

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Subjek Penelitian

Sebelum peneliti mengemukakan data terkait Manajemen Sistem Penjaminan Mutu Internal pada Layanan Pembelajaran di MAN 3 Banjar, peneliti akan menyampaikan uraian singkat mengenai lokasi yang menjadi tempat penelitian.

Madrasah Aliyah Negeri 3 Banjar merupakan salah satu lembaga pendidikan menengah di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia yang terletak di Jalan A. Yani Kepala Madrasah 15 No. 200, Malintang Baru, Kecamatan Gambut, Kabupaten Banjar, Provinsi Kalimantan Selatan dengan kode pos 70652.

a. MAN 3 Banjar



Gambar 4.1 MAN 3 Banjar

1) Profil Sekolah

Nama : Madrasah Aliyah Negeri 3 Banjar

Alamat : Jl. A. Yani Kepala Madrasah. 15.200 Gambut
 Kode Pos : 70652
 Kelurahan : Gambut
 Kecamatan : Gambut
 Kota : Banjar
 Provinsi : Kalimantan Selatan
 NPSN : 301312256

b. Sejarah MAN 3 Banjar

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Banjar merupakan salah satu lembaga pendidikan menengah atas yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Selatan. Secara geografis, madrasah ini berlokasi di Jalan A. Yani Kepala Madrasah. 15.200, Kecamatan Gambut, Kabupaten Banjar, Kalimantan Selatan. Keberadaan MAN 3 Banjar menjadi bagian penting dalam pengembangan pendidikan Islam di wilayah Kabupaten Banjar, khususnya pada jenjang pendidikan menengah atas.

Secara historis, MAN 3 Banjar memiliki perjalanan kelembagaan yang cukup panjang. Madrasah ini pertama kali berdiri pada tahun 1958 di bawah Yayasan Sinar Harapan yang pada saat itu dipimpin oleh H. Hasan. Dalam perkembangannya, lembaga ini mengalami beberapa perubahan status dan nomenklatur sebagai bentuk penyesuaian terhadap kebijakan pendidikan nasional dan pengelolaan madrasah di lingkungan Kementerian Agama.

Pada tahun 1970, lembaga ini berubah menjadi Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Gambut di bawah kepemimpinan H. Djarkawi. Selanjutnya,

berdasarkan Surat Direktur Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama Republik Indonesia Nomor E.IV/PP.00.6/KEP/17.A/1978 tanggal 16 Maret 1978, PGAN Gambut resmi dialihkan statusnya menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Gambut.

Perubahan kelembagaan kembali terjadi ketika MAN Gambut berubah nama menjadi MAN 1 Martapura berdasarkan Surat Keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Kalimantan Selatan. Selanjutnya, berdasarkan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 671 Tahun 2016 tanggal 17 November 2016, MAN 1 Martapura kembali mengalami perubahan nomenklatur menjadi MAN 3 Banjar yang digunakan hingga saat ini.

Sebagai lembaga pendidikan yang telah berdiri lebih dari setengah abad, MAN 3 Banjar memiliki pengalaman panjang dalam penyelenggaraan pendidikan. Madrasah ini telah melahirkan banyak alumni yang berkiprah di berbagai bidang, seperti pemerintahan, pendidikan, dunia usaha, maupun lembaga legislatif. Beberapa alumni juga kembali mengabdikan sebagai tenaga pendidik di MAN 3 Banjar, yang menunjukkan adanya kesinambungan kontribusi alumni terhadap perkembangan madrasah.

Dalam aspek pengembangan sarana dan prasarana, MAN 3 Banjar juga terus mengalami pembenahan. Meskipun terdapat beberapa bangunan lama yang mengalami kerusakan akibat faktor usia dan kondisi pondasi bangunan, madrasah memperoleh dukungan pengembangan fasilitas dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Selatan. Pada tahun 2018, MAN 3 Banjar memperoleh bantuan pembangunan dua gedung baru yang digunakan untuk menunjang kegiatan

pembelajaran. Bagian bawah bangunan tersebut juga dimanfaatkan sebagai area parkir bagi siswa dan guru, sehingga mendukung kenyamanan serta efektivitas aktivitas di lingkungan madrasah.

2. Visi, Misi, dan Tujuan MAN 3 Banjar

Visi : Terwujudnya siswa yang berprestasi dalam bidang akademik dan non akademik, berakhlak mulia, beriman, bertaqwa, populis dan Islami

Visi tersebut di atas mencerminkan cita-cita madrasah yang berorientasi ke depan dengan indikator sebagai berikut :

- a. Pendidik memberikan keteladan sopan santun baik perkataan maupun perilaku yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME.
- b. Model pembelajaran berbasis alam untuk memenuhi kebutuhan karakteristik peserta didik dengan optimal.
- c. Memfasilitasi pengembangan pondasi dasar peserta didik sejak dini.
- d. Proyek penguatan profil pelajar pancasila.
- e. Menyelenggarakan pembelajaran secara efektif dan efisien berbasis imtaq, TIK dan Lingkungan Hidup dengan didukung oleh tenaga yang profesional handal dan berwawasan , berbudaya lingkungan hidup.
- f. Menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran serta sumber belajar yang memadai berbasis TIK dan lingkungan hidup.
- g. Menumbuhkan motivasi berprestasi warga sekolah bidang akademik dan non akademik.

- h. Menyediakan wahana pembinaan untuk menggali dan mengembangkan potensi siswa dibidang IMTAQ, IPTEK, Olahraga dan Seni secara terarah dan berkelanjutan sebagai kecakapan hidup.
- i. Menanamkan kesadaran dan memantapkan kepedulian siswa terhadap kebersihan dan kesehatan lingkungan sebagai upaya pelestarian, pencegahan pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup.
- j. Meningkatkan kegiatan partisipatif melalui program keindahan lingkungan dan memperindang hutan sekolah dalam rangka menciptakan / pelestarian lingkungan yang kondusif terhadap aktivitas pendidikan.
- k. Menyediakan wahana komunikasi dan koordinasi antara sekolah, orang tua, siswa, masyarakat dan instansi terkait untuk mendukung Peningkatan mutu Pendidikan dan lingkungan hidup di MAN 3 Banjar.

Misi

- a. Melaksanakan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAKEM)
- b. Menerapkan manajemen berbasis madrasah.
- c. Memberikan motivasi kepada warga madrasah untuk selalu kreatif dan inovatif dalam upaya meraih prestasi.
- d. Menciptakan situasi yang kondusif sehingga merasa nyaman dan aman berada di lingkungan madrasah.

- e. Menumbuhkan rasa kebersamaan, percaya diri, saling menghargai, santun dalam bersikap, tertib dan disiplin dalam berbuat.
- f. Menyediakan sarana dan prasarana yang memadai untuk pelayanan pendidikan dan pengajaran yang optimal.

Tujuan :

- a. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecerdasan, kreatifitas dan prestasi siswa.
- b. Menyiapkan generasi cerdas yang mampu membawa perubahan positif pada dirinya dan lingkungannya.
- c. Mewujudkan civitas madrasah yang dapat mengamalkan ajaran Islam dengan baik dan benar.
- d. Membentuk civitas madrasah yang memiliki wawasan IPTEK didasari nilai-nilai Islami.
- e. Menciptakan civitas madrasah yang inovatif dan mampu bersaing dalam era globalisasi.
- f. Menciptakan suasana bekerja dan belajar yang kondusif.
- g. Menciptakan civitas madrasah yang mampu menjadi tauladan bagi masyarakat dan lingkungannya.

3. Status Akreditasi

Berdasarkan sertifikat akreditasi yang dimiliki, MAN 3 Banjar telah memperoleh akreditasi dengan peringkat A berdasarkan Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional yang ditetapkan pada tanggal 13 Agustus 2023 dengan masa berlaku hingga 13 Agustus 2028. Pencapaian akreditasi A menunjukkan bahwa

MAN 3 Banjar telah memenuhi standar nasional pendidikan dan menunjukkan komitmen madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

4. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di MAN 3 Banjar didukung oleh keberadaan pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas. Berdasarkan data tahun ajaran 2025/2026, jumlah pendidik dan tenaga kependidikan di MAN 3 Banjar adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No	NAMA	JABATAN	KETERANGAN
1	Nor Ifansyah, S.Pd., M.Sc	Kepala Madrasah	Guru
2	Said Wajidi, S. Pd, M. Pfis	Guru Madya	Guru
3	Drs. Hermansyah	Guru Madya	Guru
4	Ramlah, S. Ag	Guru Madya	Guru
5	Saidah, S. Pd	Guru Madya	Guru
6	Nurbariyah, S. Pd, M. Si	Guru Madya	Guru
7	Megawati, S. Pd	Guru Madya	Guru
8	Noorlaily, S. Pd	Guru Madya	Guru
9	Naimah, S. Pd	Guru Madya	Guru
10	Hj. Tumnah, S. Pd. I	Guru Madya	Guru
11	Afwah, S. Pd	Guru Madya	Guru
12	Haris Padilah, S. Pd	Kepala TU	Tata Usaha
13	Rusmaniah, S. Ag	Guru Muda	Guru
14	Aulia Azazi Rahmah, S. Ag	Guru Muda	Guru
15	Fifrian Irma, S. Pd	Pelaksana TU	Tata Usaha
16	Hj. Hasnah, S. Pd. I	Guru Muda	Guru
17	Hendra Andrian, S. Pd	Guru Muda	Guru
18	Dewi Sulistiani, S. Sos .I	Guru Muda	Guru
19	Nur Anisah, S. Pd. I	Guru Pertama	Guru
20	Untung Rakhmat Wijaya, Lc, M. H	Guru Pertama	Guru
21	Hasan, S. Pd. I	Guru Pertama	Guru
22	Diah Wardani, S. Pd.	Guru Pertama	Guru
23	Perdini Adma Sari, S. Pd	Guru Pertama	Guru

24	Muhammad AlHafidz, S. Pd. I	Guru Pertama	Guru
25	Raihanah, S. Pd	Guru Pertama	Guru
26	Agustina Aulia, S. Pd	Guru Pertama	Guru
27	Maimunah, S. H	Guru Pertama	Guru
28	Muhammad Irfan Alfian Noor, S. Pd	Guru Pertama	Guru
29	Dina Ratnasari, S. Si	Guru Pertama	Guru
30	M. Rifqi Rahman, S. Pd.	Guru Pertama	Guru
31	Hamdani, S. Pd.	Guru Pertama	Guru
32	Muhammad Syamsul Arifin. S. Pd. I	Guru Pertama	Guru
33	Muhammad Tanthawi Jauhari, S. Th.I	Guru Pertama	Guru
34	Sri Maulida Khairiyah, S. Pd. I, M.Pd	Guru Pertama	Guru
35	Muhammad Abi Saleh, S. Pd.	Guru Pertama	Guru
36	Hadiannor, S, Pd. I	Ahli pertama	Guru
37	Ahmad Robianto, S. Pd	Ahli Pertama	Guru
38	Saliah, S. Pd.	Ahli Pertama	Guru
39	M. Agus Salim, S. Pd. I, M. H	Ahli Pertama	Guru
40	Rizki Handa Firdaus, S. Pd	Ahli Pertama	Guru
41	Ahmad Riadi, S. Pd	Ahli Pertama	Guru
42	Rusyda Ariani, S. Pd. I	Ahli Pertama	Guru
43	Muhammad Ramdhani, M. AP	Penata Layanan Operasional	Tata Usaha
44	Dina Hafizah, S.Pd.	Penata Layanan Operasional	Tata Usaha
45	Muhammad Khaidir, S.Pd.	Penata Layanan Operasional	Tata Usaha
46	Norliana, S.Ag	Penata Layanan Operasional	Tata Usaha
47	Puteri Fajriyati Maryam, A.Md. Kes	Pengelola Layanan Operasional	Tata Usaha
48	Ardiansyah	Pengadministrasi Perkantoran	Tata Usaha
49	Muhammad Akhyat	Pengadministrasi Perkantoran	Tata Usaha
50	Abd. Hafidz Fakhruddin	Pengadministrasi Perkantoran	Tata Usaha
51	Hafidz Muslim	Pengadministrasi Perkantoran	Tata Usaha

52	Annisa Damayanti, S. Pd	-	Guru
53	Shellyna Rofiyanti, S. Pd	-	Guru
54	Muhammad Arsyad, S.Pd	-	Guru
55	Alfina Putri, S.Pd	-	Guru
56	Yastri Saidaturrahmah, S.Pd	-	Guru
57	Muhammad Aryadi	-	Tata Usaha
58	Mariana Ulfah, SH, S.Pd	-	Guru

