwa pada kerangka standar mutu, bukti pelaksanaan perbaikan merupakan syarat yang setara pentingnya dengan perencanaannya.

Kajian mengenai manajemen mutu pendidikan telah banyak dilakukan dengan fokus pada implementasi TQM, sistem penjaminan mutu internal, dan peningkatan kualitas layanan. Penelitian terdahulu menunjukkan keberhasilan peningkatan mutu sangat dipengaruhi kepemimpinan, keterlibatan warga sekolah, dan konsistensi sistem evaluasi. Namun sebagian besar kajian masih melihat mutu dari perspektif sistem dan prosedur, sementara aspek budaya organisasi yang menjadi penggerak keberlanjutan mutu belum banyak dikaji mendalam. Sebaliknya, kajian mengenai digitalisasi pendidikan lebih banyak menyoroti pembelajaran berbasis teknologi dan belum banyak membahas bagaimana teknologi menjadi bagian dari strategi pembangunan budaya mutu.

Dari peta tersebut muncul tiga celah. Pertama, terbatasnya penelitian yang mengkaji hubungan antara budaya mutu berkelanjutan dan transformasi digital dalam pendidikan Islam. Kedua, masih sedikit kajian yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan sekolah membangun budaya mutu melalui pendekatan CQI. Ketiga, belum banyak penelitian yang menggambarkan

model integrasi antara TQM, CQI, dan digitalisasi layanan pendidikan Islam pada tingkat sekolah. Ketiga celah itu bermuara pada satu persoalan yang sama, yaitu belum tersedianya gambaran empiris mengenai bagaimana keempat unsur tersebut bekerja bersama dalam praktik sebuah sekolah.

Penelitian ini menjawab dua pertanyaan: (1) strategi apa yang dijalankan sekolah dalam mengembangkan budaya mutu berkelanjutan berbasis CQI di era transformasi digital; dan (2) bagaimana hubungan fungsional antarstrategi tersebut serta sejauh mana siklus perbaikan berkelanjutan terdokumentasi dalam praktik. Kebaruannya terletak pada pengembangan perspektif integratif yang menghubungkan TQM, CQI, dan transformasi digital sebagai satu kesatuan strategi, serta pada pemetaan bukti lapangan terhadap tahapan siklus PDCA sehingga dapat diketahui tahap mana yang telah terdokumentasi dan tahap mana yang masih berupa pernyataan. Pemetaan kedua ini merupakan langkah yang jarang dilakukan pada kajian budaya mutu sekolah, padahal justru menentukan apakah sebuah lembaga benar-benar menjalankan perbaikan berkelanjutan atau baru menjalankan separuh lingkarannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam proses pembangunan budaya mutu berkelanjutan dalam konteks nyata sebuah lembaga pendidikan Islam, bukan menguji hubungan antarvariabel (Creswell & Creswell, 2018; Sukmadinata, 2017). Lokasi penelitian adalah sebuah sekolah menengah atas Islam swasta di Kota Palembang. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa sekolah tersebut sedang mengembangkan layanan pendidikan yang berkaitan dengan peningkatan mutu sekaligus melakukan adaptasi terhadap transformasi digital.

Sekolah yang menjadi lokasi penelitian memiliki 204 peserta didik dan didukung 22 guru, dengan status akreditasi B. Rasio guru terhadap peserta didik pada sekolah ini tergolong longgar, yaitu sekitar satu berbanding sembilan. Kondisi tersebut menunjukkan sekolah telah memiliki sistem penyelenggaraan pendidikan yang berjalan sesuai standar, namun masih menghadapi kebutuhan penguatan budaya mutu agar peningkatan kualitas tidak berhenti pada pemenuhan standar akreditasi. Berdasarkan kondisi awal sebelum pengembangan budaya mutu dilakukan, sekolah menghadapi tiga tantangan, yaitu perlunya peningkatan kesadaran kolektif warga sekolah terhadap mutu sebagai tanggung jawab bersama, penguatan sistem evaluasi berbasis data, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi dalam layanan pendidikan.

