

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Dalam konteks global yang semakin kompetitif, peningkatan mutu pendidikan menjadi kebutuhan mendesak yang harus diprioritaskan oleh setiap negara, termasuk Indonesia. Mutu pendidikan tidak hanya berkaitan dengan pencapaian hasil akademis semata, tetapi juga mencakup pengembangan karakter, kompetensi, dan keterampilan peserta didik yang relevan dengan tuntutan zaman (Sallis, 2014) ; Hidayat & Machali, 2020).

Allah SWT dalam Al-Qur'an Surah Al-Mujadalah ayat 11 berfirman:

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجًا

"Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat." (QS. Al-Mujadalah: 11).

Ayat ini menegaskan pentingnya ilmu pengetahuan dan kualitas dalam pendidikan sebagai sarana untuk meraih kemuliaan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan bukan hanya tuntutan pragmatis, tetapi juga merupakan bagian dari ajaran Islam yang fundamental.

Dalam penelitian terkini, Nurabadi et al. (2021) menyatakan bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, mulai dari keterbatasan sarana prasarana, kompetensi pendidik, hingga sistem manajemen yang belum optimal. Kondisi ini menuntut adanya pendekatan sistematis dan komprehensif dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Akreditasi sekolah merupakan salah satu instrumen penting dalam sistem penjaminan mutu pendidikan nasional. Melalui Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M), pemerintah Indonesia telah menetapkan standar mutu yang harus dipenuhi oleh setiap satuan pendidikan (Permendikbud No. 13 Tahun 2018). Akreditasi tidak hanya berfungsi sebagai pengakuan terhadap kelayakan program dan satuan pendidikan, tetapi juga sebagai alat evaluasi diri dan perbaikan berkelanjutan (Fadli & Irawan, 2020).

Dalam konteks pendidikan Islam, Allah SWT berfirman dalam Surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ

"Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu." (QS. At-Taubah: 105).

Ayat ini mengandung makna pentingnya evaluasi dan pertanggungjawaban dalam setiap aktivitas, termasuk dalam pengelolaan pendidikan. Akreditasi merupakan wujud nyata dari prinsip akuntabilitas dan transparansi yang diajarkan dalam Islam.

Penelitian Raharjo et al. (2022) menunjukkan bahwa sekolah yang terakreditasi dengan baik memiliki kinerja yang lebih optimal dalam berbagai aspek, mulai dari prestasi akademik, manajemen kelembagaan, hingga kepuasan stakeholder. Namun, akreditasi sering kali hanya dipandang sebagai formalitas administratif, bukan sebagai proses perbaikan mutu yang berkelanjutan (Asiyah & Mahmud, 2021).

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan mutu secara berkelanjutan dengan melibatkan seluruh komponen organisasi (Deming, 1986; Sallis, 2015). Dalam konteks pendidikan, TQM menekankan pada kepuasan pelanggan (peserta didik, orang tua, dan masyarakat), perbaikan proses

pembelajaran secara terus-menerus, pemberdayaan sumber daya manusia, dan pengambilan keputusan berbasis data (Hidayat & Machali, 2020).

Prinsip-prinsip TQM sejalan dengan ajaran Islam tentang kesempurnaan dan keunggulan dalam bekerja. Allah SWT berfirman dalam Surah As-Sajdah ayat 7:

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ

"Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya." (QS. As-Sajdah: 7). Ayat ini mengajarkan konsep ihsan (*excellence*) dalam setiap pekerjaan, yang merupakan inti dari filosofi TQM. Rasulullah SAW juga bersabda: *"Sesungguhnya Allah mencintai apabila seseorang melakukan suatu pekerjaan, maka dia melakukannya dengan sempurna (itqan)."* (HR. Thabrani)

Studi empiris dari Wahyudin et al. (2023) menunjukkan bahwa implementasi TQM di lembaga pendidikan Islam dapat meningkatkan efektivitas manajemen, kualitas pembelajaran, dan kepuasan *stakeholder*. Lebih lanjut, penelitian Maisyaroh et al. (2022) mengungkapkan bahwa integrasi TQM dengan sistem akreditasi dapat menciptakan sinergi yang optimal dalam peningkatan mutu pendidikan.

Madrasah Aliyah (MA) memiliki peran strategis dalam sistem pendidikan nasional Indonesia sebagai lembaga pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam. Berdasarkan data Kementerian Agama RI tahun 2023, terdapat lebih dari 8.000 Madrasah Aliyah di seluruh Indonesia yang melayani jutaan peserta didik. Namun, tantangan mutu pendidikan di madrasah masih cukup kompleks, mulai dari kesenjangan kualitas dengan sekolah umum, keterbatasan sumber daya, hingga manajemen yang belum profesional (Mulyasa, 2021).

Madrasah Aliyah Terpadu (MAT) merupakan model pengembangan madrasah yang mengintegrasikan pendidikan agama dan umum secara

komprehensif dengan manajemen yang lebih modern dan terstandar. Model madrasah terpadu diharapkan dapat menjawab tantangan mutu pendidikan dengan mengoptimalkan seluruh potensi yang dimiliki (Haningsih, 2022). Dalam konteks peningkatan mutu, Allah SWT berfirman dalam Surah Ar-Ra'd ayat 11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri." (QS. Ar-Ra'd: 11).