Sumber: Dokumen Tata Usaha MAN 3 Banjar Tahun 2025/2026

5. Data Guru Berdasarkan Mata Pelajaran

Tabel 4.2 Data Pendidik Berdasarkan Mapel

NO	Mata Pelajaran	Jumlah Guru
1.	Al-Qur'an Hadist	4
2.	Akidah Akhlak	3
3.	Fikih	3
4.	SKI	1
5.	B. Arab	5
6.	B. Indo	3
7.	B. Inggris	2
8.	Biologi	2
9.	Fisika	2
10.	Ekonomi	2
11.	Geografi	1
12.	Kimia	2
13.	Informatika	1
14.	Sejarah	1
15.	Sosiologi	2
16.	Matematika	4
17.	Seni Budaya	2
18.	Penjas	2
19.	BK	3
JUMLAH		45

Sumber: Dokumen Tata Usaha MAN 3 Banjar Tahun 2025/2026

6. Data Peserta Didik

Berikut tabel 4.2 data siswa secara keseluruhan yang berada di MAN 3 Banjar tahun 2025/2026 :

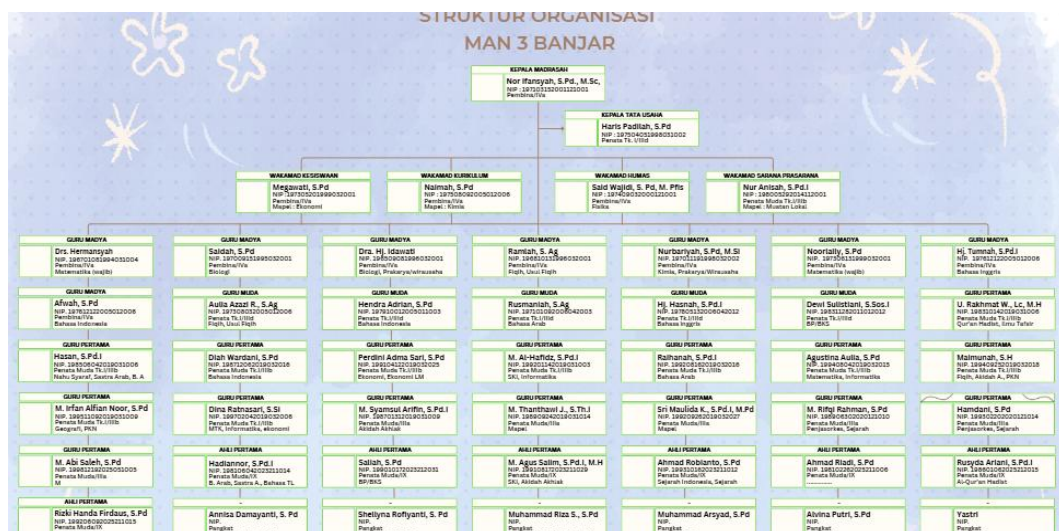
Tabel 4. 3 Data Peserta Didik MAN 3 Banjar

NO	Kelas	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa
1.	X	6	96
2.	XI	5	112
3.	XII	5	123
JUMLAH		331	

Sumber Data : (CDTU) Dokumen Tata Usaha MAN 3 Banjar Tahun 2025/2026.

7. Struktur Organisasi Madrasah

Berikut ini Gambar 4.2 struktur organisasi MAN 3 Banjar:

**Gambar 4.2 Struktur Organisasi MAN 3 Banjar**

8. Struktur Pengelolaan Sistem Penjaminan Mutu internal di MAN 3

Banjar

Sebelum menguraikan implementasi siklus PPEPP, perlu dipahami terlebih dahulu struktur kelembagaan yang mengelola Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di MAN 3 Banjar. Pemahaman terhadap struktur ini menjadi penting karena efektivitas siklus PPEPP sangat bergantung pada kejelasan organisasi dan pembagian peran dalam pengelolaan mutu.

Pemahaman terhadap konteks kepemimpinan menjadi prasyarat penting sebelum menganalisis struktur penjaminan mutu yang berlaku. Berdasarkan telaah dokumen, Surat Keputusan Nomor 001 Tahun 2026 tentang Pembagian Tugas Jam Mengajar Semester Genap TA 2025/2026 yang ditetapkan pada 2 Januari 2026 masih ditandatangani oleh Plt. Kepala Madrasah Said Wajidi, S.Pd., M.Pfis. Adapun pada absensi Rapat Evaluasi Penerimaan Murid Baru tertanggal 9 April 2026, Kepala Madrasah Nor Ifansyah, S.Pd., M.Sc. telah tercatat hadir dan bertandatangan sebagai pimpinan definitif. Data dokumenter ini mengkonfirmasi bahwa transisi kepemimpinan dari Plt. ke Kepala Madrasah definitif berlangsung dalam rentang Januari hingga awal April 2026 sekitar empat bulan sebelum periode pengumpulan data penelitian ini (April–Mei 2026). Kondisi ini konsisten dengan pernyataan Kepala Madrasah dalam wawancara yang menyebutkan bahwa beliau baru menjabat selama empat bulan, dan menjadi konteks penting dalam memahami dinamika implementasi SPMI yang ditemukan selama penelitian.

Berdasarkan hasil wawancara, MAN 3 Banjar pernah membentuk Tim Penjaminan Mutu Madrasah (TPMM) secara formal melalui Surat Keputusan. Namun, Kepala Madrasah yang baru menjabat selama empat bulan menjelaskan kondisi aktual TPMM saat ini:

"TPMM terdiri dari kepala madrasah, wakil bidang kurikulum, guru inti, serta perwakilan komite."¹

¹ Wawancara dengan Bapak Nor Ifansyah, S.Pd., M.Sc, Kepala Madrasah MAN 3 Banjar pada tanggal 27 April 2026

Meskipun secara struktural TPMM telah terbentuk, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum yang memiliki masa kerja 20 tahun mengonfirmasi bahwa tim tersebut tidak berjalan secara aktif:

"Ya, pernah ada tim penjaminan mutu yang dibentuk di madrasah ini. Saat ini tim tersebut tidak berjalan aktif. Fungsi penjaminan mutu lebih banyak dijalankan oleh pimpinan dan wakil kurikulum."²

Lebih lanjut, Wakil Kepala Madrasah menjelaskan konsekuensi dari kondisi tersebut terhadap beban kerja dan efektivitas koordinasi:

"Dampaknya beban kerja menjadi lebih berat, koordinasi kurang optimal, dan tindak lanjut hasil evaluasi tidak selalu konsisten."³

Ketika ditanya lebih jauh mengenai beban kerja ganda yang diemban, Wakil Kepala Madrasah menegaskan:

"Ya, terasa berat karena harus menggabungkan tugas kurikulum dengan penjaminan mutu."⁴

Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara struktur formal dan praktik implementasi SPMI di MAN 3 Banjar. TPMM telah dibentuk secara de jure melalui SK, namun secara de facto fungsinya dijalankan oleh Kepala Madrasah bersama Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum. Ke depan, terdapat wacana untuk mengaktifkan kembali TPMM sebagaimana disampaikan Wakil Kepala Madrasah:

"Ada wacana untuk mengaktifkan kembali TPMM agar fungsi penjaminan mutu lebih terstruktur dan tidak hanya bergantung pada pimpinan."⁵

² Wawancara dengan Ibu Naimah, S. Pd, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 13 Mei 2026

³ Wawancara dengan Ibu Naimah, S. Pd, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 13 Mei 2026

⁴ Wawancara dengan Ibu Naimah, S. Pd, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 13 Mei 2026

⁵ Wawancara dengan Ibu Naimah, S. Pd, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 13 Mei 2026

Temuan tentang struktur pengelolaan SPMI ini menjadi latar penting dalam memahami implementasi siklus PPEPP di MAN 3 Banjar pada bagian berikutnya.

B. Penyajian Data

1. Implementasi Siklus PPEPP pada Layanan Pembelajaran

a. Penetapan Standar Mutu Pembelajaran (P1)

Penetapan standar mutu merupakan tahap pertama dalam siklus PPEPP yang menentukan arah dan acuan bagi seluruh aktivitas penjaminan mutu berikutnya. Tahap ini bukan sekadar urusan teknis administratif, melainkan keputusan strategis yang menentukan apakah seluruh proses pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan memiliki fondasi yang kokoh atau berdiri di atas landasan yang rapuh. Dalam konteks MAN 3 Banjar, penetapan standar menjadi titik krusial yang perlu dicermati secara mendalam karena kondisinya mencerminkan dinamika yang tidak sederhana: mekanisme partisipatif telah berjalan, namun terdapat kesenjangan antara penetapan substantif dengan pendokumentasian formal serta internalisasi oleh pelaksana.

Maulana, Masruri, dan Sari menempatkan tahap penetapan sebagai padanan dari *quality planning* dalam Juran Trilogy, yakni proses menerjemahkan visi organisasi menjadi standar operasional yang terukur dan dapat diimplementasikan. Sementara itu, dalam kerangka PDCA Deming, tahap *Plan* merupakan titik awal yang menentukan kualitas seluruh siklus: kelemahan pada tahap ini akan menjalar ke seluruh tahapan berikutnya. Dengan demikian, menganalisis kualitas penetapan

standar di MAN 3 Banjar pada dasarnya adalah menganalisis kekuatan fondasi seluruh siklus PPEPP yang berlangsung di madrasah tersebut.

Kepala Madrasah menjelaskan bahwa proses penetapan standar dilaksanakan melalui mekanisme musyawarah yang melibatkan empat unsur: kepala madrasah, wakil kepala kurikulum, guru, dan komite madrasah. Beliau menyatakan bahwa :

"Penetapan standar dilakukan melalui musyawarah bersama kepala madrasah, wakil kurikulum, guru, dan komite. Standar yang kami tetapkan mengacu pada SNP, ditambah standar internal seperti budaya kerja dan inovasi pembelajaran."⁶

Penetapan standar di MAN 3 Banjar tidak hanya mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP), tetapi juga merujuk pada Pedoman Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang diterbitkan oleh Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (2024) sebagai kerangka acuan operasional. Hal ini dikonfirmasi oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum yang menyatakan bahwa pedoman tersebut digunakan sebagai salah satu rujukan dalam menerjemahkan standar nasional ke dalam praktik penjaminan mutu di tingkat madrasah.⁷

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa proses penetapan standar di MAN 3 Banjar tidak dirumuskan secara sepihak oleh pimpinan, melainkan melalui forum deliberatif yang melibatkan berbagai unsur madrasah. Pola musyawarah ini sejalan dengan mekanisme yang dipraktikkan dalam forum rapat dinas bulanan madrasah, sebagaimana terdokumentasi dalam kegiatan Rapat Dinas Bulanan

⁶ Wawancara dengan Bapak Nor Ifansyah, S.Pd., M.Sc, Kepala Madrasah MAN 3 Banjar pada tanggal 27 April 2026

⁷ Wawancara dengan Ibu Naimah, S. Pd , Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 18 Mei 2026

Evaluasi Hasil Belajar Semester Genap Tahun Pelajaran 2025/2026 yang diselenggarakan pada 15 Juni 2026. Meskipun rapat tersebut berada di luar periode penelitian, keberadaannya mengkonfirmasi bahwa forum musyawarah kolektif merupakan mekanisme yang telah terlembagakan di MAN 3 Banjar, bukan praktik yang bersifat insidental.

Namun, gambaran prosedural yang tampak positif ini menghadapi pertanyaan yang lebih dalam ketika dikonfrontasikan dengan temuan dari Ibu Naimah, S. Pd selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum. Di satu sisi, beliau mengonfirmasi mekanisme musyawarah yang sama:

"Standar ditetapkan melalui rapat bersama kepala madrasah, wakil kurikulum, guru, dan komite."⁸

Di sisi lain, beliau mengungkapkan kondisi yang kontradiktif:

"Ada dokumen tertulis, meski belum lengkap karena keterbatasan waktu dan beban administrasi."⁹

Ini adalah *contradictory finding* yang tidak boleh dilewati begitu saja. Bagaimana bisa proses penetapan yang melibatkan empat unsur dengan mekanisme musyawarah formal menghasilkan dokumen yang belum lengkap? Ada dua kemungkinan penjelasan yang saling melengkapi. Pertama, penetapan berlangsung secara lisan dan konsensus, tetapi tidak diikuti oleh proses pendokumentasian yang terstruktur sehingga substansi ada tetapi rekam jejaknya lemah. Kedua, ketidaklengkapan dokumen merupakan akibat langsung dari tidak aktifnya TPMM

⁸ Wawancara dengan Ibu Naimah, S. Pd, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 13 Mei 2026

⁹ Wawancara dengan Ibu Naimah, S. Pd, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 13 Mei 2026

yang seharusnya bertanggung jawab pada pengelolaan dan pemeliharaan dokumen mutu. Beban administrasi dan keterbatasan waktu yang disebutkan Wakamad merupakan faktor penghambat nyata yang memperparah kondisi ini. Riyantini menegaskan bahwa pemantauan berkala merupakan faktor kunci keberlanjutan mutu, dan tanpa tim yang secara spesifik bertanggung jawab atas pemantauan tersebut, dokumentasi standar cenderung terabaikan meskipun aktivitas substantifnya telah berjalan.