Informan penelitian berjumlah lima orang yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan atau penerimaan layanan pendidikan di sekolah tersebut. Untuk melindungi identitas informan, kelima informan disebut dengan kode jabatan sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Penyamaran ini diperlukan karena sebagian temuan penelitian bersifat evaluatif terhadap praktik kerja yang dapat dikenali, dan karena salah satu informan adalah peserta didik. Atribut yang dipertahankan hanya jabatan atau kedudukan, karena hal itu relevan bagi penilaian kredibilitas keterangan.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Kode informan	Kedudukan	Dasar pemilihan
Informan 1	Kepala Sekolah	Pemegang kewenangan penetapan arah kebijakan mutu dan penanggung jawab program sekolah
Informan 2	Wakil Kepala Sekolah	Pelaksana koordinasi program dan penanggung jawab teknis layanan pendidikan
Informan 3	Guru	Pelaksana layanan pembelajaran dan penerima kebijakan mutu pada tataran kelas
Informan 4	Tenaga Kependidikan	Pelaksana layanan administrasi dan pengguna sistem digital sekolah

Informan 5	Peserta Didik	Penerima layanan pendidikan
<i>Sumber: data penelitian, diolah. Identitas informan disamarkan sesuai prinsip etika penelitian. [Catatan untuk penulis: naskah asal mencantumkan Informan 5 sebagai salah satu dari lima informan purposif, namun tidak memuat satu pun keterangan yang berasal darinya.]</i>		

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Wawancara mendalam dilaksanakan untuk memperoleh informasi mengenai strategi kepemimpinan, budaya mutu, penggunaan teknologi, serta proses evaluasi mutu sekolah. Observasi dilakukan untuk melihat praktik nyata budaya mutu dalam aktivitas sekolah, termasuk proses layanan pendidikan dan penggunaan teknologi. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa dokumen program mutu, laporan evaluasi, agenda rapat, dan dokumen perencanaan program.

Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi dilakukan dengan memilih dan mengorganisasi data yang relevan dengan fokus penelitian, penyajian dilakukan dalam bentuk narasi dan tabel temuan, dan penarikan kesimpulan dilakukan dengan menemukan pola serta hubungan antartemuan. Selain ketiga tahap baku tersebut, penelitian ini menambahkan satu langkah analisis, yaitu pemetaan setiap temuan terhadap tahapan siklus PDCA disertai penilaian atas jenis bukti yang menopangnya, apakah berupa pernyataan informan, catatan observasi, atau dokumen. Langkah ini memungkinkan penilaian atas kelengkapan siklus perbaikan, bukan hanya atas keberadaannya. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dengan membandingkan keterangan antarinforman yang berbeda kedudukan, triangulasi teknik dengan membandingkan wawancara terhadap observasi dan dokumen, serta member check kepada informan utama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini disusun dalam dua lapis. Lapis pertama menyajikan temuan pada empat strategi pengembangan budaya mutu, yaitu kepemimpinan berbasis mutu, digitalisasi layanan pendidikan, penguatan kompetensi sumber daya manusia, dan evaluasi mutu berbasis CQI. Lapis kedua membahas temuan tersebut melalui kerangka TQM dan CQI, memetakan hubungan fungsional antarstrategi, menelaah kelengkapan siklus perbaikan, lalu merumuskan model strategi dan batas keberlakuan kesimpulan. Temuan diposisikan sebagai gambaran kontekstual pada satu sekolah, bukan generalisasi terhadap lembaga pendidikan Islam pada umumnya.

Hasil

Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Penggerak Budaya Mutu

Hasil penelitian menunjukkan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membangun budaya mutu melalui pembentukan visi bersama, komunikasi organisasi, pemberian keteladanan, dan penguatan komitmen seluruh warga sekolah. Pembangunan budaya mutu dilakukan dengan menanamkan pemahaman bahwa mutu merupakan tanggung jawab seluruh warga sekolah, bukan hanya tugas pimpinan atau tim tertentu.

"Dalam membangun budaya mutu, yang paling penting adalah membangun kesadaran bersama bahwa kualitas sekolah merupakan tanggung jawab semua pihak. Guru, tenaga kependidikan, dan siswa harus memiliki komitmen bahwa setiap proses yang dilakukan harus memberikan pelayanan terbaik." (Informan [mohon dipastikan: naskah asal menyebut kutipan ini berasal dari Kepala Sekolah pada kalimat pengantar, tetapi mencantumkan nama Guru pada keterangan sumber], wawancara, 10 Juni 2026)

Keterangan tersebut diperkuat guru yang menyampaikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap perubahan budaya kerja guru.