Ayat ini memberikan inspirasi bahwa perubahan dan peningkatan mutu harus dimulai dari internal organisasi, dengan komitmen dan upaya sungguh-sungguh dari seluruh komponen madrasah.

Pendidikan Islam di Indonesia saat ini menghadapi tantangan yang cukup berat dalam menjaga kualitas dan relevansinya di tengah arus globalisasi. Madrasah Aliyah, sebagai bagian penting dari sistem pendidikan nasional, tidak cukup hanya mengajarkan nilai-nilai Islam kepada siswa. Lebih dari itu, madrasah juga harus mampu menghasilkan lulusan yang kompeten secara akademik dan siap menghadapi berbagai tantangan zaman (Mukhtar & Iskandar, 2020). Berangkat dari kesadaran ini, Madrasah Aliyah Terpadu (MAT) Suwargi Buwana Djati hadir dengan visi menjadi lembaga pendidikan Islam unggulan yang mampu memadukan nilai-nilai keislaman dengan pencapaian akademik yang berkualitas.

Untuk mewujudkan komitmennya terhadap mutu pendidikan, MAT Suwargi Buwana Djati telah mengikuti proses akreditasi yang diselenggarakan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M). Akreditasi ini sebenarnya merupakan bentuk pengakuan formal terhadap kelayakan dan kinerja sebuah lembaga pendidikan berdasarkan delapan standar nasional pendidikan. Namun kenyataannya, mendapatkan nilai akreditasi yang baik tidak otomatis menjamin bahwa mutu pendidikan

di sebuah lembaga akan terus meningkat. Asiyah & Mahmud (2021) bahkan menemukan fenomena menarik bahwa banyak lembaga pendidikan hanya menjadikan akreditasi sebagai target administratif yang harus dicapai, bukan sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu yang berkelanjutan. Akibatnya, setelah akreditasi selesai, seringkali tidak ada perbaikan yang berarti karena tidak ada sistem yang mendorong peningkatan mutu secara terus-menerus. Kondisi inilah yang ingin dihindari oleh MAT Suwargi Buwana Djati agar hasil akreditasi yang telah dicapai benar-benar dapat ditransformasikan menjadi budaya mutu yang berkelanjutan.

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Wasilatussalamah, S.Pd selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAT Suwargi Buwana Djati, ditemukan kondisi yang menarik sekaligus paradoks. Di satu sisi, madrasah telah memenuhi berbagai standar akreditasi dari segi dokumentasi dan kelengkapan administratif. Namun di sisi lain, masih ada sejumlah permasalahan dalam hal implementasi dan keberlanjutan sistem mutu. Temuan lapangan menunjukkan bahwa meskipun lima standar nasional pendidikan yang menjadi fokus penelitian ini sudah terpenuhi secara formal, ternyata masih ada kesenjangan yang cukup besar antara pencapaian standar tersebut dengan pelaksanaan sistem manajemen mutu yang menyeluruh dan berkelanjutan.

Jika dilihat dari standar isi, Ibu Wasilatussalamah, S.Pd menjelaskan bahwa MAT Suwargi Buwana Djati sudah memiliki dokumen Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan yang lengkap dan terstruktur dengan baik. Kurikulum yang dikembangkan juga sudah mengikuti Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum yang ditetapkan secara nasional, dengan perpaduan yang seimbang antara mata pelajaran keislaman seperti Al-Qur'an Hadits, Akidah Akhlak, Fikih, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Bahasa Arab dengan mata pelajaran umum. Berbagai dokumen pendukung seperti silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, program tahunan dan semester, serta pemetaan Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar juga sudah tersedia lengkap untuk semua mata pelajaran. Bahkan analisis Standar Kompetensi

Lulusan, Kompetensi Inti, Kompetensi Dasar, dan Indikator Pencapaian Kompetensi sudah disusun secara sistematis sesuai dengan karakteristik siswa dan kebutuhan daerah. Meski demikian, masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki, seperti kurangnya inovasi dalam pengembangan kurikulum lokal yang bisa menjadi keunggulan tersendiri bagi MAT Suwargi Buwana Djati, belum optimalnya kaitan antara kurikulum dengan kebutuhan dunia kerja dan perguruan tinggi, serta masih minimnya evaluasi berkala untuk memastikan bahwa isi kurikulum tetap relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan terkini.

Sementara itu, standar proses justru menjadi area yang paling bermasalah menurut pengakuan Ibu Wasilatussalamah. Meskipun dari segi dokumen perencanaan pembelajaran sudah cukup baik, ternyata ada jarak yang cukup jauh antara yang tertulis di dokumen dengan yang benar-benar terjadi di kelas. Sebagian besar guru masih mengajar dengan metode konvensional yang berpusat pada guru, padahal dalam RPP mereka sudah mencantumkan penggunaan pendekatan saintifik, pembelajaran berbasis proyek, atau pembelajaran berbasis masalah. Kenyataan di kelas masih didominasi oleh ceramah dengan sedikit sekali interaksi yang melibatkan siswa secara aktif. Padahal madrasah sudah memiliki fasilitas LCD proyektor, komputer, dan akses internet, namun pemanfaatannya dalam pembelajaran belum maksimal. Hanya sebagian kecil guru yang benar-benar konsisten mengintegrasikan teknologi dalam mengajar, sementara platform pembelajaran digital seperti Learning Management System praktis belum dimanfaatkan dengan baik.