Kondisi ketidaklengkapan dokumen standar ini semakin bermakna ketika dikontraskan dengan temuan dokumenter yang diperoleh peneliti. Peneliti menemukan bahwa MAN 3 Banjar pernah memiliki dokumen kurikulum formal yang lengkap dan tervalidasi yang ditunjukkan oleh Kurikulum MAN 3 Banjar Dokumen I Tahun Pelajaran 2022/2023 yang disusun oleh Tim Pengembang Kurikulum dan ditetapkan pada 12 November 2022 melalui Lembar Penetapan yang ditandatangani oleh Komite Madrasah dan Kepala Madrasah, setelah melalui proses validasi oleh pengawas madrasah. Dokumen ini membuktikan bahwa kapasitas kelembagaan untuk menyusun standar kurikulum secara formal telah dimiliki madrasah. Namun demikian, peneliti tidak menemukan dokumen yang setara untuk tahun pelajaran 2025/2026, periode ketika penelitian ini dilaksanakan. Ketidadaan dokumen kurikulum terbaru yang tervalidasi ini bukan sekadar kelemahan teknis-administratif, melainkan merupakan indikasi konkret dari terputusnya kontinuitas dokumentasi standar yang diperkuat oleh kondisi transisi kepemimpinan dan tidak aktifnya TPMM sebagai unit yang seharusnya memastikan pembaruan dan pemeliharaan dokumen mutu secara berkelanjutan.

Temuan dokumenter ini diperkuat oleh kondisi Rencana Strategis (Renstra) MAN 3 Banjar Tahun 2025-2029. Peneliti memperoleh draf dokumen tersebut dari Tata Usaha madrasah, namun staf Tata Usaha yang bersangkutan secara eksplisit menyatakan bahwa dokumen tersebut belum selesai pada saat penelitian berlangsung. Kondisi ini signifikan karena Renstra seharusnya menjadi dokumen induk yang menerjemahkan visi-misi madrasah ke dalam target mutu dan program kerja jangka menengah, fungsi yang dalam kerangka SPMI berkorespondensi langsung dengan tahap Penetapan (P1). Ketika dokumen perencanaan strategis masih berstatus draf yang belum final pada tahun ajaran yang sedang berjalan, penetapan standar mutu kehilangan salah satu pilar dokumenternya yang paling penting. Kondisi ini konsisten dengan pola yang ditemukan di seluruh aspek P1: proses penetapan berlangsung secara lisan dan konsensual, tetapi tidak menghasilkan dokumen yang terselesaikan, tervalidasi, dan dapat diakses sebagai rujukan formal oleh seluruh pemangku kepentingan.

Persoalan semakin kompleks ketika ditelaah dari perspektif guru sebagai pelaksana standar. Hasil wawancara dengan empat guru menunjukkan pola yang tidak seragam dan ketidakseragaman ini justru menjadi temuan yang analitis signifikan. Ibu Diah Wardani, S.Pd menyatakan dengan tegas bahwa:

"Sebagai guru tentu harus memahami SPMI. Sistem ini menjadi pedoman untuk menjamin mutu pembelajaran di madrasah."¹⁰

Pernyataan Ibu Diah mengindikasikan bahwa sebagian guru telah menginternalisasi SPMI sebagai sistem yang hidup dalam praktik pembelajaran.

¹⁰ Wawancara dengan Ibu Diah Wardani, S.Pd., Guru Mapel Bahasa Indonesia MAN 3 Banjar pada tanggal 08 Mei 2026

Pemahaman ini konsisten dengan keberadaan pedoman implementasi SPMI yang digunakan madrasah sebagai acuan, yang seharusnya menjadi rujukan bersama bagi seluruh guru. Namun data selanjutnya menunjukkan bahwa pemahaman semacam ini belum merata di antara para guru.

Namun Ibu Afwah, S. Pd memberikan perspektif yang jauh lebih kritis:

"Secara umum, tidak semua guru memahami secara mendalam tentang SPMI, karena kami tidak terbiasa dengan istilah tersebut."¹¹

Ibu Afwah, S. Pd tidak hanya berbicara tentang dirinya sendiri, melainkan menawarkan penilaian terhadap kondisi guru secara kolektif. Sementara itu, Bapak Muhammad Tanthawi Jauhari, S.Th.I yang baru setahun bertugas mengakui:

"Saya memahami secara umum, meski belum detail. Biasanya penjelasan tentang SPMI disampaikan saat rapat atau ketika kepala madrasah baru menyampaikan program kerja."¹²

Pernyataan Bapak Tanthawi secara tidak langsung mengindikasikan bahwa sosialisasi standar masih sangat bergantung pada momen tertentu, bukan pada siklus pembaruan pemahaman yang terjadwal dan terprogram.

Di sinilah muncul *contradictory finding* kedua yang lebih substansial, pimpinan menyatakan sosialisasi dilakukan melalui rapat, pembinaan, dan MGMP, namun data dari guru menunjukkan pemahaman yang belum merata. Pertanyaan analitisnya bukan sekadar apakah sosialisasi sudah dilakukan, melainkan seberapa dalam sosialisasi itu mampu mengubah pemahaman guru dari tingkat konseptual-

¹¹ Wawancara dengan Ibu Afwah, S. Pd, Guru Mapel Bahasa Indonesia MAN 3 Banjar pada tanggal 05 Mei 2026

¹² Wawancara dengan Bapak Muhammad Tanthawi Jauhari, S.Th.I, Guru Mapel Qur'an Hadist MAN 3 Banjar pada tanggal 7 Mei 2026

formal menjadi penerapan operasional-praktis. Ibu Perdini Adma Sari menyatakan mengetahui standar:

"Melalui IHT berbasis kurikulum terbaru, serta pembinaan dari Kemenag."¹³

Ini mengindikasikan bahwa pemahaman sebagian guru lebih banyak dibentuk oleh program eksternal ketimbang oleh sistem sosialisasi internal yang dibangun secara sistematis oleh madrasah. Ketidak lengkapan dokumen standar memperburuk kondisi ini tanpa rujukan tertulis yang dapat dibaca ulang dan dijadikan pedoman harian, pemahaman guru tentang standar akan selalu bersifat umum dan tidak detail.

Kelemahan dalam pendokumentasian dikonfirmasi melalui analisis dokumen. Peneliti tidak dapat memperoleh salinan dokumen standar mutu pembelajaran karena dokumen tersebut masih dalam proses penyempurnaan, konsisten dengan pengakuan Ibu Naimah. Hal ini menunjukkan bahwa faktor keterbatasan waktu, beban administrasi, dan tidak aktifnya TPMM secara kumulatif menciptakan kondisi di mana standar ditetapkan tetapi tidak terdokumentasikan secara aksesibel bagi seluruh guru.

Berdasarkan tiga lapisan temuan tersebut, dapat disintesis bahwa penetapan standar mutu pembelajaran di MAN 3 Banjar berada dalam kondisi yang secara prosedural sudah berjalan tetapi secara sistemis belum matang. Mekanisme partisipatif yang didukung oleh komitmen pimpinan merupakan kekuatan yang perlu dipertahankan. Namun dua kelemahan struktural saling berkaitan perlu

¹³ Wawancara dengan Ibu Perdini Adma Sari, S.Pd, Guru Mapel Ekonomi MAN 3 Banjar pada tanggal 29 April 2026

ditangani: (1) tidak adanya dokumentasi standar yang komprehensif dan aksesibel, dan (2) tidak meratanya pemahaman guru yang mencerminkan kualitas sosialisasi yang belum terpola secara sistematis keduanya berakar pada tidak aktifnya TPMM dan tingginya beban administrasi. Kondisi penetapan yang demikian akan mewarnai kualitas implementasi pada tahap-tahap berikutnya, sebagaimana akan diuraikan pada sub-bagian pelaksanaan standar mutu pembelajaran berikut ini.

b. Pelaksanaan Standar Mutu Pembelajaran (P2)

Pelaksanaan standar merupakan tahap di mana seluruh rancangan dan kebijakan yang ditetapkan pada tahap sebelumnya diuji dalam realitas kelas. Mulyasa menegaskan bahwa kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas proses pembelajaran yang berlangsung di kelas sehingga kualitas pelaksanaan bukan sekadar persoalan kepatuhan administratif, melainkan pertarungan sesungguhnya atas mutu layanan yang diterima siswa. Dalam konteks MAN 3 Banjar, tahap pelaksanaan menampilkan dua wajah yang kontras konsistensi pada aspek perencanaan di satu sisi, dan ketimpangan pada aspek implementasi di kelas di sisi yang lain.

Kepala Madrasah menetapkan kebijakan yang tegas terkait perencanaan pembelajaran:

"Kami menetapkan kebijakan berupa penyusunan perangkat pembelajaran yang wajib dikumpulkan guru."¹⁴

¹⁴ Wawancara dengan Bapak Nor Ifansyah, S.Pd., M.Sc, Kepala Madrasah MAN 3 Banjar pada tanggal 27 April 2026

Wakil Kepala Madrasah mengonfirmasi mekanisme pemantauan yang menyertainya:

"Ada, dilakukan melalui supervisi kelas, pemeriksaan RPP, dan observasi langsung."¹⁵

Kebijakan yang tegas dari pimpinan ini merupakan faktor pendukung kunci yang mendorong seluruh guru untuk menyusun RPP secara konsisten sebelum mengajar. Seluruh empat guru mengonfirmasi praktik tersebut. Ibu Perdini menyatakan:

"Saya selalu menyusun RPP sebelum mengajar dan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan."¹⁶

Guru Bahasa Indonesia Ibu Afwah menjelaskan:

"Kami wajib menyusun RPP berdasarkan silabus kurikulum nasional, RPP bisa disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan sering dibahas dalam forum MGMP."¹⁷

Guru Al-Quran Hadist Bapak Zauhari menambahkan:

"Setiap awal tahun saya menyusun RPP untuk satu semester atau satu tahun, sesuai standar nasional pendidikan."¹⁸

Guru Bahasa Indonesia 2 Ibu Diah menegaskan:

"Setiap awal mengajar saya menyusun RPP sesuai kurikulum dan standar mutu."¹⁹

¹⁵ Wawancara dengan Ibu Naimah, S. Pd , Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 13 Mei 2026

¹⁶ Wawancara dengan Ibu Perdini Adma Sari, S.Pd, Guru Mapel Ekonomi MAN 3 Banjar pada tanggal 29 April 2026

¹⁷ Wawancara dengan Ibu Afwah, S. Pd, Guru Mapel Bahasa Indonesia MAN 3 Banjar pada tanggal 05 Mei 2026

¹⁸ Wawancara dengan Bapak Muhammad Tanthawi Jauhari, S.Th.I, Guru Mapel Qur'an Hadist MAN 3 Banjar pada tanggal 7 Mei 2026

¹⁹ Wawancara dengan Ibu Diah Wardani, S.Pd., Guru Mapel Bahasa Indonesia MAN 3 Banjar pada tanggal 08 Mei 2026

Analisis terhadap empat dokumen RPP yang berhasil dikumpulkan peneliti mengkonfirmasi pernyataan guru. Seluruh RPP memuat komponen-komponen standar yang dipersyaratkan seperti identitas mata pelajaran, tujuan pembelajaran, materi pokok, metode dan media, langkah kegiatan (pendahuluan, inti, penutup), dan instrumen penilaian. Terdapat variasi yang patut dicatat antar-RPP: RPP Ibu Perdini mencantumkan *Project Based Learning* dengan media digital; RPP Ibu Afwah memuat metode ceramah, diskusi, dan presentasi kelompok dengan media PPT dan lembar kerja; RPP Bapak Zauhari menekankan diskusi dengan media visual; dan RPP Ibu Diah mencantumkan observasi lapangan dan video pembelajaran. Variasi ini tidak sekadar menunjukkan perbedaan preferensi personal, ia mencerminkan upaya kontekstualisasi standar terhadap karakteristik mata pelajaran masing-masing. Budaya kolaborasi antar-guru melalui forum MGMP yang disebutkan Ibu Afwah turut berkontribusi pada kualitas perencanaan ini, di mana guru saling berbagi dan mendiskusikan perangkat pembelajaran. Konsistensi penyusunan RPP dan kualitasnya merupakan indikasi kuat bahwa standar perencanaan pembelajaran telah terinternalisasi dengan baik.