"Kepala sekolah selalu mengingatkan bahwa pekerjaan guru bukan hanya mengajar, tetapi juga memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas. Evaluasi dan diskusi program sering dilakukan agar kegiatan sekolah dapat diperbaiki." (Informan 3, Guru, wawancara, 10 Juni 2026)

Berdasarkan observasi, kepala sekolah secara aktif berkomunikasi dengan guru dan tenaga kependidikan melalui rapat koordinasi, evaluasi program, serta pengarahan pelaksanaan kegiatan. Dalam kegiatan tersebut terlihat penyampaian target kerja, evaluasi pelaksanaan program, dan pembahasan solusi atas

kendala yang ditemukan. Dokumentasi sekolah menunjukkan adanya program kerja sekolah, agenda rapat evaluasi, serta dokumen perencanaan program yang menjadi dasar pelaksanaan peningkatan mutu. Temuan ini menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah berfungsi sebagai penggerak utama melalui penciptaan nilai bersama dan pembiasaan perilaku kerja yang berorientasi pada kualitas.

Digitalisasi Layanan Pendidikan sebagai Strategi Peningkatan Mutu

Transformasi digital menjadi salah satu strategi sekolah dalam meningkatkan efektivitas layanan pendidikan. Pemanfaatan teknologi tidak hanya digunakan dalam proses pembelajaran, tetapi juga dalam administrasi, komunikasi, dan pengelolaan informasi sekolah.

“Digitalisasi membantu sekolah dalam mengelola informasi menjadi lebih cepat dan mudah diakses. Guru dapat menggunakan teknologi dalam pembelajaran, sedangkan komunikasi dengan siswa dan orang tua menjadi lebih efektif.” (Informan 2, Wakil Kepala Sekolah, wawancara, 10 Juni 2026)

“Sekarang beberapa layanan administrasi sudah lebih tertata karena menggunakan sistem digital. Data lebih mudah dicari dan proses penyampaian informasi kepada warga sekolah menjadi lebih cepat.” (Informan 4, Tenaga Kependidikan, wawancara, 10 Juni 2026)

Berdasarkan observasi lapangan, penggunaan teknologi terlihat dalam aktivitas pembelajaran, penyampaian informasi sekolah, serta pengelolaan administrasi. Guru menggunakan media digital sebagai pendukung pembelajaran, sementara komunikasi sekolah dilakukan melalui media informasi digital. Dokumentasi yang diperoleh berupa perangkat administrasi digital, laporan kegiatan sekolah, dan media komunikasi sekolah menunjukkan teknologi telah menjadi bagian dari sistem layanan pendidikan. [Catatan untuk penulis: mohon sebutkan secara spesifik sistem atau platform yang digunakan sekolah pada masing-masing fungsi, yaitu pembelajaran, komunikasi, dan administrasi. Tanpa perincian ini, temuan digitalisasi tidak dapat dibedakan dari praktik umum di sekolah mana pun.]

Penguatan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Budaya mutu berkelanjutan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan perubahan. Sekolah melakukan penguatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan melalui kegiatan pengembangan profesional dan peningkatan kemampuan penggunaan teknologi.

“Sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Hal ini membantu guru meningkatkan kemampuan dalam pembelajaran dan pelayanan kepada peserta didik.” (Informan 2, Wakil Kepala Sekolah, wawancara, 10 Juni 2026)

Hasil observasi menunjukkan guru mulai menerapkan berbagai inovasi pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi digital, dan terdapat upaya kolaborasi antarguru dalam berbagi pengalaman serta strategi pembelajaran. Dokumentasi sekolah menunjukkan adanya kegiatan pelatihan, program pengembangan guru, serta agenda peningkatan kompetensi sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu. Temuan ini memperlihatkan pembangunan budaya mutu tidak dapat dilepaskan dari peningkatan kapasitas individu dalam organisasi sekolah.

Evaluasi Mutu Berbasis *Continuous Quality Improvement*

Evaluasi mutu dilakukan melalui proses monitoring, refleksi, dan tindak lanjut program. Kepala sekolah menempatkan evaluasi bukan sebagai sarana pencarian kesalahan, melainkan sebagai dasar perbaikan program berikutnya.

“Evaluasi dilakukan bukan hanya untuk melihat kekurangan, tetapi untuk mencari solusi dan melakukan perbaikan agar program berikutnya lebih baik.” (Informan 1, Kepala Sekolah, wawancara, 10 Juni 2026)

Hasil observasi menunjukkan evaluasi program dilakukan melalui kegiatan rapat dan diskusi bersama warga sekolah, yang digunakan untuk mengidentifikasi kendala serta menentukan langkah perbaikan. Dokumentasi berupa laporan kegiatan, catatan evaluasi, dan program tindak lanjut menunjukkan adanya proses perbaikan yang dilakukan secara bertahap. [Catatan untuk penulis: mohon sertakan satu contoh siklus perbaikan yang lengkap, yaitu temuan evaluasi tertentu, keputusan yang diambil atas temuan itu, dan perubahan yang kemudian dilaksanakan.]