Yang lebih mengkhawatirkan lagi, kegiatan supervisi kelas belum dilakukan secara rutin dan terencana. Supervisi lebih banyak dilakukan ketika menjelang akreditasi atau ketika ada keluhan dari siswa dan orang tua, bukan sebagai bagian dari upaya perbaikan yang berkelanjutan. Tidak ada mekanisme formal yang memastikan guru melakukan evaluasi terhadap cara mengajarnya sendiri dan berupaya memperbaikinya secara terus-menerus. Kegiatan-kegiatan seperti lesson study, peer teaching, atau forum

diskusi tentang metode pembelajaran belum terorganisir dengan baik. Kolaborasi dan berbagi pengalaman terbaik antar-guru juga masih bersifat informal dan tidak teratur, belum ada forum rutin seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran internal yang benar-benar efektif untuk pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

Untuk standar kompetensi lulusan, secara administratif sudah terpenuhi dengan adanya dokumen profil lulusan yang mencakup dimensi sikap spiritual dan sosial, pengetahuan, dan keterampilan. Madrasah juga sudah menetapkan target capaian pembelajaran yang jelas untuk setiap tingkat kelas. Namun dalam praktiknya, hasil belajar siswa belum konsisten mencapai target yang sudah ditetapkan, terutama untuk mata pelajaran eksakta dan bahasa asing. Prestasi siswa dalam berbagai kompetisi akademik di tingkat regional maupun nasional masih tergolong rendah, pengembangan soft skills dan karakter Islami dalam kehidupan sehari-hari siswa juga belum optimal, dan yang cukup disayangkan adalah tidak adanya pelacakan alumni untuk mengetahui sejauh mana kompetensi lulusan sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi atau dunia kerja. Sistem penilaian yang diterapkan juga masih belum mengukur kompetensi siswa secara menyeluruh karena masih terlalu fokus pada aspek pengetahuan dengan sedikit sekali mengukur aspek sikap dan keterampilan.

Menurut Ibu Wasilatussalamah standar sarana dan prasarana MAT Suwargi Buwana Djati sudah memenuhi persyaratan minimal akreditasi. Madrasah memiliki ruang kelas yang memadai dengan jumlah siswa per kelas yang ideal maksimal 32 siswa, perpustakaan dengan koleksi buku yang cukup beragam, laboratorium IPA untuk Fisika, Kimia, dan Biologi dengan peralatan dasar, laboratorium komputer dengan 25 unit komputer, masjid untuk kegiatan ibadah dan pembelajaran Pendidikan Agama Islam, lapangan olahraga dan fasilitas ekstrakurikuler, serta ruang guru, kepala madrasah, dan tata usaha. Namun sayangnya, fasilitas-fasilitas ini belum dimanfaatkan secara optimal. Laboratorium IPA dan komputer tidak digunakan secara maksimal karena jadwalnya tidak terstruktur dengan baik

dan sebagian guru juga belum menguasai cara mengelola pembelajaran berbasis laboratorium. Sistem perawatan dan pemeliharaan sarana prasarana juga belum terorganisir dengan baik sehingga beberapa fasilitas yang rusak tidak segera diperbaiki.

Tidak semua sarana bisa diakses dengan mudah oleh siswa karena sistem peminjamannya belum terdigitalisasi dan prosedurnya cenderung berbelit-belit. Koleksi perpustakaan dan peralatan laboratorium juga tidak diperbarui secara berkala mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan. Yang lebih penting lagi, belum ada sistem yang memastikan bahwa setiap guru benar-benar memanfaatkan sarana prasarana yang ada sesuai dengan kebutuhan pembelajaran mata pelajaran yang mereka ampu.

Standar pendidik dan tenaga kependidikan dari segi kuantitas dan kualifikasi akademik sudah terpenuhi. Ibu Wasilatussalamah menyampaikan bahwa semua guru memiliki kualifikasi akademik minimal S1 sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, sebagian besar guru sekitar 75 persen sudah memiliki sertifikat pendidik, perbandingan jumlah guru dan siswa sudah ideal, dan tenaga kependidikan seperti kepala tata usaha, staf administrasi, pustakawan, dan laboran juga tersedia sesuai kebutuhan. Meski begitu, kompetensi pedagogik dan profesional guru ternyata belum merata. Meskipun sudah berkualifikasi S1 dan bersertifikat, tidak semua guru menguasai metode pembelajaran yang inovatif dan teknologi pembelajaran modern. Partisipasi guru dalam pelatihan, workshop, seminar, atau melanjutkan studi masih rendah karena memang tidak ada sistem insentif yang jelas untuk mendorong mereka berkembang.

Penilaian kinerja guru yang objektif dan berkelanjutan juga belum tersedia sehingga penilaian yang ada masih cenderung subjektif dan tidak didasarkan pada data yang lengkap. Budaya riset dan publikasi ilmiah juga masih sangat minim di mana guru-guru belum terbiasa melakukan penelitian tindakan kelas atau menulis artikel ilmiah untuk perbaikan pembelajaran. Distribusi tugas dan beban kerja juga belum merata sehingga ada guru yang kelebihan beban kerja sementara yang lain kurang optimal

kontribusinya. Program pembinaan guru seperti coaching dan mentoring juga belum terorganisir dengan baik sehingga pengembangan profesional guru lebih bersifat individual dan tidak sistematis.