Namun gambaran yang lebih kompleks muncul ketika pelaksanaan di kelas ditelaah secara lebih mendalam. Dalam hal metode pembelajaran, keempat guru mengklaim menggunakan pendekatan yang variatif. Ibu Perdini menyatakan:

"Saya sering menggunakan metode PBL (*Project Based Learning*), media LCD, *WhatsApp Group*, dan perangkat digital siswa."²⁰

Bapak Zauhari menjelaskan:

²⁰ Wawancara dengan Ibu Perdini Adma Sari, S.Pd, Guru Mapel Ekonomi MAN 3 Banjar pada tanggal 29 April 2026

"Metode diskusi lebih sering digunakan, sementara ceramah hanya untuk materi tertentu. Media yang dipakai adalah alat visual, permainan, dan bahan yang bisa dilihat langsung."²¹

Ibu Diah menyatakan:

"Saya menggunakan video pembelajaran, rekaman suara, serta kegiatan observasi lapangan sesuai materi."²²

Rahmawati et al. menekankan pentingnya integrasi teknologi dalam mendukung dinamika akademik pada tahap pelaksanaan, dan klaim penggunaan media digital oleh beberapa guru mengindikasikan orientasi yang tepat ke arah tersebut.

Perspektif siswa, bagaimanapun, memperlihatkan nuansa yang tidak dapat diabaikan. Perwakilan kelas X menyatakan bahwa

"Guru menggunakan ceramah, diskusi, tanya jawab, kerja kelompok, dan presentasi; metodenya bervariasi"²³

sementara perwakilan kelas XI memberikan penilaian yang lebih kritis:

"Menarik, tergantung gurunya. Sebagian besar mudah dipahami, tetapi ada juga mata pelajaran yang terasa membosankan jika hanya menggunakan metode ceramah"²⁴

Ini adalah *contradictory finding* yang perlu dianalisis dengan cermat: guru mengklaim variatif, tetapi sebagian siswa merasakan dominasi ceramah. Apakah salah satu pihak tidak akurat? Data observasi membantu menjernihkan ketegangan ini. Pada observasi pembelajaran yang pertama tanggal 29 April 2026 Ibu Perdini,

²¹ Wawancara dengan Bapak Muhammad Tanthawi Jauhari, S.Th.I, Guru Mapel Qur'an Hadist MAN 3 Banjar pada tanggal 7 Mei 2026

²² Wawancara dengan Ibu Diah Wardani, S.Pd., Guru Mapel Bahasa Indonesia MAN 3 Banjar pada tanggal 08 Mei 2026

²³ Wawancara dengan Siswa perwakilan kelas, Siswa kelas X MAN 3 Banjar pada tanggal 8 Mei 2026

²⁴ Wawancara dengan Siswa perwakilan kelas XI, Siswa kelas XI MAN 3 Banjar pada tanggal 8 Mei 2026

Ekonomi, Kelas XI, peneliti mengamati guru menerapkan kombinasi tanya jawab, diskusi, PPT, dan video dengan interaksi kelas yang aktif dan kondisi kondusif. Pada observasi pembelajaran yang kedua tanggal 5 Mei 2026, Ibu Afwah, Bahasa Indonesia, Kelas XI, guru membagi siswa ke dalam empat kelompok, memberikan lembar kerja, memfasilitasi presentasi antar-kelompok, dan menutup dengan tugas mandiri suatu pendekatan kooperatif yang relatif kompleks. Kedua observasi mengonfirmasi bahwa variasi metode memang diterapkan. Pada OBS-P-013 (29 April 2026), peneliti mendokumentasikan secara visual proses pembelajaran Al-Qur'an Hadist di kelas XI yang menampilkan interaksi tanya-jawab aktif antara guru dan siswa dengan penggunaan papan tulis sebagai medium penyampaian materi pokok. Pada OBS-P-04 (5 Mei 2026), dokumentasi menunjukkan guru membimbing kelompok-kelompok kecil yang mengerjakan tugas secara kolaboratif, suatu pendekatan kooperatif yang melampaui metode ceramah konvensional. Kedua foto observasi ini memperlihatkan kondisi ruang kelas yang perlu dicatat: tidak tampak LCD proyektor yang terpasang dan berfungsi di kelas yang diobservasi, sementara kipas angin yang ada menunjukkan kondisi sebagian rusak, temuan visual yang secara langsung mengkonfirmasi keluhan guru dan siswa tentang keterbatasan sarana prasarana pembelajaran.



Gambar 4.3 Dokumentasi Observasi Pembelajaran (OBS-P-01) di Kelas XI MAN 3 Banjar, 29 April 2026 (Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026)



Gambar 4.4 Dokumentasi Observasi Pembelajaran (OBS-P-03) di Kelas XI MAN 3 Banjar, 29 April 2026 (Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026)

Resolusinya adalah variasi metode sudah ada, tetapi konsistensinya belum merata di seluruh guru dan mata pelajaran sehingga pengalaman siswa bervariasi bergantung guru yang mengajar dan mata pelajaran yang dipelajari. Ini bukan kontradiksi antara guru dan siswa, melainkan refleksi dari ketimpangan kualitas implementasi antar individu.

Temuan yang paling konsisten dan kuat adalah *contradictory finding* kedua ketimpangan antara klaim pimpinan dan realitas pelaksana terkait sarana prasarana.

Kepala Madrasah menyebutkan pengadaan sarana sebagai salah satu program yang telah dilaksanakan, namun seluruh empat guru mengidentifikasi keterbatasan sarana sebagai kendala utama. Ibu Perdini menyatakan:

"Kendala utama adalah keterbatasan LCD dan media pembelajaran."²⁵

Ibu Afwah mengeluhkan:

"Keterbatasan media pembelajaran dan penggunaan HP yang dibatasi."²⁶

Ibu Diah mengidentifikasi:

"Keterbatasan fasilitas, terutama akses internet yang tidak stabil."²⁷

Analisis terhadap Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM) Tahun Anggaran 2025 memberikan konteks kuantitatif yang memperjelas persoalan ini. Dokumen RKAM menunjukkan bahwa madrasah mengalokasikan anggaran untuk pengadaan 2 unit LCD Proyektor senilai Rp8.000.000 dan 2 unit notebook senilai Rp21.828.000 dalam satu tahun anggaran, yang seluruhnya terealisasi 100% berdasarkan Rincian Realisasi Keuangan. Namun, pengadaan 2 unit LCD untuk melayani 16 rombel belajar dengan 45 guru secara matematis tidak proporsional dengan kebutuhan pembelajaran berbasis teknologi yang dituntut oleh standar proses. Data ini memberikan bukti kuantitatif yang mengkonfirmasi bahwa keterbatasan sarana bukan sekadar persepsi, melainkan kondisi riil yang tercermin dalam kapasitas pengadaan madrasah dan sekaligus mengungkap kesenjangan

²⁵ Wawancara dengan Ibu Perdini Adma Sari, S.Pd, Guru Mapel Ekonomi MAN 3 Banjar pada tanggal 29 April 2026

²⁶ Wawancara dengan Ibu Afwah, S. Pd, Guru Mapel Bahasa Indonesia MAN 3 Banjar pada tanggal 05 Mei 2026

²⁷ Wawancara dengan Ibu Diah Wardani, S.Pd., Guru Mapel Bahasa Indonesia MAN 3 Banjar pada tanggal 08 Mei 2026

antara persepsi pimpinan tentang kecukupan sarana dengan realitas yang dirasakan guru dan siswa di lapangan.

Keluhan ini dikonfirmasi secara konsisten oleh perwakilan siswa dari ketiga jenjang yang seragam meminta penambahan LCD, kipas angin, dan perbaikan akses internet. Konvergensi antara guru sebagai pelaksana dan siswa sebagai penerima layanan memperkuat validitas temuan ini. Keterbatasan sarana prasarana bukan sekadar hambatan teknis ia secara struktural membatasi seberapa jauh guru dapat mengimplementasikan metode pembelajaran yang inovatif dan berbasis teknologi sebagaimana yang dituntut standar proses.

Di tengah berbagai keterbatasan ini, muncul satu praktik yang patut mendapat sorotan khusus. Ibu Perdini mengintegrasikan kearifan lokal dalam pembelajaran Ekonomi dengan menggunakan istilah-istilah dalam bahasa Banjar untuk menjelaskan konsep inflasi. Inovasi ini tidak membutuhkan sarana canggih, tetapi justru menunjukkan kreativitas guru dalam mengontekstualisasikan materi dengan budaya lokal siswa sebuah bentuk pelaksanaan standar yang melampaui kepatuhan formal menuju relevansi substansial.

Berdasarkan seluruh lapisan data tersebut, dapat disintesis bahwa pelaksanaan standar mutu pembelajaran di MAN 3 Banjar menunjukkan pola yang tidak merata: kuat pada aspek perencanaan (seluruh guru menyusun RPP yang memenuhi komponen standar), namun belum optimal pada aspek implementasi di kelas (variasi metode ada tetapi tidak konsisten, sarana prasarana menjadi hambatan struktural). Komitmen guru dan kebijakan tegas pimpinan merupakan faktor pendukung yang menopang konsistensi perencanaan, sementara keterbatasan

sarana, beban waktu, dan ketiadaan forum sharing internal merupakan faktor penghambat yang membatasi kualitas implementasi di kelas. Kondisi pelaksanaan yang demikian perlu dievaluasi secara sistematis agar madrasah memiliki data yang akurat untuk perbaikan dan inilah yang menjadi fokus pada tahap evaluasi berikutnya.

c. Evaluasi Standar Mutu Pembelajaran (E)

Evaluasi merupakan tahap yang menentukan apakah siklus PPEPP memiliki kemampuan koreksi diri atau sekadar berjalan sebagai rutinitas tanpa arah. Permendikbudristek Nomor 9 Tahun 2022 Pasal 1 ayat (1) menetapkan bahwa evaluasi sistem pendidikan dilaksanakan dalam rangka "pemenuhan standar nasional pendidikan sebagai bagian dari proses pengendalian, penjaminan, penetapan, dan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan" formulasi yang menempatkan evaluasi bukan sebagai aktivitas terminal, melainkan sebagai mekanisme umpan balik yang menopang seluruh siklus mutu. Inayatul Munifah menekankan penggunaan KPI (*Key Performance Indicator*) sebagai tolok ukur utama keberhasilan di tahap ini, agar evaluasi tidak sekadar bersifat perseptif tetapi berbasis data yang terukur. Dalam konteks MAN 3 Banjar, tahap evaluasi menghadirkan dinamika yang paling kompleks: terdapat mekanisme evaluasi yang berjalan di tingkat kelas, namun terdapat kelemahan sistemik di tingkat madrasah yang mencerminkan akar masalah struktural yang lebih dalam.

Kepala Madrasah menggambarkan evaluasi yang berjalan secara rutin:

"Evaluasi dilakukan melalui supervisi, rapat, dan analisis dokumen hasil pembelajaran. Evaluasi dilakukan secara rutin bulanan, oleh kepala madrasah bersama tim wakil kepala madrasah."²⁸



Gambar 4.5 Dokumentasi Rapat Evaluasi MAN 3 Banjar (Sumber: Dokumentasi informan, 2026)

Evaluasi pada tingkat madrasah dilaksanakan melalui mekanisme rapat dinas bulanan yang membahas hasil belajar siswa secara kolektif. Keberadaan mekanisme ini terkonfirmasi melalui dokumentasi Rapat Dinas Bulanan yang diselenggarakan madrasah, dengan agenda utama evaluasi hasil belajar semester dan penandatanganan pakta integritas sebagai bentuk komitmen mutu. Rapat tersebut dihadiri oleh seluruh guru dan unsur pimpinan madrasah, yang

²⁸ Wawancara dengan Bapak Nor Ifansyah, S.Pd., M.Sc, Kepala Madrasah MAN 3 Banjar pada tanggal 27 April 2026

menunjukkan bahwa evaluasi bukan hanya tanggung jawab individual guru, melainkan agenda kelembagaan yang melibatkan seluruh warga madrasah.

Instrumen yang digunakan mencakup:

"Instrumen supervisi, dokumen perencanaan, laporan pembelajaran, serta hasil pembelajaran."²⁹

Deskripsi ini menampilkan gambaran sistem evaluasi yang teratur dan multi-instrumen. Namun pernyataan Wakil Kepala Madrasah membuka perspektif yang berbeda secara signifikan, ketika ditanya tentang Evaluasi Diri Madrasah (EDM), beliau menyatakan bahwa:

"Pernah dilakukan, tetapi tidak rutin setiap tahun. Dilaksanakan oleh tim kurikulum bersama guru. Hasilnya menunjukkan ada peningkatan, namun masih perlu perbaikan konsistensi."³⁰

Pernyataan Wakamad yang menyebut "tim kurikulum" sebagai pelaksana EDM perlu dikritisi lebih lanjut. Berdasarkan konfirmasi langsung Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum dalam sesi wawancara ke 2, tidak terdapat Surat Keputusan (SK) pembentukan tim kurikulum secara formal di MAN 3 Banjar.³¹ Fungsi koordinasi kurikulum dijalankan secara personal oleh Wakamad tanpa didukung tim kerja yang memiliki struktur, tugas, dan kewenangan yang terdefinisi secara kelembagaan. Kondisi ini mengandung implikasi analitis yang signifikan: ketika Wakamad menyebut "tim kurikulum," yang dimaksud kemungkinan adalah mekanisme koordinasi informal antara Wakamad dengan guru-guru senior —

²⁹ Wawancara dengan Bapak Nor Ifansyah, S.Pd., M.Sc, Kepala Madrasah MAN 3 Banjar pada tanggal 27 April 2026

³⁰ Wawancara dengan Ibu Naimah, S. Pd , Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 13 Mei 2026

³¹ Wawancara ke 2 dengan Ibu Naimah, S. Pd , Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 18 Mei 2026

bukan tim formal yang dapat mempertanggungjawabkan fungsi penjaminan mutu secara institusional. Ketiadaan tim kurikulum yang formal ini merupakan manifestasi lanjut dari fenomena *person-dependent system* yang teridentifikasi dalam penelitian ini, dan secara langsung menjelaskan mengapa EDM tidak berjalan secara rutin: tidak ada tim yang secara formal bertanggungjawab memastikan EDM dilaksanakan setiap tahun.