Rekapitulasi temuan pada keempat strategi beserta jenis bukti yang menopangnya disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekapitulasi Temuan pada Empat Strategi Pengembangan Budaya Mutu

Strategi	Bentuk yang ditemukan	Jenis bukti pendukung	Kekuatan bukti
Kepemimpinan berbasis mutu	Penanaman kesadaran mutu sebagai tanggung jawab bersama; rapat koordinasi; pengarahan program	Wawancara, observasi, dokumen program kerja dan agenda rapat	Kuat
Digitalisasi layanan pendidikan	Pemanfaatan teknologi pada pembelajaran, komunikasi sekolah, dan administrasi	Wawancara, observasi, perangkat administrasi digital	Sedang; jenis sistem belum diperinci
Penguatan kompetensi sumber daya manusia	Pemberian kesempatan pengembangan profesional; kolaborasi antarguru	Wawancara, observasi, dokumen kegiatan pelatihan	Sedang
Evaluasi mutu berbasis CQI	Rapat evaluasi program; identifikasi kendala; penentuan langkah perbaikan	Wawancara, observasi rapat, laporan kegiatan dan catatan evaluasi	Lemah pada isi; keberadaan dokumen teridentifikasi tetapi isinya belum diuraikan

Sumber: hasil analisis data wawancara, observasi, dan dokumentasi, diolah.

Pembahasan

Pergeseran dari Pendekatan Struktural ke Pendekatan Kultural

Dalam perspektif TQM, mutu merupakan tanggung jawab seluruh anggota organisasi. Temuan penelitian memperlihatkan peningkatan mutu di sekolah tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah, tetapi melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Kondisi ini menunjukkan budaya mutu telah bergerak dari pendekatan struktural menuju pendekatan kultural, yaitu mutu bukan lagi hanya sistem yang dibuat sekolah melainkan nilai yang diterapkan dalam aktivitas sehari-hari. Pergeseran tersebut sejalan dengan Sallis (2002) yang menempatkan kesadaran kolektif sebagai prasyarat budaya mutu, serta dengan Goetsch dan Davis (2016) yang menekankan keterpaduan sistem, proses, dan perilaku.

Pembedaan yang diajukan Seyfried dan Pohlenz (2018) antara sistem penjaminan mutu dan budaya mutu membantu membaca konteks sekolah ini secara lebih tepat. Sekolah telah memiliki sistem yang berjalan, sebagaimana ditunjukkan status akreditasi dan kelengkapan dokumen program, namun persoalan yang dihadapi justru berada pada lapisan budaya. Perlu dicatat bahwa rasio guru terhadap peserta didik pada sekolah ini tergolong longgar, sehingga hambatan pembangunan budaya mutu tidak dapat dijelaskan oleh keterbatasan tenaga. Kombinasi antara sistem yang telah berjalan dan rasio yang memadai justru memperkuat tafsir bahwa kendala terletak pada kebiasaan kerja dan mekanisme umpan balik, bukan pada kapasitas kelembagaan.

Keempat Strategi Bukan Sejajar, melainkan Berantai

Temuan penelitian lazim disajikan sebagai empat strategi yang berdiri sejajar. Penelaahan lebih lanjut menunjukkan keempatnya sesungguhnya memiliki fungsi logis yang berbeda dan membentuk rangkaian. Kepemimpinan berfungsi sebagai penggerak karena menjadi sumber legitimasi dan arah; penguatan kompetensi sumber daya manusia berfungsi sebagai pemampu karena tanpanya arah tidak dapat dijalankan; teknologi digital berfungsi sebagai instrumen karena tidak menghasilkan mutu dengan sendirinya melainkan mempercepat dan membuka proses yang sudah ada; sedangkan evaluasi berbasis data berfungsi sebagai mekanisme karena melalui evaluasi itulah rangkaian tersebut berputar kembali ke tahap perencanaan.