Dari sisi standar pengelolaan, madrasah telah menjalankan sejumlah mekanisme pengawasan seperti rapat koordinasi bulanan, pembentukan Tim Inti Penjamin Mutu Madrasah, dan pelaksanaan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) secara berkala. Kepala madrasah juga membuka komunikasi dua arah dengan seluruh warga madrasah melalui forum diskusi dan kotak saran. Beberapa keputusan perbaikan bahkan telah diambil berdasarkan data evaluasi, seperti penyesuaian jadwal dan penambahan kegiatan ekstrakurikuler berdasarkan survei minat siswa.

Namun demikian, sistem pengelolaan yang berjalan masih sangat bergantung pada inisiatif personal kepala madrasah dan belum terdokumentasi dalam prosedur operasional standar yang baku. Pengelolaan data madrasah juga masih bersifat parsial, sebagian digital melalui Google Drive dan sebagian masih berupa arsip fisik yang belum terkoneksi dalam satu sistem informasi manajemen yang terintegrasi. Kondisi ini menyulitkan pengambilan keputusan berbasis data secara cepat dan akurat. Lebih jauh, pembagian beban kerja yang belum proporsional akibat fenomena double job menjadi kendala struktural yang menghambat efektivitas pengelolaan secara keseluruhan.

Pada standar pembiayaan, keterbatasan sumber pendanaan menjadi tantangan utama yang dihadapi madrasah sebagai lembaga swasta. Untuk mengatasi keterbatasan ini, madrasah mengembangkan Program Wakaf Madrasah yang bersifat inovatif dan partisipatif. Dana wakaf dihimpun secara gotong royong dari denda keterlambatan siswa, donasi rutin siswa aktif, dan kontribusi alumni, yang kemudian digunakan secara bertahap untuk membangun dan melengkapi fasilitas madrasah. Transparansi penggunaan dana dilakukan melalui update rutin setiap hari Jumat sehingga seluruh warga madrasah dapat melihat langsung hasil kontribusi bersama mereka.

Meski demikian, pengelolaan keuangan madrasah masih menghadapi sejumlah kelemahan kelembagaan. Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) belum secara eksplisit mengalokasikan pos anggaran untuk kegiatan peningkatan mutu seperti pelatihan guru dan pengembangan program. Pengelolaan keuangan juga masih sepenuhnya dilimpahkan kepada bendahara tanpa mekanisme pelaporan berkala yang transparan dan akuntabel kepada seluruh pemangku kepentingan. Kondisi ini berpotensi menciptakan kerentanan kelembagaan yang bertentangan dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi yang menjadi landasan manajemen mutu.

Pada standar penilaian, madrasah tengah mengalami masa transisi dari Kurikulum 2013 ke Kurikulum Merdeka yang membawa perubahan mendasar pada sistem dan filosofi penilaian. Jika pada Kurikulum 2013 jadwal ulangan harian dan ujian tengah semester sudah terstruktur dan terstandar, maka pada Kurikulum Merdeka penilaian lebih diserahkan kepada fleksibilitas masing-masing guru. Kondisi ini berdampak pada inkonsistensi pelaksanaan penilaian antar guru, termasuk dalam hal penginputan nilai rapor yang masih diwarnai perbedaan pemahaman teknis karena minimnya pelatihan yang diterima.

Dari sisi praktik di kelas, sebagian besar guru masih cenderung memprioritaskan penilaian kognitif melalui ulangan tertulis, sementara penilaian aspek sikap dan keterampilan belum dilaksanakan secara sistematis. Madrasah memang tengah bertransisi menuju sistem penilaian berbasis digital guna mengurangi penggunaan kertas, namun transisi ini masih menghadapi hambatan teknis seperti keterbatasan aplikasi, gangguan sinyal, dan potensi kecurangan yang belum diantisipasi secara memadai. Yang lebih mendasar lagi, belum ada mekanisme yang memastikan hasil penilaian dimanfaatkan secara sistematis sebagai umpan balik untuk perbaikan proses pembelajaran. Padahal pemanfaatan data penilaian sebagai basis perbaikan berkelanjutan merupakan inti dari siklus *Plan-Do-Check-Act* dalam *Total Quality Management*.

Yang menarik dari temuan lapangan ini adalah meskipun MAT Suwargi Buwana Djati menghadapi berbagai permasalahan tersebut, ternyata madrasah ini sebenarnya sudah mulai menerapkan beberapa prinsip *Total Quality Management*, meskipun masih parsial dan belum terintegrasi dalam sistem manajemen mutu yang menyeluruh. Berdasarkan keterangan Ibu Wasilatussalamah, ada beberapa indikator positif yang menunjukkan bahwa embrio TQM sebenarnya sudah ada di madrasah. Bukti paling nyata adalah tren peningkatan jumlah siswa yang konsisten selama tiga tahun terakhir. Data yang disampaikan Ibu Wasilatussalamah menunjukkan bahwa pada tahun ajaran 2023/2024 ada 156 siswa, kemudian meningkat menjadi 189 siswa pada tahun ajaran 2024/2025 atau naik 21,15 persen, dan terus meningkat menjadi 215 siswa pada tahun ajaran 2025/2026 atau naik 13,76 persen. Peningkatan yang konsisten ini menunjukkan bahwa madrasah telah melakukan berbagai upaya perbaikan yang berkelanjutan, baik dari segi promosi, peningkatan fasilitas, maupun kualitas layanan pendidikan. Meningkatnya kepercayaan masyarakat yang tercermin dari pertumbuhan jumlah siswa yang stabil selama tiga tahun berturut-turut ini sejatinya menunjukkan prinsip perbaikan berkelanjutan dalam TQM.