Instrumen evaluasi yang digunakan Wakamad pun berbeda:

"Instrumen supervisi, laporan pembelajaran, dan hasil ANBK."³²

Ini adalah *contradictory finding* yang paling signifikan dalam seluruh siklus PPEPP di MAN 3 Banjar. Kepala Madrasah menyebut evaluasi bulanan yang regular, Wakamad mengakui EDM tidak rutin. Perbedaan ini bukan sekadar perbedaan perspektif ia mencerminkan dua level evaluasi yang berbeda dan perlu dibedakan secara analitis. Evaluasi bulanan yang disebut Kepala Madrasah kemungkinan merujuk pada rapat koordinasi dan monitoring progres rutin, yang bersifat operasional dan kurang komprehensif. Sementara EDM yang disebut Wakamad adalah evaluasi diri madrasah yang bersifat sistemik dan komprehensif terhadap seluruh komponen standar mutu. Ketika EDM tidak dilaksanakan secara rutin, madrasah kehilangan satu instrumen evaluasi yang paling penting, penilaian menyeluruh terhadap kondisi aktual mutu layanannya sendiri. Tidak aktifnya TPMM, yang seharusnya menjadi penanggungjawab EDM, merupakan faktor penghambat langsung yang menyebabkan ketidakrutinan ini. Beban kerja ganda

³² Wawancara dengan Ibu Naimah, S. Pd, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 13 Mei 2026

Wakamad yang harus merangkap fungsi kurikulum dan penjaminan mutu memperparah kondisi tersebut.

Dari perspektif guru, gambaran tentang frekuensi evaluasi menunjukkan variasi yang mengungkap ketiadaan standar jadwal yang dikomunikasikan secara konsisten. Ibu Perdini menyatakan evaluasi dilakukan

"Biasanya setiap akhir semester, dan supervisi dilakukan minimal dua kali setahun."³³

Bapak Zauhari menyebutkan:

"Rapat evaluasi setiap 2–3 bulan, supervisi dua kali setahun, serta pemantauan CCTV di kelas."³⁴

Ibu Diah mengidentifikasi adanya

"Evaluasi dua kali setahun, ditambah monitoring mingguan oleh kepala madrasah."³⁵

Variasi antara "evaluasi akhir semester," "rapat 2-3 bulan," dan "monitoring mingguan" dari empat guru yang berbeda bukan menggambarkan sistem evaluasi yang kaya dan berlapis, melainkan justru mengindikasikan tidak adanya jadwal evaluasi yang terstandar dan dikomunikasikan secara konsisten kepada seluruh guru. Setiap guru memiliki persepsi yang berbeda tentang kapan dan bagaimana mereka dievaluasi kondisi yang hanya bisa terjadi jika tidak ada prosedur evaluasi yang baku dan tertulis.

³³ Wawancara dengan Ibu Perdini Adma Sari, S.Pd, Guru Mapel Ekonomi MAN 3 Banjar pada tanggal 29 April 2026

³⁴ Wawancara dengan Bapak Muhammad Tanthawi Jauhari, S.Th.I, Guru Mapel Qur'an Hadist MAN 3 Banjar pada tanggal 7 Mei 2026

³⁵ Wawancara dengan Ibu Diah Wardani, S.Pd., Guru Mapel Bahasa Indonesia MAN 3 Banjar pada tanggal 08 Mei 2026

Satu temuan unik muncul dari pernyataan GM-03 tentang pemanfaatan CCTV sebagai alat monitoring. Penggunaan teknologi CCTV untuk pengawasan pembelajaran di MAN 3 Banjar merupakan inovasi yang mencerminkan upaya madrasah dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas pengawasan, sebagaimana dianjurkan dalam Permendikbudristek No. 9 Tahun 2022 Pasal 13 ayat (6) tentang pemanfaatan TIK dalam proses pembelajaran. Namun pengawasan melalui CCTV bersifat pasif, ia dapat mencatat apa yang terjadi tetapi tidak mampu menangkap mengapa dan tidak dapat memberikan umpan balik yang bersifat dialogis dan pembinaan.

Dalam hal evaluasi hasil belajar siswa, keempat guru menerapkan sistem penilaian yang cukup komprehensif. Ibu Perdini menggunakan:

"Ujian tertulis, asesmen formatif, presentasi, serta observasi proses belajar."³⁶

Bapak Zauhari menerapkan sistem pembobotan:

"Penilaian harian 60% dan penilaian akhir (UTS/UAS) 40%" dengan cakupan "keaktifan, kehadiran, dan capaian pembelajaran."³⁷

Ibu Afwah menggunakan pendekatan yang paling komprehensif dengan:

"Nilai harian, tugas proyek, portofolio, penilaian tengah semester, penilaian akhir semester."³⁸

Analisis terhadap dokumen sampel penilaian siswa dan rapor mengonfirmasi bahwa guru telah menggunakan beragam instrumen penilaian yang mencakup aspek kognitif, keterampilan, dan sikap. Dokumen rapor menampilkan pelaporan

³⁶ Wawancara dengan Ibu Perdini Adma Sari, S.Pd, Guru Mapel Ekonomi MAN 3 Banjar pada tanggal 29 April 2026

³⁷ Wawancara dengan Bapak Muhammad Tanthawi Jauhari, S.Th.I, Guru Mapel Qur'an Hadist MAN 3 Banjar pada tanggal 7 Mei 2026

³⁸ Wawancara dengan Ibu Afwah, S. Pd, Guru Mapel Bahasa Indonesia MAN 3 Banjar pada tanggal 05 Mei 2026

yang komprehensif dengan deskripsi capaian kompetensi di samping nilai numerik, mencerminkan orientasi pada penilaian holistik. Observasi pembelajaran pada OBS-P-01 dan OBS-P-02 juga mengonfirmasi bahwa evaluasi formatif selama proses pembelajaran telah dilaksanakan dengan baik. Ini adalah sisi positif evaluasi di tingkat kelas yang perlu diakui.

Namun demikian, terdapat *contradictory finding* kedua pada aspek pemberian umpan balik. Seluruh guru menyatakan memberikan umpan balik kepada siswa setelah penilaian; Ibu Diah menjelaskan:

"Melalui refleksi pembelajaran, saya menanyakan kesulitan siswa dan memberikan tugas lanjutan."³⁹

Namun perspektif siswa menampilkan gambaran yang berbeda. Perwakilan kelas X menyatakan bahwa nilai:

"Kadang langsung dikembalikan, kadang agak lama bisa dua minggu hingga sebulan, tergantung guru."⁴⁰

Perwakilan kelas XII lebih kritis:

"Tidak selalu. Ada guru yang jarang memberikan feedback langsung setelah tugas atau ujian."⁴¹

Perbedaan ini bukan sekadar soal persepsi, ia mencerminkan bahwa pemberian umpan balik belum terlembagakan sebagai prosedur standar yang wajib dilaksanakan secara konsisten. Ketika sesuatu bergantung pada inisiatif dan kecepatan individual guru, konsistensinya tidak dapat dijamin.

³⁹ Wawancara dengan Ibu Diah Wardani, S.Pd., Guru Mapel Bahasa Indonesia MAN 3 Banjar pada tanggal 08 Mei 2026

⁴⁰ Wawancara dengan Siswa perwakilan kelas, Siswa kelas X MAN 3 Banjar pada tanggal 8 Mei 2026

⁴¹ Wawancara dengan Siswa perwakilan kelas, Siswa kelas XII MAN 3 Banjar pada tanggal 11 Mei 2026

Berdasarkan keseluruhan temuan, dapat disintesis bahwa evaluasi standar mutu pembelajaran di MAN 3 Banjar menghadirkan paradoks yang menarik, kuat di tingkat kelas (penilaian beragam, evaluasi formatif berjalan, ANBK dimanfaatkan), tetapi lemah di tingkat madrasah (EDM tidak rutin, jadwal evaluasi tidak terstandar, umpan balik tidak konsisten). Faktor penghambat utama berakar pada tidak aktifnya TPMM yang seharusnya memastikan evaluasi sistemik berlangsung teratur, diperparah beban kerja ganda Wakamad yang tidak memungkinkan perhatian penuh pada fungsi penjaminan mutu. Kelemahan evaluasi di tingkat madrasah ini akan berdampak langsung pada kualitas pengendalian karena pengendalian yang efektif membutuhkan data evaluasi yang akurat dan komprehensif sebagai landasan tindakan koreksinya.

d. Pengendalian Standar Mutu Pembelajaran (P3)

Pengendalian merupakan tahap yang secara konseptual membedakan siklus PPEPP dari model PDCA konvensional. Izza Mutia Raihan et al. membuktikan bahwa memperjelas fase pengendalian sebagai tahap independen bukan sekadar bagian dari evaluasi mampu memperkuat komitmen peningkatan mutu jangka panjang karena memberikan ruang khusus bagi tindakan korektif sebelum memasuki tahap peningkatan. Dalam konteks MAN 3 Banjar, pengendalian diimplementasikan terutama melalui supervisi pembelajaran, namun ketiadaan audit mutu internal yang efektif menciptakan gap yang signifikan dalam sistem pengendalian secara keseluruhan.

Kepala Madrasah menjelaskan komitmennya secara langsung dalam pengendalian mutu:

"Saya juga terlibat langsung dalam rapat evaluasi serta tindak lanjut hasil supervisi. Supervisi dilakukan secara personal maupun kelompok, dengan arahan langsung dari kepala madrasah."⁴²

Wakil Kepala Madrasah menguraikan mekanisme teknis:

"Supervisi dilakukan oleh kepala madrasah dan wakil kurikulum, biasanya 2–3 kali dalam setahun, melalui supervisi kelas, pemeriksaan RPP, dan observasi langsung."⁴³

Keterlibatan langsung Kepala Madrasah dalam supervisi merupakan manifestasi nyata dari komitmen kepemimpinan sebagai faktor pendukung yang menopang keberlangsungan mekanisme pengendalian meskipun TPM tidak aktif.

Rawis et al. menegaskan bahwa supervisi pendidikan merupakan rangkaian kegiatan sistematis yang tidak hanya berfokus pada penilaian kinerja guru, melainkan bertujuan mendampingi dan membantu guru mengembangkan keterampilan profesional melalui bimbingan, pelatihan, dan pengawasan langsung. Seluruh guru mengonfirmasi telah menerima supervisi dan merespons secara positif. Ibu Perdini menyatakan:

"Saya menyesuaikan dengan masukan yang diberikan dan memperbaiki hal-hal yang kurang."⁴⁴

Bapak Zauhari menyatakan:

"Saya menerima masukan, memperbaiki kekurangan, dan mencoba metode baru sesuai saran."⁴⁵

⁴² Wawancara dengan Bapak Nor Ifansyah, S.Pd., M.Sc, Kepala Madrasah MAN 3 Banjar pada tanggal 27 April 2026

⁴³ Wawancara dengan Ibu Naimah, S. Pd , Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 13 Mei 2026

⁴⁴ Wawancara dengan Ibu Perdini Adma Sari, S.Pd, Guru Mapel Ekonomi MAN 3 Banjar pada tanggal 29 April 2026

⁴⁵ Wawancara dengan Bapak Muhammad Tanthawi Jauhari, S.Th.I, Guru Mapel Qur'an Hadist MAN 3 Banjar pada tanggal 7 Mei 2026

Respons positif ini mencerminkan bahwa supervisi tidak dimaknai sebagai inspeksi yang mengancam, melainkan sebagai proses pembinaan yang diterima secara konstruktif suatu kondisi yang mengindikasikan iklim organisasi yang kondusif bagi perbaikan. Hasil observasi pembelajaran pada OBS-P-01 dan OBS-P-02 mengonfirmasi dampak supervisi: kedua guru yang diobservasi mampu mengelola kelas dengan baik dan melaksanakan pembelajaran sesuai standar, yang mengindikasikan bahwa pembinaan melalui supervisi telah memberikan efek positif pada praktik mengajar.