Pembedaan fungsi ini memiliki konsekuensi praktis. Apabila keempat strategi diperlakukan sejajar, sekolah dapat menyimpulkan bahwa kemajuan pada salah satu unsur menutupi kelemahan pada unsur lain, misalnya bahwa pengadaan perangkat digital dapat

mengganti lemahnya mekanisme evaluasi. Apabila keempatnya dipahami berantai, kelemahan pada satu mata rantai akan terbaca sebagai penghambat seluruh rangkaian. Pada kasus ini, mata rantai yang paling lemah adalah mekanisme, yaitu evaluasi berbasis data, dan justru mata rantai itulah yang menentukan apakah perbaikan berlangsung berkelanjutan atau berhenti sebagai kegiatan tahunan.

Siklus PDCA Belum Tertutup Penuh

Pemetaan bukti lapangan terhadap tahapan siklus PDCA menghasilkan temuan yang menjadi kontribusi analitis utama penelitian ini. Hasil pemetaan disajikan pada Tabel 3. Tahap Plan ditopang bukti dokumen berupa program kerja sekolah, agenda rapat, dan dokumen perencanaan. Tahap Do ditopang bukti observasi berupa pelaksanaan pembelajaran, layanan administrasi digital, dan kegiatan pengembangan guru. Kedua tahap ini terdokumentasi kuat. Sebaliknya, tahap Check dan tahap Act sejauh ini ditopang terutama oleh pernyataan informan mengenai maksud dan kebiasaan evaluasi, tanpa disertai contoh temuan evaluasi tertentu beserta keputusan dan perubahan yang mengikutinya.

Tabel 3. Pemetaan Bukti Lapangan terhadap Tahapan Siklus Plan-Do-Check-Act

Tahap siklus	Praktik yang ditemukan	Bukti terkuat	Status dokumentasi
Plan (perencanaan)	Penyusunan program kerja sekolah dan agenda program mutu	Dokumen perencanaan program dan agenda rapat	Terdokumentasi
Do (pelaksanaan)	Pelaksanaan pembelajaran, layanan administrasi digital, kegiatan pengembangan guru	Catatan observasi dan perangkat administrasi digital	Terdokumentasi
Check (evaluasi)	Rapat evaluasi dan diskusi bersama warga sekolah	Pernyataan informan; keberadaan catatan evaluasi teridentifikasi tanpa uraian isi	Belum terdokumentasi penuh
Act (tindak lanjut)	Penentuan langkah perbaikan untuk program berikutnya	Pernyataan informan mengenai maksud evaluasi; contoh siklus perbaikan lengkap belum tersedia	Belum terdokumentasi

Sumber: analisis penulis atas data Tabel 2. Status dokumentasi menunjukkan ketersediaan bukti dalam data penelitian, bukan penilaian atas ada atau tidaknya praktik di sekolah.

Perlu ditegaskan bahwa ketiadaan bukti bukan berarti ketiadaan praktik. Dokumen berupa laporan kegiatan, catatan evaluasi, dan program tindak lanjut memang ditemukan, sehingga sangat mungkin siklus tersebut berjalan namun isinya belum diuraikan dalam laporan penelitian. Yang dapat disimpulkan dari data adalah bahwa lingkaran perbaikan belum terdokumentasi secara penuh. Abuhav (2017) menempatkan bukti pelaksanaan perbaikan sebagai syarat yang setara pentingnya dengan perencanaan, dan pada kerangka Deming (1986) tahap Act merupakan penentu apakah sebuah siklus benar-benar berputar atau berhenti sebagai rangkaian kegiatan terpisah.

Temuan ini bermakna praktis bagi sekolah maupun bagi kajian sejenis. Bagi sekolah, ia menunjukkan bahwa penguatan tidak perlu diarahkan pada penambahan program baru, melainkan pada pencatatan keputusan perbaikan beserta dasar datanya, sehingga setiap siklus meninggalkan jejak yang dapat diperiksa. Bagi kajian budaya mutu, ia menunjukkan bahwa pernyataan mengenai penerapan CQI sebaiknya diuji melalui ketersediaan bukti pada keempat tahap, bukan melalui pengakuan bahwa siklus tersebut dijalankan. Tanpa pengujian semacam itu, laporan penelitian berisiko menyimpulkan keberlanjutan untuk praktik yang sesungguhnya baru mencakup separuh lingkaran.

Kontribusi Transformasi Digital terhadap Budaya Mutu

Penelitian ini menemukan teknologi digital berfungsi sebagai penguat budaya mutu melalui tiga jalur, yaitu mempercepat proses evaluasi, meningkatkan transparansi layanan, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Temuan ini memperluas kajian sebelumnya yang sering melihat digitalisasi hanya sebagai media pembelajaran, dan sejalan dengan Yusuf dan Supriyanto (2022) yang menempatkan transformasi digital sebagai bagian dari manajemen mutu.