Namun ada fenomena menarik yang terjadi pada tahun 2026. Ibu Wasilatussalamah menjelaskan bahwa terjadi penurunan jumlah pendaftar, tapi ini bukan karena mutu madrasah menurun. Penyebabnya adalah kebijakan baru dari Gubernur Jawa Barat terkait sistem zonasi dan redistribusi siswa pada madrasah negeri. Kebijakan ini membuat sebagian calon siswa yang tadinya akan mendaftar ke MAT Suwargi Buwana Djati sebagai madrasah swasta justru beralih ke madrasah negeri yang lebih dekat dengan rumah mereka. Kondisi ini sebenarnya menunjukkan bahwa madrasah cukup responsif dalam memahami perubahan eksternal dan mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, yang memang menjadi salah satu karakteristik penting dalam TQM. Namun pertanyaan pentingnya adalah apakah madrasah punya strategi yang cukup kuat dan sistem manajemen yang tangguh untuk

menghadapi tantangan eksternal seperti ini. Tanpa sistem TQM yang menyeluruh, perubahan kebijakan dari luar bisa berdampak cukup signifikan terhadap kelangsungan madrasah.

Prinsip kepemimpinan yang berorientasi pada perbaikan juga sudah mulai terlihat di MAT Suwargi Buwana Djati. Ibu Wasilatussalamah mengakui bahwa kepala madrasah memiliki komitmen yang kuat terhadap perbaikan berkelanjutan. Hal ini terlihat dari pelaksanaan rapat evaluasi yang rutin setiap bulan yang melibatkan wakil kepala madrasah, koordinator bidang, dan perwakilan guru untuk mengevaluasi capaian program dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki. Ini menunjukkan adanya budaya monitoring dan evaluasi yang merupakan bagian penting dari siklus *Plan-Do-Check-Act* dalam TQM. Kepala madrasah juga membuka ruang komunikasi yang luas bagi seluruh warga madrasah untuk menyampaikan kritik, saran, dan ide-ide baru melalui kotak saran yang ditempatkan di tempat-tempat strategis dan forum diskusi informal yang diadakan secara berkala.

Beberapa keputusan perbaikan bahkan diambil berdasarkan data hasil evaluasi seperti penambahan jam ekstrakurikuler berdasarkan survei minat siswa, perbaikan jadwal pembelajaran berdasarkan analisis tingkat kehadiran, dan pengadaan fasilitas berdasarkan usulan guru dan siswa. Kepala madrasah juga mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan, *workshop*, dan berbagai kegiatan pengembangan profesional lainnya meskipun dengan keterbatasan anggaran yang ada. Namun sayangnya, kepemimpinan yang berorientasi perbaikan ini belum didukung oleh sistem yang terlembagakan dengan baik. Upaya perbaikan masih sangat bergantung pada inisiatif pribadi kepala madrasah dan belum menjadi bagian dari sistem manajemen mutu yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik. Pertanyaan kritisnya adalah bagaimana kelanjutan budaya perbaikan ini jika suatu saat terjadi pergantian kepemimpinan. Ini menjadi salah satu indikasi bahwa meskipun prinsip

kepemimpinan dalam TQM sudah mulai berjalan, namun belum tersistematis dalam struktur organisasi yang berkelanjutan.

Ibu Wasilatussalamah juga menyampaikan bahwa komitmen seluruh warga madrasah terhadap peningkatan mutu sebenarnya sudah cukup baik. Hal ini terlihat dari partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan madrasah seperti upacara, ekstrakurikuler, dan kegiatan keagamaan, kesediaan untuk mengambil tanggung jawab tambahan ketika dibutuhkan, respons positif terhadap program-program baru yang diinisiasi pimpinan, serta solidaritas dan kerja sama yang baik antar-guru dalam mengatasi berbagai tantangan. Ini menunjukkan bahwa prinsip keterlibatan total dalam TQM sebenarnya sudah punya landasan yang baik di MAT Suwargi Buwana Djati. Namun ada kendala struktural yang cukup signifikan yaitu fenomena *double job* yang dialami sebagian besar guru dan tenaga kependidikan. Ibu Wasilatussalamah menjelaskan bahwa karena keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran, banyak guru yang harus merangkap berbagai tugas dan fungsi seperti menjadi guru mata pelajaran sekaligus wali kelas, guru sekaligus koordinator ekstrakurikuler, guru sekaligus pengelola perpustakaan atau laboratorium, serta tenaga administrasi yang merangkap tugas keuangan, kepegawaian, dan sarana prasarana.