Temuan unik yang patut disorot adalah penggunaan CCTV sebagai alat monitoring yang disebutkan Bapak Zauhari:

"Ada, melalui rapat evaluasi setiap 2–3 bulan, supervisi dua kali setahun, serta pemantauan CCTV di kelas."⁴⁶

Pernyataan tersebut memperoleh konfirmasi dokumenter melalui Jadwal Supervisi Tahun Pelajaran 2025/2026 yang diterbitkan oleh MAN 3 Banjar. Dokumen ini memuat jadwal supervisi terstruktur yang melibatkan tujuh guru pada rentang waktu 27 April hingga 7 Mei 2026 seluruhnya berada dalam periode penelitian. Supervisor dalam seluruh jadwal tersebut adalah Kepala Madrasah, Nor Ifansyah, S.Pd., M.Sc., yang mengindikasikan bahwa supervisi dilaksanakan secara langsung oleh pimpinan tertinggi madrasah, bukan didelegasikan kepada tim atau koordinator.

Supervisi dilaksanakan menggunakan instrumen terstandar berupa formulir Hasil Supervisi Akademik (Kurikulum Merdeka) Supervisi Pelaksanaan

⁴⁶ Wawancara dengan Bapak Muhammad Tanthawi Jauhari, S.Th.I, Guru Mapel Qur'an Hadist MAN 3 Banjar pada tanggal 7 Mei 2026

Pembelajaran yang dikembangkan sesuai kerangka Kurikulum Merdeka. Instrumen ini memuat aspek-aspek pengamatan yang terstruktur, mencakup kegiatan pendahuluan, inti, dan penutup pembelajaran, dengan skala penilaian tiga tingkat: sudah lengkap/sesuai (skor 2), kurang lengkap/sesuai (skor 1), dan tidak (skor 0). Penggunaan instrumen terstandar ini menunjukkan bahwa supervisi di MAN 3 Banjar telah melampaui sekadar pengamatan informal dan memiliki basis evaluatif yang dapat didokumentasikan.

Meskipun demikian, terdapat *contradictory finding* yang perlu dicatat: intensitas supervisi yang terjadwal dalam dua minggu pertama periode penelitian (akhir April hingga awal Mei 2026) tidak serta-merta mengindikasikan bahwa supervisi berlangsung rutin sepanjang tahun. Pernyataan Bapak Zauhari yang menyebut supervisi dilakukan "minimal dua kali setahun" menunjukkan bahwa konsentrasi jadwal pada satu periode tertentu merupakan pola yang lazim, dan bukan refleksi dari sistem pengendalian yang berjalan secara berkelanjutan. Kondisi ini konsisten dengan kelemahan struktural yang ditemukan pada tahap-tahap PPEPP lainnya.

Pemanfaatan CCTV merupakan inovasi pengawasan berbasis teknologi yang mencerminkan upaya madrasah untuk memperluas jangkauan pengendalian melampaui keterbatasan supervisi langsung yang hanya bisa dilakukan beberapa kali setahun. Namun demikian, pengawasan melalui CCTV bersifat pasif dan sepihak, ia dapat merekam kejadian tetapi tidak dapat memberikan umpan balik yang bersifat dialogis. Rawis et al. menekankan bahwa supervisi yang efektif membutuhkan interaksi dua arah antara supervisor dan guru, mencakup pra-

observasi, observasi, dan pasca-observasi yang bersifat reflektif. Dari perspektif ini, CCTV merupakan pelengkap yang bermanfaat tetapi tidak dapat menggantikan supervisi klinis yang sebenarnya.

Ketegangan terbesar dalam tahap pengendalian muncul dari pengakuan dua pimpinan madrasah yang konsisten tentang audit mutu internal. Kepala Madrasah menyatakan bahwa:

"Audit internal belum optimal, masih sebatas evaluasi pola pelaksanaan dan kesesuaian dengan perencanaan."⁴⁷

Wakamad mengonfirmasi:

"Ada, tetapi belum optimal, masih sebatas evaluasi kesesuaian perencanaan dan pelaksanaan."⁴⁸

Konsistensi pengakuan "belum optimal" dari dua informan kunci di tingkat pimpinan ini bukan sekadar pernyataan rendah hati ini merupakan konfirmasi bahwa mekanisme audit formal sebagai bagian dari pengendalian memang tidak berjalan sebagaimana mestinya. Audit mutu internal yang efektif seharusnya berbeda dari supervisi dalam hal cakupan: sementara supervisi berfokus pada pembinaan individual guru, audit mutu internal berfokus pada penilaian sistemik terhadap seluruh komponen SPMI sebagai suatu sistem. Tidak aktifnya TPMM yang seharusnya menjadi pelaksana audit ini merupakan faktor penghambat langsung yang menyebabkan mekanisme pengendalian formal tidak berjalan.

⁴⁷ Wawancara dengan Bapak Nor Ifansyah, S.Pd., M.Sc, Kepala Madrasah MAN 3 Banjar pada tanggal 27 April 2026

⁴⁸ Wawancara dengan Ibu Naimah, S. Pd , Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 13 Mei 2026

Perspektif siswa memberikan data yang menarik tentang efektivitas pengendalian di lapangan. Perwakilan kelas XI memberikan penilaian yang relatif positif:

"Dibanding kelas X, guru lebih sering masuk kelas di kelas XI, jam kosong berkurang, dan pengawasan lebih ketat, misalnya melalui CCTV."⁴⁹

Namun perwakilan kelas XII memberikan gambaran yang berbeda secara signifikan:

"Ada perubahan, tetapi cenderung menurun dari kelas 10 ke kelas 12. Jam kosong lebih sering terjadi, meski kadang diganti dengan pemberian tugas."⁵⁰

Pola ini mengungkap dinamika yang menarik: pengendalian tampak lebih efektif pada kelas menengah (kelas XI) dibandingkan kelas akhir (kelas XII). Satu penjelasan yang mungkin adalah bahwa kelas XII memasuki periode di mana tekanan akademik untuk persiapan ujian akhir justru menggeser prioritas, sementara mekanisme pengendalian kehadiran guru tidak cukup kuat untuk mencegah terjadinya jam kosong. Ini mengindikasikan bahwa pengendalian belum bersifat konsisten sepanjang tahun ajaran, melainkan lebih intensif pada periode tertentu.

Secara sintesis, pengendalian standar mutu di MAN 3 Banjar berjalan melalui dua jalur: supervisi yang relatif aktif dan pengawasan CCTV yang inovatif. Komitmen pimpinan sebagai faktor pendukung menjaga agar supervisi tetap berjalan meskipun beban kerja tinggi. Namun dua kelemahan struktural membatasi

⁴⁹ Wawancara dengan Siswa perwakilan kelas XI, Siswa kelas XI MAN 3 Banjar pada tanggal 8 Mei 2026

⁵⁰ Wawancara dengan Siswa perwakilan kelas, Siswa kelas XII MAN 3 Banjar pada tanggal 11 Mei 2026

efektivitas pengendalian secara keseluruhan: (1) audit mutu internal yang tidak berjalan efektif akibat tidak aktifnya TPM, dan (2) konsistensi pengendalian yang belum merata di seluruh periode dan jenjang kelas. Tanpa audit yang komprehensif, pengendalian hanya mampu memperbaiki penyimpangan yang terlihat melalui supervisi, sementara ketidaksesuaian sistemik yang lebih dalam tidak terdeteksi. Kondisi ini berimplikasi langsung pada kualitas tahap peningkatan karena peningkatan yang bermakna membutuhkan diagnosis yang akurat tentang apa yang perlu diperbaiki, sebagaimana yang akan diuraikan pada sub-bagian berikutnya.

e. Peningkatan Standar Mutu Pembelajaran (P4)

Peningkatan merupakan tahap terakhir dan sekaligus tujuan eksistensial dari seluruh siklus PPEPP. Jika tahap-tahap sebelumnya berfungsi memastikan standar dijalankan dengan benar, tahap peningkatan mendorong organisasi untuk melampaui standar yang ada menuju capaian yang lebih tinggi. Deming menegaskan bahwa *continuous improvement* harus menjadi prinsip yang tertanam dalam DNA organisasi, bukan sekadar respons terhadap masalah yang terjadi. Dalam konteks MAN 3 Banjar, tahap peningkatan menampilkan realitas yang dualistik: program-program peningkatan secara formal telah berjalan, namun inovasi yang dihasilkan bersifat individual dan belum terdiseminasi secara sistematis sehingga peningkatan terjadi, tetapi tidak dalam skala kolektif yang seharusnya dapat dicapai.

Kepala Madrasah menggambarkan upaya peningkatan yang telah dilaksanakan:

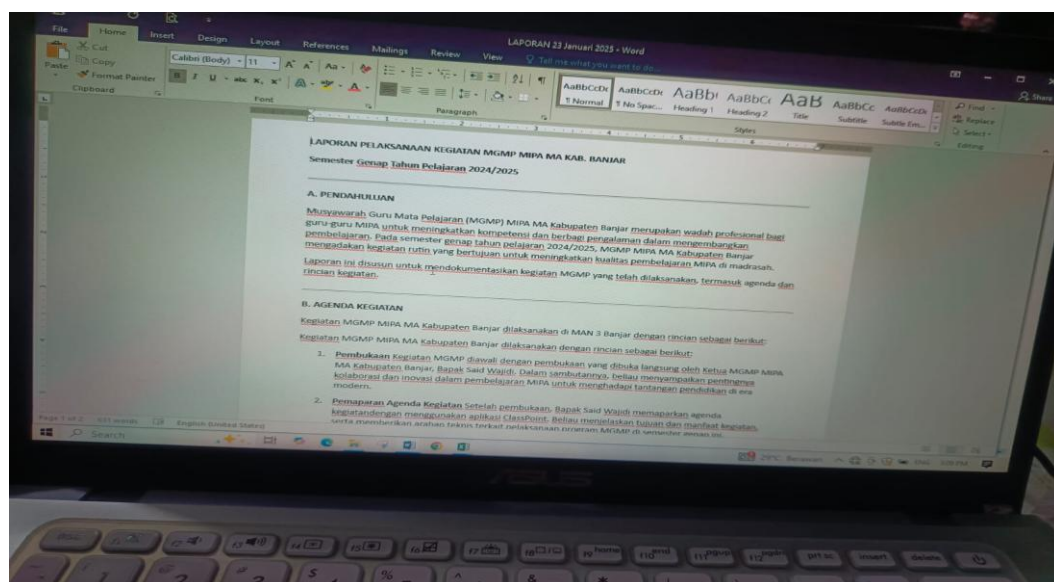
"Ada, berupa pelatihan MGMP, sertifikasi profesi, serta workshop pengembangan pembelajaran."⁵¹

Beliau juga mendorong inovasi melalui:

"Integrasi seni, keterampilan, prakarya, serta pemanfaatan teknologi."⁵²

Wakil Kepala Madrasah mengonfirmasi dengan menambahkan IHT sebagai salah satu mekanisme:

"Ada, berupa pelatihan MGMP, IHT, dan workshop pengembangan kompetensi. Dengan memberikan motivasi, dukungan fasilitas, serta ruang untuk mencoba metode baru."⁵³



Gambar 4.6 Dokumentasi Notulensi hasil MGMP MAN 3 Banjar (Sumber: Dokumentasi informan, 2026)

Klaim tentang keikutsertaan guru dalam program peningkatan profesional memperoleh konfirmasi dokumenter dari beberapa sumber. Pertama, Laporan

⁵¹ Wawancara dengan Bapak Nor Ifansyah, S.Pd., M.Sc, Kepala Madrasah MAN 3 Banjar pada tanggal 27 April 2026

⁵² Wawancara dengan Bapak Nor Ifansyah, S.Pd., M.Sc, Kepala Madrasah MAN 3 Banjar pada tanggal 27 April 2026

⁵³ Wawancara dengan Ibu Naimah, S. Pd, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 3 Banjar pada tanggal 13 Mei 2026

Pelaksanaan Kegiatan MGMP MIPA MA Kabupaten Banjar Semester Genap Tahun Pelajaran 2024/2025 menunjukkan bahwa MAN 3 Banjar tidak sekadar menjadi peserta MGMP, melainkan menjadi tuan rumah dan penginisiasi kegiatan tersebut. Ketua MGMP MIPA MA Kabupaten Banjar adalah Said Wajidi, S.Pd., M.Pfis, yang juga merupakan salah satu guru informan dalam penelitian ini. Kegiatan MGMP dilaksanakan di MAN 3 Banjar dan memuat agenda pengembangan kompetensi yang terstruktur, termasuk pemaparan materi dengan metode dan teknologi pembelajaran mutakhir. Kedua, dokumentasi kegiatan MGMP PAI dan Bahasa Arab Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Banjar juga menunjukkan bahwa MAN 3 Banjar menjadi lokasi penyelenggaraan, yang mengkonfirmasi peran strategis madrasah dalam jaringan pengembangan profesional antarmadrasah di Kabupaten Banjar.