Namun jalur ketiga perlu dibaca dengan hati-hati berdasarkan temuan pada Tabel 3. Keterangan informan menunjukkan digitalisasi mempermudah pencarian dan penyampaian data, yang merupakan prasyarat pengambilan keputusan berbasis data. Prasyarat itu belum dengan sendirinya menjadi praktik: ketersediaan data yang mudah diakses berbeda dari penggunaan data sebagai dasar keputusan yang tercatat. Dengan demikian sumbangan teknologi pada kasus ini paling kuat pada kecepatan dan keterbukaan, dan masih terbuka pada dukungan bagi keputusan berbasis bukti. Pembedaan ini penting agar klaim mengenai peran digitalisasi tidak melampaui apa yang ditunjukkan data.

Model Strategi Pengembangan Budaya Mutu Berkelanjutan

Berdasarkan uraian di atas, model strategi yang dapat dirumuskan menempatkan kepemimpinan berbasis mutu sebagai penggerak yang membangun komitmen organisasi, penguatan kompetensi sumber daya manusia sebagai pemampu yang membentuk kesiapan pelaksanaan, budaya mutu sebagai wujud perilaku kerja berkualitas, transformasi digital sebagai instrumen yang memperkuat efektivitas dan keterbukaan sistem, serta evaluasi berbasis data melalui siklus CQI sebagai mekanisme yang mengembalikan seluruh rangkaian pada tahap perencanaan. Keluaran yang diharapkan adalah peningkatan kualitas layanan pendidikan Islam yang berkelanjutan, bukan pencapaian standar pada satu titik waktu.

Model ini merupakan rumusan berbasis temuan dan sintesis literatur, bukan model yang telah diuji secara eksperimental. Perbedaannya dari kerangka konseptual awal penelitian terletak pada dua hal. Pertama, model ini menempatkan penguatan sumber daya manusia sebagai mata rantai tersendiri, bukan sebagai bagian dari kepemimpinan. Kedua, model ini menempatkan evaluasi sebagai mekanisme yang menutup lingkaran, bukan sebagai tahap akhir yang berdiri setelah pemanfaatan teknologi. Penempatan kedua inilah yang membedakan budaya mutu berkelanjutan dari peningkatan mutu yang bersifat sekali jalan.

Batas Keberlakuan Kesimpulan

Lima keterbatasan membatasi generalisasi temuan penelitian ini. Pertama, penelitian dilaksanakan pada satu sekolah dengan karakteristik tertentu, yaitu sekolah menengah Islam swasta berukuran kecil dengan akreditasi B, sehingga temuannya tidak dapat digeneralisasikan pada lembaga dengan skala dan konteks berbeda. Kedua, jumlah informan lima orang dengan satu wakil untuk setiap kedudukan, sehingga variasi pengalaman dalam satu kedudukan belum terwakili. Ketiga, seluruh wawancara dilaksanakan pada satu hari yang sama, sehingga data tidak menangkap perubahan pandangan informan dari waktu ke waktu dan bergantung pada ingatan mereka saat itu. Keempat, temuan mengenai belum tertutupnya siklus PDCA bersumber pada ketersediaan bukti dalam data penelitian, dan tidak menutup kemungkinan bahwa praktik tersebut berjalan namun tidak terdokumentasi dalam pengumpulan data. Kelima, penelitian tidak mengukur perubahan kualitas layanan secara langsung, sehingga hubungan antara strategi yang dijalankan dan mutu keluaran belum diuji.

Dengan mempertimbangkan kelima keterbatasan tersebut, kesimpulan yang dapat dipertahankan adalah bahwa sekolah menjalankan empat strategi pengembangan budaya mutu yang saling berkaitan secara fungsional, dan bahwa siklus perbaikan berkelanjutan pada sekolah tersebut terdokumentasi kuat pada tahap perencanaan dan pelaksanaan namun belum pada tahap evaluasi dan tindak lanjut. Klaim mengenai peningkatan mutu keluaran pendidikan tidak dapat ditarik dari data penelitian ini.

SIMPULAN

Pengembangan budaya mutu berkelanjutan pada sekolah yang menjadi lokasi penelitian dilakukan melalui empat strategi yang terintegrasi, yaitu kepemimpinan berbasis mutu, digitalisasi layanan pendidikan, penguatan kompetensi sumber daya manusia, dan evaluasi mutu berbasis Continuous Quality Improvement. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penggerak melalui penciptaan visi bersama, keteladanan, dan penguatan komitmen seluruh warga sekolah, sehingga peningkatan kualitas bergerak dari pendekatan struktural menuju pendekatan kultural.