Kondisi *double job* ini ternyata menciptakan beberapa dampak negatif yang menghambat optimalisasi implementasi TQM. Guru dan tenaga kependidikan mengalami kelelahan fisik dan mental karena harus mengelola berbagai tanggung jawab sekaligus yang pada akhirnya bisa menurunkan kualitas kinerja di masing-masing peran. Ketika seseorang harus menangani banyak tugas sekaligus, sulit untuk memberikan perhatian dan energi yang optimal pada setiap tugas sehingga meskipun semua tugas diselesaikan, hasilnya cenderung tidak maksimal. Dengan beban kerja yang padat, guru dan tenaga kependidikan punya waktu yang sangat terbatas untuk berinovasi, melakukan refleksi mendalam tentang cara kerjanya, atau mengikuti kegiatan pengembangan profesional. Kondisi *double job* yang

berlangsung terus-menerus tanpa kompensasi yang memadai bisa menimbulkan kelelahan emosional atau burnout dan berpotensi meningkatkan pergantian karyawan yang tentunya akan mengganggu kontinuitas dan stabilitas organisasi. Dalam perspektif TQM, keterlibatan total harus didukung oleh struktur organisasi yang jelas dan pembagian beban kerja yang adil. Sallis (2015) menekankan bahwa prinsip total involvement bukan berarti semua orang harus mengerjakan semua hal, melainkan setiap orang berkontribusi secara optimal sesuai dengan peran dan kompetensinya masing-masing dalam sistem yang terkoordinasi dengan baik.

Temuan-temuan di atas mengungkap sebuah paradoks yang menarik dalam konteks MAT Suwargi Buwana Djati. Di satu sisi, madrasah sudah menunjukkan indikator-indikator positif yang sejalan dengan prinsip-prinsip TQM seperti tren peningkatan jumlah siswa yang konsisten sebagai tanda kepuasan pelanggan, kepemimpinan yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, serta komitmen warga madrasah yang tinggi terhadap peningkatan mutu. Di sisi lain, penerapan prinsip-prinsip TQM tersebut masih bersifat parsial, spontan, dan belum terintegrasi dalam sistem manajemen mutu yang menyeluruh karena tidak ada dokumentasi dan standarisasi proses perbaikan, upaya perbaikan sangat bergantung pada inisiatif pribadi bukan sistem, tidak ada mekanisme pengukuran dan evaluasi kepuasan pelanggan secara sistematis, serta struktur organisasi dan pembagian beban kerja belum mendukung kinerja yang optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa MAT Suwargi Buwana Djati sebenarnya sudah punya fondasi budaya mutu yang baik namun perlu transformasi dari praktik-praktik baik yang masih sporadis menjadi sistem manajemen mutu yang terstruktur, terdokumentasi, dan berkelanjutan.

Dari keseluruhan temuan dapat disimpulkan bahwa permasalahan mendasar yang dihadapi MAT Suwargi Buwana Djati adalah adanya kesenjangan antara pencapaian standar akreditasi dengan pelaksanaan sistem manajemen mutu yang menyeluruh dan berkelanjutan. Kesenjangan

pertama terlihat dari standar yang sudah terpenuhi namun implementasinya belum optimal, di mana lima standar nasional pendidikan yang mencakup standar isi, proses, kompetensi lulusan, sarana prasarana, serta pendidik dan tenaga kependidikan memang sudah terpenuhi secara administratif namun dalam pelaksanaannya masih menghadapi berbagai permasalahan yang menghambat pencapaian mutu yang optimal. Kesenjangan kedua adalah prinsip TQM yang sudah mulai berjalan namun belum sistematis, di mana beberapa prinsip TQM seperti perbaikan berkelanjutan, kepemimpinan, dan keterlibatan total sudah mulai dipraktikkan namun masih bersifat parsial dan belum terintegrasi dalam sistem manajemen mutu yang menyeluruh.

Kesenjangan ketiga terkait kinerja yang sudah positif namun belum sustainable, di mana tren peningkatan jumlah siswa dan berbagai capaian positif lainnya menunjukkan kinerja yang baik namun keberlanjutannya rentan terhadap perubahan eksternal seperti kebijakan pemerintah atau internal seperti pergantian kepemimpinan karena tidak didukung sistem yang kuat. Kesenjangan keempat adalah komitmen sumber daya manusia yang tinggi namun struktur tidak mendukung, warga madrasah punya komitmen tinggi terhadap peningkatan mutu namun kondisi *double job* dan pembagian beban kerja yang tidak proporsional menghambat optimalisasi potensi mereka.

Kondisi ini sejalan dengan temuan Asiyah & Mahmud (2021) bahwa akreditasi sering dipandang sebagai formalitas administratif saja, bukan sebagai bagian dari sistem manajemen mutu yang menyeluruh sehingga dampaknya madrasah mengalami stagnasi setelah akreditasi di mana standar memang terpenuhi tapi mutu tidak meningkat secara signifikan dan berkelanjutan. Untuk menjawab paradoks dan berbagai kesenjangan tersebut, *Total Quality Management* menawarkan kerangka kerja yang cukup lengkap dan strategis. TQM bukan sekadar sistem kontrol kualitas melainkan sebuah filosofi manajemen yang menempatkan mutu sebagai tanggung jawab seluruh elemen organisasi dengan fokus pada perbaikan berkelanjutan dan kepuasan pelanggan (Sallis, 2015).

Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah bahwa MAT Suwargi Buwana Djati sebenarnya sudah punya embrio TQM yang baik sehingga penelitian ini bukan tentang memulai dari nol melainkan mengoptimalkan, mensistematisasi, dan mengintegrasikan praktik-praktik baik yang sudah ada menjadi sistem manajemen mutu yang menyeluruh dan berkelanjutan. Implementasi TQM yang menyeluruh di MAT Suwargi Buwana Djati akan mentransformasi perbaikan yang masih sporadis menjadi sistem yang berkelanjutan dengan mengubah upaya-upaya perbaikan yang selama ini dilakukan secara tidak teratur dan bergantung pada inisiatif pribadi menjadi sistem perbaikan berkelanjutan yang terdokumentasi, terukur, dan terlembagakan melalui siklus *Plan-Do-Check-Act*.

Implementasi TQM akan melembagakan kepemimpinan mutu dengan mengubah kepemimpinan yang berorientasi perbaikan dari ketergantungan pada pribadi pemimpin menjadi sistem kepemimpinan mutu yang terlembagakan sehingga budaya perbaikan berkelanjutan tetap terjaga meskipun terjadi pergantian kepemimpinan. TQM juga akan mengoptimalkan keterlibatan dengan struktur yang mendukung melalui penyelesaian masalah *double job* dengan pemetaan ulang struktur organisasi, analisis pekerjaan yang jelas, dan pembagian beban kerja yang proporsional sehingga setiap anggota organisasi bisa berkontribusi optimal sesuai peran dan kompetensinya. Selain itu, TQM akan membangun sistem yang responsif terhadap perubahan eksternal dengan mengembangkan kapasitas organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan dari luar seperti kebijakan pemerintah melalui sistem pemindaian lingkungan, analisis *stakeholder*, dan perencanaan strategis yang sistematis. Terakhir, TQM akan mengukur dan meningkatkan kepuasan pelanggan secara sistematis dengan mengubah tren peningkatan jumlah siswa yang selama ini lebih bersifat indikator kuantitatif menjadi data kualitatif tentang kepuasan pelanggan yang diukur secara sistematis dan menjadi dasar perbaikan berkelanjutan.

Penelitian tentang implementasi TQM di lembaga pendidikan Islam menunjukkan hasil yang positif dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan *stakeholder* (Sahney et al., 2016; Suryadi & Mustofa, 2019). Namun sayangnya, kajian yang secara khusus menganalisis bagaimana TQM bisa mentransformasi praktik-praktik baik yang sudah ada atau embrio TQM menjadi sistem manajemen mutu yang menyeluruh dalam konteks madrasah aliyah swasta masih terbatas. Berdasarkan kondisi dan urgensi tersebut, penelitian ini akan mengkaji implementasi *Total Quality Management* sebagai strategi untuk mengoptimalkan hasil akreditasi di Madrasah Aliyah Terpadu Suwargi Buwana Djati dengan mempertimbangkan embrio TQM yang sudah berjalan.

Penelitian ini diharapkan bisa menghasilkan model implementasi TQM yang kontekstual dan aplikatif untuk madrasah dengan karakteristik serupa yang sudah punya praktik-praktik baik tapi belum sistematis, strategi konkret untuk mentransformasi embrio TQM menjadi sistem manajemen mutu yang terintegrasi dan berkelanjutan, solusi terhadap kendala struktural seperti fenomena *double job* yang menghambat optimalisasi implementasi TQM, sistem responsif yang mampu beradaptasi dengan perubahan eksternal tanpa mengurangi komitmen pada peningkatan mutu berkelanjutan, serta kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam khususnya dalam konteks optimalisasi hasil akreditasi melalui sistematisasi praktik-praktik baik yang sudah ada. Dengan demikian, hasil akreditasi tidak hanya berhenti sebagai pencapaian administratif saja dan praktik-praktik baik yang sudah berjalan tidak hanya menjadi inisiatif yang tidak teratur, melainkan keduanya terintegrasi menjadi landasan bagi transformasi menuju madrasah yang unggul, berkelanjutan, dan responsif terhadap kebutuhan *stakeholder* dalam menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang dihadapi oleh Madrasah Aliyah Terpadu (MAT) Suwargi Buwana Djati sebagai berikut:

1. Kesenjangan antara perencanaan dan implementasi pembelajaran. Meskipun dokumen kurikulum dan RPP sudah lengkap dan memenuhi standar, namun praktik pembelajaran di kelas masih didominasi metode konvensional yang berpusat pada guru. Penggunaan teknologi dan pendekatan pembelajaran inovatif yang tertulis di dokumen belum terlaksana secara konsisten.
2. Sistem supervisi akademik yang belum terstruktur dan berkelanjutan. Supervisi kelas dilakukan secara insidental, biasanya hanya menjelang akreditasi atau ketika ada keluhan, bukan sebagai bagian dari upaya perbaikan yang sistematis dan terencana.
3. Pemanfaatan sarana dan prasarana yang belum optimal. Fasilitas seperti laboratorium IPA, komputer, dan perpustakaan sudah tersedia namun belum dimanfaatkan secara maksimal karena tidak ada jadwal terstruktur, kompetensi guru yang terbatas, dan sistem pemeliharaan yang belum terlembagakan dengan baik.
4. Kompetensi pedagogik dan profesional guru yang belum merata. Meskipun semua guru sudah berkualifikasi S1 dan sebagian besar bersertifikat, namun penguasaan terhadap metode pembelajaran inovatif dan teknologi pembelajaran masih bervariasi. Motivasi untuk pengembangan diri juga masih rendah karena tidak ada sistem insentif yang jelas.
5. Fenomena double job yang menghambat kinerja optimal. Banyak guru dan tenaga kependidikan yang harus merangkap berbagai tugas dan fungsi karena keterbatasan SDM dan anggaran, sehingga beban kerja tidak proporsional dan berpotensi menyebabkan burnout.
6. Capaian kompetensi lulusan yang belum konsisten. Hasil belajar siswa terutama pada mata pelajaran eksakta dan bahasa asing belum mencapai

target yang ditetapkan. Prestasi dalam kompetisi akademik juga masih rendah, dan tidak ada sistem pelacakan alumni untuk mengetahui relevansi kompetensi lulusan dengan kebutuhan perguruan tinggi atau dunia kerja.

7. Praktik TQM yang sudah berjalan namun belum sistematis. Meskipun sudah ada embrio TQM seperti tren peningkatan siswa, kepemimpinan yang berorientasi perbaikan, dan komitmen warga madrasah yang tinggi, namun praktik-praktik ini masih bersifat parsial, spontan, dan sangat bergantung pada inisiatif personal kepala madrasah.
8. Belum adanya sistem manajemen mutu yang terintegrasi. Lima standar nasional pendidikan masih dikelola secara parsial tanpa mekanisme yang mengintegrasikan semuanya dalam sistem manajemen mutu yang holistik dan berkelanjutan.
9. Keterbatasan responsivitas terhadap perubahan eksternal. Penurunan pendaftar tahun 2026 akibat kebijakan zonasi dari Gubernur Jawa Barat menunjukkan bahwa madrasah belum memiliki strategi adaptif yang cukup kuat untuk menghadapi perubahan kebijakan atau kondisi eksternal.
10. Tidak adanya mekanisme pengukuran kepuasan pelanggan yang sistematis. Meskipun ada peningkatan jumlah siswa, namun belum ada sistem yang mengukur secara kualitatif aspek-aspek layanan pendidikan mana yang memuaskan atau tidak memuaskan bagi siswa, orang tua, dan stakeholder lainnya.

C. Batasan Masalah

Untuk membatasi ruang lingkup kajian agar penelitian lebih terarah dan mendalam, maka perlu ditetapkan fokus masalah yang spesifik. Penelitian ini akan mengkaji secara khusus tentang Implementasi Akreditasi Sekolah dalam Perspektif *Total Quality Management* (TQM). Adapun penjabaran fokus masalah adalah sebagai berikut:

1. Akreditasi sekolah merupakan proses evaluasi komprehensif terhadap kelayakan dan kinerja satuan pendidikan yang bertujuan untuk menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan secara sistematis dan berkelanjutan (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2018). Titik berat kajian ini terletak pada telaah implementasi sistem akreditasi sekolah di satuan pendidikan.
2. *Total Quality Management* merupakan pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan mutu secara berkelanjutan dengan melibatkan seluruh stakeholder organisasi (Sallis, 2014). Titik berat kajian ini terletak pada telaah menggunakan perspektif Total Quality Management.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, maka masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi akreditasi sekolah di MAT Suwargi Buwana Djati ditinjau dari perspektif *Total Quality Management* (TQM)?
2. Bagaimana penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) dalam sistem akreditasi sekolah di MAT Suwargi Buwana Djati sebagai upaya optimalisasi peningkatan mutu pendidikan?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam integrasi prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) pada implementasi akreditasi sekolah di MAT Suwargi Buwana Djati?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui implementasi akreditasi sekolah di MAT Suwargi Buwana Djati ditinjau dari perspektif *Total Quality Management* (TQM).
2. Mengetahui penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) dalam sistem akreditasi sekolah di MAT Suwargi Buwana Djati sebagai upaya optimalisasi peningkatan mutu pendidikan.

3. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam integrasi prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) pada implementasi akreditasi sekolah di MAT Suwargi Buwana Djati.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang bermanfaat, baik dari sisi teoritis maupun praktis, sebagaimana diuraikan berikut ini:

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan konseptual yang sistematis dan komprehensif mengenai implementasi akreditasi sekolah dalam perspektif *Total Quality Management* (TQM) sebagai upaya optimalisasi peningkatan mutu pendidikan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Kepala Sekolah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan dalam mengimplementasikan akreditasi sekolah berbasis prinsip-prinsip TQM, sehingga upaya peningkatan mutu pendidikan dapat terlaksana secara optimal dan berkelanjutan.
- b. Bagi Sekolah. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran dan informasi yang bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam mengoptimalkan implementasi akreditasi sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan sumber literatur bagi penelitian lanjutan yang mengkaji tema serupa, khususnya terkait akreditasi sekolah dan *Total Quality Management* dalam konteks peningkatan mutu Pendidikan.