Selain MGMP, bukti program peningkatan internal diperoleh dari dokumentasi Workshop Kurikulum Berbasis Cinta dan Strategi Assessment yang diselenggarakan di Aula Pertemuan MAN 3 Banjar pada 4 Januari 2026. Workshop ini diikuti oleh guru-guru MAN 3 Banjar dan merupakan contoh nyata upaya peningkatan kapasitas yang diinisiasi dari dalam madrasah. Keberadaan kegiatan ini mengkonfirmasi pernyataan Wakil Kepala Madrasah bahwa program peningkatan tidak hanya bergantung pada kegiatan eksternal, melainkan juga diwujudkan melalui forum internal yang terjadwal.

Temuan di atas menunjukkan bahwa tahap Peningkatan (P4) di MAN 3 Banjar memiliki aktivitas yang relatif kaya dibandingkan tahap-tahap lain dalam siklus PPEPP. Namun, sebagaimana diidentifikasi dalam penyajian data, terdapat

kelemahan mendasar: inovasi dan pengetahuan yang diperoleh dari MGMP maupun workshop belum terdiseminasi secara sistematis kepada seluruh guru. Tidak adanya forum sharing internal yang terlembagakan menyebabkan peningkatan kompetensi bersifat individual dan tidak mengalir menjadi kapasitas kolektif madrasah suatu kondisi yang kembali mencerminkan keterbatasan struktural akibat ketiadaan sistem manajemen pengetahuan yang memadai di tingkat kelembagaan.

Pernyataan keduanya menggambarkan komitmen institusional terhadap pengembangan kapasitas guru sebagai fondasi peningkatan mutu pembelajaran. Komitmen pimpinan dan ketersediaan program pengembangan profesional merupakan faktor pendukung yang secara aktif mendorong terjadinya peningkatan.

Dari sisi guru, partisipasi dalam program pengembangan kompetensi berjalan aktif dengan variasi yang mencerminkan keragaman kebutuhan. Ibu Perdini menyebutkan:

"IHT, pelatihan dari Kemenag, serta platform online berbasis kurikulum terbaru."⁵⁴

Bapak Zauhari mengikuti;

"Webinar platform Pintar Kemenag, workshop kurikulum, serta pelatihan MGMP."⁵⁵

Ibu Diah aktif dalam:

"Webinar dari Kemenag, serta kegiatan MGMP mingguan."⁵⁶

⁵⁴ Wawancara dengan Ibu Perdini Adma Sari, S.Pd, Guru Mapel Ekonomi MAN 3 Banjar pada tanggal 29 April 2026

⁵⁵ Wawancara dengan Bapak Muhammad Tanthawi Jauhari, S.Th.I, Guru Mapel Qur'an Hadist MAN 3 Banjar pada tanggal 7 Mei 2026

⁵⁶ Wawancara dengan Ibu Diah Wardani, S.Pd., Guru Mapel Bahasa Indonesia MAN 3 Banjar pada tanggal 08 Mei 2026

Partisipasi aktif ini mencerminkan komitmen individual guru terhadap pengembangan diri modal penting yang mendukung terjadinya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Sallis menekankan bahwa budaya mutu yang sesungguhnya terwujud ketika seluruh anggota organisasi secara internal termotivasi untuk terus meningkatkan kualitas kerjanya.

Partisipasi guru dalam program peningkatan kompetensi memperoleh konfirmasi dokumenter yang lebih kuat dari beberapa sumber empiris. *Pertama*, kegiatan MGMP terkonfirmasi melalui *Laporan Pelaksanaan Kegiatan MGMP MIPA MA Kabupaten Banjar Semester Genap Tahun Pelajaran 2024/2025* yang menunjukkan bahwa MAN 3 Banjar tidak sekadar menjadi peserta forum MGMP, melainkan berperan sebagai tuan rumah dan penginisiasi kegiatan tersebut. Ketua MGMP MIPA MA Kabupaten Banjar adalah Said Wajidi, S.Pd., M.Pfis — salah satu guru informan dalam penelitian ini — yang mengindikasikan bahwa MAN 3 Banjar memiliki posisi strategis dalam jaringan pengembangan profesional antarmadrasah di Kabupaten Banjar. *Kedua*, dokumentasi kegiatan MGMP PAI dan Bahasa Arab Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Banjar juga menunjukkan MAN 3 Banjar sebagai lokasi penyelenggaraan, yang mengkonfirmasi bahwa keterlibatan dalam MGMP bukan hanya pada rumpun ilmu tertentu, melainkan lintas mata pelajaran.



Gambar 4.7 Dokumentasi MGMP Bahasa Indonsesia di MAN 3 Banjar

Di antara seluruh temuan pada tahap P4, inovasi yang dilakukan Ibu Perdini layak mendapat analisis yang lebih mendalam. Pengintegrasian kearifan lokal berupa penggunaan istilah ekonomi dalam bahasa Banjar untuk menjelaskan konsep inflasi Ibu Perdini pada wawancara tanggal 29 April merupakan contoh *genuine continuous improvement* yang paling konkret dalam penelitian ini. Inovasi ini signifikan bukan hanya karena kreativitasnya, tetapi karena ia merespons kebutuhan kontekstual yang nyata, membuat materi abstrak menjadi relevan dan mudah dipahami oleh siswa yang hidup dalam konteks budaya Banjar. Ini adalah bentuk peningkatan yang tidak membutuhkan sumber daya tambahan, melainkan bertumpu pada kepekaan pedagogis guru terhadap realitas kultural siswanya. Inovasi semacam inilah yang seharusnya menjadi *best practice* yang disebarluaskan dan di sinilah muncul ketegangan analitis yang paling penting pada tahap P4.

Ketegangan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut: inovasi ada, tetapi mekanisme diseminasi tidak ada. Ibu Perdini menyatakan

"Ada MGMP tingkat kabupaten, meski belum rutin di tingkat sekolah."⁵⁷

Ibu Afwah mengonfirmasi:

"Ada MGMP tingkat kabupaten, di mana guru saling bertukar informasi dan perangkat pembelajaran."⁵⁸

Forum berbagi yang dimiliki MAN 3 Banjar semuanya bersifat eksternal di tingkat kabupaten melalui MGMP sementara forum sharing internal di tingkat madrasah belum terlembagakan. Ini adalah *contradictory finding* yang bersifat struktural: pimpinan mendorong inovasi dan memberikan ruang untuk mencoba metode baru, namun infrastruktur untuk mendiseminasikan inovasi tersebut tidak tersedia. Akibatnya, inovasi kearifan lokal GM-01 kemungkinan besar tidak diketahui oleh Ibu Afwah, Bapak Zauhari, dan Ibu Diah, dan tidak pernah menjadi inspirasi kolektif yang mendorong peningkatan bersama.

Perspektif siswa turut memperlihatkan gap antara upaya peningkatan yang dilakukan guru dengan pengalaman yang dirasakan. Perwakilan kelas X menyarankan agar:

"Guru lebih variatif dalam metode, tidak hanya ceramah agar siswa tidak jenuh. Sekali pembelajaran dilakukan di luar kelas untuk suasana baru"⁵⁹

Perwakilan kelas XII mengungkapkan harapan serupa.⁶⁰ Fakta bahwa siswa masih meminta variasi metode yang lebih besar, sementara guru mengklaim telah berinovasi, mengindikasikan dua kemungkinan: inovasi yang dilakukan belum

⁵⁷ Wawancara dengan Ibu Perdini Adma Sari, S.Pd, Guru Mapel Ekonomi MAN 3 Banjar pada tanggal 29 April 2026

⁵⁸ Wawancara dengan Ibu Afwah, S. Pd, Guru Mapel Bahasa Indonesia MAN 3 Banjar pada tanggal 05 Mei 2026

⁵⁹ Wawancara dengan Siswa perwakilan kelas, Siswa kelas X MAN 3 Banjar pada tanggal 8 Mei 2026

⁶⁰ Wawancara dengan Siswa perwakilan kelas, Siswa kelas XII MAN 3 Banjar pada tanggal 11 Mei 2026

cukup konsisten untuk dirasakan oleh siswa, atau inovasi tersebut tidak merata sehingga hanya dirasakan oleh sebagian siswa di kelas tertentu. Kedua kemungkinan ini mengarah pada kesimpulan yang sama: peningkatan yang bersifat individual dan tidak tersistemasi tidak akan menghasilkan dampak yang dirasakan secara kolektif.

Berdasarkan seluruh lapisan temuan pada tahap P4, dapat disintesis bahwa peningkatan standar mutu di MAN 3 Banjar telah berjalan melalui program formal (MGMP, IHT, workshop) yang didukung komitmen guru dan pimpinan, serta menghasilkan inovasi-inovasi konkret yang signifikan. Namun dua faktor penghambat membatasi dampak peningkatan dari level individual ke level kolektif: (1) tidak adanya forum sharing internal yang terlembagakan sebagai mekanisme diseminasi praktik baik, dan (2) keterbatasan sarana prasarana yang membatasi eksplorasi metode yang membutuhkan dukungan teknologi. Peningkatan terjadi, tetapi bersifat parsial dan tidak terdistribusi secara merata.

Sebagai penutup dari seluruh uraian siklus PPEPP, perlu disampaikan sintesis lintas-tahap yang menggambarkan pola implementasi SPMI di MAN 3 Banjar secara keseluruhan. Dari lima tahap yang dianalisis, tahap pelaksanaan (P2) menunjukkan kinerja yang paling konsisten tercermin dari seluruh guru yang menyusun RPP sesuai standar dan diterapkannya variasi metode di kelas. Tahap penetapan (P1) telah berjalan secara prosedural namun lemah secara dokumentatif. Tahap evaluasi (E) dan pengendalian (P3) menunjukkan kelemahan yang paling signifikan, khususnya pada EDM yang tidak rutin dan audit mutu yang belum optimal. Tahap peningkatan (P4) menghasilkan inovasi individual yang bermakna

namun belum terdiseminasi secara sistematis. Pola ini tidak bersifat acak seluruhnya dapat ditelusuri pada satu akar permasalahan yang konsisten: tidak aktifnya TPMM sebagai struktur yang seharusnya memastikan bahwa setiap tahap dalam siklus PPEPP berjalan secara terkoordinasi, terdokumentasikan, dan berkelanjutan. Kondisi transisi kepemimpinan yang terjadi bersamaan memperdalam persoalan ini dengan mengurangi memori institusional yang diperlukan untuk menjaga kesinambungan sistem. Temuan-temuan ini akan dianalisis lebih mendalam dalam konteks teoritis dan implikatif pada bagian pembahasan.

C. PEMBAHASAN

Bagian ini menganalisis temuan penelitian yang telah disajikan pada Bagian B dengan mengintegrasikannya ke dalam kerangka teoritis yang telah dibangun, serta membandingkannya dengan temuan penelitian terdahulu. Berbeda dari Bagian B yang menyajikan data secara lapisan demi lapisan, pembahasan ini mengidentifikasi pola, menjelaskan mekanisme yang bekerja di balik temuan, dan merumuskan implikasi yang bermakna. Permendikbudristek Nomor 9 Tahun 2022 Pasal 1 ayat (1) menegaskan bahwa evaluasi sistem pendidikan dilaksanakan sebagai bagian dari "proses pengendalian, penjaminan, penetapan, dan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan" formulasi yang secara substantif

mencerminkan logika siklus PPEPP dan menjadi kerangka normatif yang menaungi seluruh analisis dalam bagian ini.⁶¹

1. Analisis Implementasi Siklus PPEPP pada Layanan Pembelajaran di MAN 3 Banjar

a. Analisis Penetapan Standar Mutu Pembelajaran (P1)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penetapan standar mutu di MAN 3 Banjar telah dilaksanakan melalui mekanisme musyawarah yang melibatkan kepala madrasah, wakil kepala kurikulum, guru, dan komite madrasah, dengan mengacu pada delapan SNP ditambah standar internal kontekstual. Secara prosedural, ini merupakan praktik yang selaras dengan prinsip *quality planning* sebagaimana dirumuskan Maulana, Masruri, dan Sari menerjemahkan visi organisasi menjadi standar operasional melalui keterlibatan pemangku kepentingan.⁶² Namun analisis yang lebih dalam mengungkap bahwa prosedur yang baik tidak dengan sendirinya menghasilkan sistem yang matang.

Juran menekankan bahwa *quality planning* yang efektif harus menghasilkan dua output sekaligus: standar yang substantif dan standar yang terdokumentasikan.⁶³ Di MAN 3 Banjar, output pertama telah terpenuhi standar secara substansial telah ditetapkan melalui musyawarah. Namun output kedua menghadapi defisit yang signifikan, dokumen standar belum lengkap dan tidak dapat diakses oleh guru. Ini bukan sekadar kelemahan teknis-administratif, ini

⁶¹ Permendikbudristek Nomor 9 Tahun 2022 tentang Evaluasi Sistem Pendidikan, Pasal 1 ayat 1.

⁶² Mayangsari dkk., "WILLIAM EDWARD DEMING'S MODEL PLANNING."