Menjawab pertanyaan kedua penelitian, keempat strategi tersebut tidak berdiri sejajar melainkan membentuk rangkaian dengan fungsi logis yang berbeda, yaitu kepemimpinan sebagai penggerak, sumber daya manusia sebagai pemampu, teknologi digital sebagai instrumen, dan evaluasi berbasis data sebagai mekanisme yang menutup lingkaran perbaikan. Pemetaan bukti lapangan terhadap siklus PDCA menunjukkan tahap perencanaan dan pelaksanaan terdokumentasi kuat melalui dokumen dan observasi, sedangkan tahap evaluasi dan tindak lanjut masih ditopang terutama oleh pernyataan informan. Dengan demikian lingkaran perbaikan pada sekolah ini belum terdokumentasi penuh, dan hal itu menjadi titik penguatan yang paling menentukan bagi keberlanjutan mutu.

Implikasi praktisnya adalah bahwa penguatan budaya mutu pada lembaga sejenis sebaiknya tidak diarahkan pada penambahan program, melainkan pada pencatatan keputusan perbaikan beserta dasar datanya sehingga setiap siklus meninggalkan jejak yang dapat diperiksa. Implikasi metodologisnya adalah bahwa klaim penerapan CQI sebaiknya diuji melalui ketersediaan bukti pada keempat tahap siklus, bukan melalui pengakuan bahwa siklus tersebut dijalankan. Penelitian lanjutan disarankan memperluas informan dalam setiap kedudukan, melaksanakan pengumpulan data pada beberapa waktu berbeda, serta menyertakan pengukuran mutu keluaran agar hubungan antara strategi dan hasil dapat diuji.

DAFTAR PUSTAKA

- Aichouni, A. B. E., Silva, C., & Ferreira, L. M. D. F. (2024). A systematic literature review of the integration of Total Quality Management and Industry 4.0: Enhancing sustainability performance through dynamic capabilities. *Sustainability*, 16(20), 9108. <https://doi.org/10.3390/su16209108>
- Akhmad, A. (2025). Digital leadership practices in educational management: A narrative literature review on trends and challenges. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 24(8), 112–135. <https://doi.org/10.26803/ijlter.24.8.6>
- Al Nuaimi, H., Ahmad, S. Z., & Khalid, K. (2024). The importance of the school principals' role in the digital transformation of the education sector. *International Journal of Comparative Education and Development*, 26(1), 17–37. <https://doi.org/10.1108/IJCED-05-2023-0044>
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9, 1413607. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>
- Atabik, A., Yahya, M., & Mustajab, M. (2024). Arabic language learning models in schools: A comparative study of Islamic boarding school-based Madrasah Aliyah in Kebumen, Indonesia. *International Journal of Religion*, 5(3), 287–301. <https://doi.org/10.61707/wnd15a15>
- Bendermacher, G. W. G., De Grave, W. S., Wolfhagen, I. H. A. P., Dolmans, D. H. J. M., & oude Egbrink, M. G. A. (2020). Shaping a culture for continuous quality improvement in undergraduate medical education. *Academic Medicine*, 95(12), 1913–1920. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003406>

- Bendermacher, G. W. G., Dolmans, D. H. J. M., de Grave, W. S., Wolfhagen, I. H. A. P., & oude Egbrink, M. G. A. (2021). Advancing quality culture in health professions education: Experiences and perspectives of educational leaders. *Advances in Health Sciences Education*, 26(2), 467–487. <https://doi.org/10.1007/s10459-020-09996-5>
- Bendermacher, G. W. G., oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., & Dolmans, D. H. J. M. (2017). Unravelling quality culture in higher education: A realist review. *Higher Education*, 73(1), 39–60. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2>
- Bendermacher, G. W. G., oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., Leppink, J., & Dolmans, D. H. J. M. (2019). Reinforcing pillars for quality culture development: A path analytic model. *Studies in Higher Education*, 44(4), 643–662. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1393060>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Busahdiar, Karimah, U., & Tamin, S. (2023). Total Quality Management (TQM) and basic education: Its application to Islamic education in Muhammadiyah elementary schools. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 20(2). <https://doi.org/10.14421/jpai.v20i2.8015>
- Connolly, C., O'Brien, E., & O'Ceallaigh, T. J. (2026). Ensuring knowledge sustainability in a digital era: Empowering digital transformation through digital educational leadership. *Technology, Knowledge and Learning*, 31(1), 175–191. <https://doi.org/10.1007/s10758-023-09707-0>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Fatihin, M. K., Asnawi, N., & Tharaba, M. F. (2023). Transforming Islamic education: Madrasah-based management strategies for academic excellence. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(4), 1145–1160. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i4.6746>
- Gafur, A., Zainuddin, M., Walid, M., & Barizi, A. (2024). Enhancing the quality of life for santri: Management of pesantren through the strengthening of clean and healthy living culture. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(3), 747–759. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i3.7036>
- Haddade, H., Nur, A., Achruh, A., Rasyid, M. N. A., & Ibrahim, A. (2024). Madrasah management strategies through Madrasah Reform program: An evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 38(5), 1289–1304. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2023-0236>
- Haddade, H., Nur, A., Mustami, M. K., & Achruh, A. (2023). Technology-based learning strategies in Digital Madrasah Program. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 18(1), 55–70. <https://doi.org/10.18844/cjes.v18i1.8179>
- Hamdani, N. A. (2023). Scrutinizing Islamic higher education institutions in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1), 79–92. <https://doi.org/10.15575/jpi.v0i0.24478>
- Hasan, M. S., Azizah, M., Ainiyah, Q., Solechan, S., Sunardi, S., Budiyo, A., & Mastor, H. B. (2025). Developing administrative excellence for enhanced educational service quality in Islamic secondary schools. *Kharisma*, 4(2), 109–124. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v4i2.99>
- Ismail, F., Santoso, A. B., Umar, M., & Halim, A. K. (2023). Enhancing excellence: Analyzing quality management in Islamic boarding schools. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 848–862. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i3.4522>
- Kafa, A. (2025). Exploring integration aspects of school leadership in the context of digitalization and artificial intelligence. *International Journal of Educational Management*, 39(8), 98–115. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2024-0703>

- Martusewicz, J., Wierzbic, A., & Łukaszewicz, M. (2024). Strategic transformation and sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106. <https://doi.org/10.3390/su16209106>
- Memon, N. A., Abdalla, M., & Chown, D. (2024). Laying foundations for Islamic teacher education. *Education Sciences*, 14(10), 1046. <https://doi.org/10.3390/educsci14101046>
- Mezmir, E. A. (2020). Qualitative data analysis: An overview of data reduction, data display and interpretation. *Research on Humanities and Social Sciences*, 10(21), 15–27. <https://doi.org/10.7176/rhss/10-21-02>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64–77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- Norman, E., Marliani, L., Paramansyah, A., & Aizat, F. (2025). Implementing sharia-based Total Quality Management in Islamic educational institutions: Impact on organizational performance. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 6(2), 116–134. <https://doi.org/10.47453/eduprof.v6i2.299>
- Olmos-Vega, F. M., Stalmeijer, R. E., Varpio, L., & Kahlke, R. (2023). A practical guide to reflexivity in qualitative research: AMEE Guide No. 149. *Medical Teacher*, 45(3), 241–251. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2022.2057287>
- Putra, P., Ilias, M. F., Hartono, R., Burhanuddin, B., Saputra, N., & Barsihanor, B. (2026). Digital literacy as a transformative framework for character education: A case study in madrasah ibtidaiah. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1), 33–51. <https://doi.org/10.31538/nzh.v9i1.429>
- Ramli, R., Bahrani, B., & Ramli, A. (2025). Building a quality culture in Islamic educational institutions. *Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 50–61. <https://doi.org/10.38073/jimpi.v4i1.1928>
- Rusmiyati, R., Wan Jamaludin Z., Akmansyah, M., & Hadiati, E. (2022). Strengthening local wisdom-based work culture in improving the quality of education in madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 868–879. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3508>
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3rd ed.). Kogan Page.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Stalmeijer, R. E., Whittingham, J. R. D., Bendermacher, G. W. G., Wolfhagen, I. H. A. P., Dolmans, D. H. J. M., & Sehlbach, C. (2023). Continuous enhancement of educational quality — Fostering a quality culture: AMEE Guide No. 147. *Medical Teacher*, 45(1), 6–16. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2022.2057285>
- Wafa, A. (2022). Total Quality Management (TQM) in Islamic educational institutions. *Tadibia Islamika*, 2(2), 87–94. <https://doi.org/10.28918/tadibia.v2i2.6448>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.