⁶³ Wood dan Wood, *Joseph M. Juran: Critical evaluations in business and management*, vol. 1.

adalah kegagalan dalam membangun *explicit knowledge* yang dapat diwariskan dari satu periode kepemimpinan ke periode berikutnya. Fakta bahwa Kepala Madrasah yang baru menjabat empat bulan tidak menemukan dokumentasi SPMI dari periode sebelumnya merupakan bukti empiris langsung dari risiko ini.

Kondisi ini berbeda secara signifikan dengan temuan Enes, Kusen, dan Wanto di MIN 1 Rejang Lebong, di mana TPMPS yang aktif berhasil mengelola dokumentasi akreditasi dan penetapan standar secara sistematis.⁶⁴ Perbedaan ini menegaskan proposisi bahwa keberadaan tim penjaminan mutu yang fungsional merupakan variabel moderating yang menentukan apakah penetapan standar menghasilkan fondasi yang kokoh atau fondasi yang rapuh. Di MAN 3 Banjar, tidak aktifnya TPMM menciptakan kondisi di mana penetapan standar bergantung pada kapasitas dan memori individual pimpinan, bukan pada sistem yang terlembagakan.

Dimensi lain yang perlu dianalisis adalah kesenjangan pemahaman guru terhadap standar yang telah ditetapkan. Temuan menunjukkan variasi yang mencerminkan pola yang diidentifikasi Saiful Bahri sebagai salah satu tantangan sistemik implementasi SPMI di madrasah, rendahnya pemahaman terhadap sistem mutu di kalangan pelaksana.⁶⁵ Dalam kerangka PDCA Deming, kelemahan pada fase *Plan*, khususnya pada aspek internalisasi standar oleh pelaksana secara langsung melemahkan kualitas fase *Do* karena guru yang tidak memahami standar secara mendalam akan mengimplementasikannya berdasarkan interpretasi

⁶⁴ Okta Ria Enes dkk., "Implementasi sistem penjaminan mutu internal dalam meningkatkan mutu pendidikan di min 1 rejang lebong."

⁶⁵ Bahri, "Implementasi sistem penjaminan mutu pendidikan di madrasah: Tantangan dan solusi."

subjektif, bukan berdasarkan acuan formal yang terstandar.⁶⁶ Temuan ini juga mengungkap paradoks yang menarik, komitmen pimpinan yang kuat mendorong terjalannya proses musyawarah, tetapi ketiadaan TPMM yang aktif mencegah proses tersebut menghasilkan dokumentasi dan sosialisasi yang efektif. Komitmen kepemimpinan merupakan faktor pendukung yang perlu, tetapi tidak cukup, tanpa struktur tim yang fungsional.

b. Analisis Pelaksanaan Standar Mutu Pembelajaran (P2)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tahap pelaksanaan merupakan tahap yang paling konsisten dalam siklus PPEPP di MAN 3 Banjar, seluruh guru menyusun RPP yang memuat komponen standar, menerapkan variasi metode yang dikonfirmasi oleh observasi, dan menunjukkan interaksi kelas yang aktif. Mulyasa menegaskan bahwa kualitas pendidikan ditentukan oleh kualitas proses pembelajaran di kelas,⁶⁷ dan temuan ini secara umum menunjukkan bahwa standar proses telah diimplementasikan pada level yang memadai. Yuseran dan Rapiatun menemukan hal serupa di MA Al-Ihsan Banjarmasin, di mana konsistensi pelaksanaan pembelajaran menjadi indikator positif implementasi SPMI.⁶⁸

Namun analisis yang lebih cermat mengungkap ketimpangan yang perlu diperhatikan. Konsistensi RPP yang tinggi mencerminkan bahwa standar perencanaan telah terinternalisasi dengan baik sebagian besar karena kebijakan wajib kumpul dari pimpinan dan budaya berbagi melalui forum MGMP. Tetapi

⁶⁶ Mayangsari dkk., “*WILLIAM EDWARD DEMING’S MODEL PLANNING.*”

⁶⁷ Mulyasa, *Implementasi kurikulum merdeka.*

⁶⁸ Yuseran dan Rapiatun, “Learning quality assurance management in madrasah aliyah al-ihسان tanah grogot,” 2023.

standar pelaksanaan di kelas belum konsisten di seluruh guru dan jenjang, variasi metode yang baik ditemukan pada beberapa guru (khususnya pada kelas yang diobservasi), sementara sebagian siswa, terutama di kelas XI dan XII masih merasakan dominasi ceramah pada mata pelajaran tertentu. Ini mencerminkan apa yang dalam literatur manajemen mutu disebut sebagai *implementation gap*, jarak antara standar yang tertulis dalam dokumen dengan standar yang sungguh-sungguh diterapkan dalam praktik harian.

Rahmawati et al. menekankan pentingnya integrasi teknologi dalam mendukung pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas di era transformasi pendidikan.⁶⁹ Temuan keterbatasan LCD, internet yang tidak stabil, dan kebijakan pengumpulan HP siswa merupakan faktor penghambat struktural yang secara langsung membatasi realisasi standar pelaksanaan yang berorientasi teknologi. Yang menarik untuk dianalisis adalah konvergensi data antara guru dan siswa tentang keterbatasan ini keduanya secara konsisten mengidentifikasi permasalahan yang sama sementara pimpinan madrasah memiliki persepsi yang berbeda tentang kecukupan sarana. Kesenjangan persepsi antara pimpinan dan pelaksana ini merupakan indikasi bahwa mekanisme umpan balik dari bawah ke atas (bottom-up feedback) tentang kondisi fasilitas belum berjalan secara efektif yang kembali dapat ditelusuri pada tidak adanya saluran formal untuk menyampaikan aspirasi tersebut, termasuk melalui TPMM yang seharusnya menjadi jembatan antara pelaksana dan pengambil kebijakan.

⁶⁹ Rahmawati dkk., *Manajemen mutu pelayanan pendidikan digital: : strategi meningkatkan kepuasan mahasiswa di era transformasi perguruan tinggi*.

Inovasi integrasi kearifan lokal yang dilakukan GM-01 merupakan temuan yang secara teoritis signifikan. Dalam perspektif Sallis, *genuine improvement* dalam mutu pendidikan tidak selalu membutuhkan sumber daya tambahan, ia dapat lahir dari kreativitas dan kepekaan kontekstual guru yang mengakar pada pemahaman mendalam tentang siswanya.⁷⁰ Inovasi ini juga menunjukkan bahwa budaya mutu dalam arti yang sesungguhnya telah mulai tumbuh di tingkat individual, meskipun belum terlembagakan sebagai praktik kolektif.

c. Analisis Evaluasi Standar Mutu Pembelajaran (E)

Temuan tentang evaluasi merupakan yang paling mengungkap dalam seluruh siklus PPEPP di MAN 3 Banjar. *Contradictory finding* antara KEPALA MADRASAH yang menyebut evaluasi bulanan dan Wakamad yang mengakui EDM tidak rutin mencerminkan dua level evaluasi yang berjalan dengan intensitas yang sangat berbeda: evaluasi operasional (rapat koordinasi bulanan) berjalan, tetapi evaluasi sistemik (EDM komprehensif) tidak. Inayatul Munifah menekankan penggunaan KPI sebagai tolok ukur utama keberhasilan di tahap evaluasi,⁷¹ tanpa EDM yang komprehensif, madrasah tidak memiliki data KPI yang akurat tentang kondisi aktual mutu layanannya.

Dalam kerangka PDCA Deming, fase *Check* yang lemah akan menghasilkan kondisi di mana organisasi tidak tahu secara pasti apakah standar telah tercapai, di mana penyimpangan terjadi, dan apa akar masalahnya.⁷² Akibatnya, seluruh

⁷⁰ Sallis, *Total quality management in education*.

⁷¹ Munifah dkk., "Strategi pendidikan berkualitas melalui total quality management berbasis pdca."

⁷² Mayangsari dkk., "WILLIAM EDWARD DEMING'S MODEL PLANNING."

tindakan korektif dan peningkatan yang dilakukan akan bersifat intuitif dan tidak berbasis data (*evidence-based*), sehingga kemungkinan tepat sasarananya berkurang. Permendikbudristek Nomor 9 Tahun 2022 Pasal 28 mewajibkan satuan pendidikan untuk memanfaatkan hasil evaluasi guna mengidentifikasi masalah, menemukan akar masalah, dan merumuskan langkah perbaikan.⁷³ Ketika EDM tidak dilaksanakan secara rutin, kewajiban ini tidak dapat dipenuhi secara optimal karena instrumen diagnostiknya tidak tersedia.

Perbandingan dengan penelitian Khotimah, Juanda, dan Rosidin di MAN 2 Cirebon sangat relevan di sini. Penelitian tersebut menemukan bahwa implementasi siklus manajemen mutu yang konsisten termasuk pada aspek evaluasi berhasil menghasilkan 85 capaian mutu dengan peningkatan akuntabilitas, efisiensi, dan kualitas pembelajaran.⁷⁴ Konsistensi pada aspek evaluasi menjadi pembeda yang jelas antara MAN 2 Cirebon dan MAN 3 Banjar. Perbedaan ini tidak semata-mata mencerminkan perbedaan kapasitas guru atau kualitas pimpinan, melainkan mencerminkan perbedaan dalam kelengkapan struktur penjaminan mutu, MAN 2 Cirebon menjalankan evaluasi dalam kerangka yang lebih terstruktur.

Contradictory finding kedua guru mengklaim selalu memberi umpan balik sementara siswa (terutama kelas XII) menyatakan tidak selalu menerimanya mengungkap persoalan yang lebih dalam tentang standar pemberian umpan balik tidak didefinisikan dengan cukup spesifik sehingga setiap guru

⁷³ Permendikbudristek Nomor 9 Tahun 2022 tentang Evaluasi Sistem Pendidikan, Pasal 1 ayat 1.

⁷⁴ Khotimah dkk., "Implementasi manajemen sistem penjaminan mutu internal (spmi) untuk meningkatkan mutu pendidikan di man 2 cirebon."

menginterpretasikannya secara berbeda. Ketika "memberikan umpan balik" tidak dioperasionalisasikan menjadi prosedur yang konkret (misalnya: semua hasil penilaian dikembalikan dalam tujuh hari kerja dengan catatan spesifik), maka pelaksanaannya akan selalu bergantung pada interpretasi dan inisiatif individual guru. Ini adalah persoalan yang akarnya ada di tahap Penetapan (P1) standar yang tidak didefinisikan secara operasional akan menghasilkan implementasi yang bervariasi, dan evaluasinya pun tidak akan mampu mengukur ketercapaian secara akurat.

d. Analisis Pengendalian Standar Mutu Pembelajaran (P3)

Izza Mutia Raihan et al. membuktikan bahwa memperjelas fase pengendalian sebagai tahap independen dalam siklus penjaminan mutu mampu memperkuat komitmen peningkatan jangka panjang karena pengendalian yang berdiri sendiri memungkinkan tindakan korektif dilakukan secara spesifik sebelum memasuki siklus berikutnya.⁷⁵ Di MAN 3 Banjar, pengendalian dilaksanakan terutama melalui supervisi pembelajaran. Temuan positif pada tahap ini adalah bahwa supervisi yang dilakukan Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah tidak hanya bersifat administratif tetapi juga pembinaan tercermin dari respons positif seluruh guru dan dampaknya yang terlihat dalam kualitas praktik mengajar yang diobservasi.

Rawis et al. menegaskan bahwa supervisi yang efektif adalah rangkaian kegiatan sistematis yang tidak hanya menilai, tetapi mendampingi guru mengembangkan profesionalisme melalui bimbingan langsung.⁷⁶ Dalam perspektif

⁷⁵ Izza Mutia Raihan dkk., "Total quality management dan siklus pdca sebagai strategi penguatan mutu pendidikan di indonesia."

⁷⁶ Rawis dkk., "Konsep Dasar Supervisi Pendidikan."

ini, supervisi di MAN 3 Banjar telah memenuhi karakteristik tersebut, bersifat personal (dilakukan langsung oleh Kepala Madrasah), responsif (guru dapat mengajukan pertanyaan dan mendapat arahan), dan berdampak (guru memperbaiki praktik berdasarkan masukan). Yuseran dan Rapiatun menemukan hal yang senada, supervisi pembelajaran yang konsisten berkontribusi pada pembentukan budaya mutu yang berkelanjutan di MA Al-Ihsan Tanah Grogot.⁷⁷ Dengan demikian, praktik supervisi di MAN 3 Banjar merupakan kekuatan yang perlu dipertahankan dan dikembangkan.

Namun terdapat dua kelemahan struktural yang membatasi efektivitas pengendalian secara keseluruhan. Pertama, frekuensi supervisi 2–3 kali per tahun terlalu rendah untuk dapat memberikan dampak pembinaan yang komprehensif. Rawis et al. menekankan bahwa supervisi yang efektif membutuhkan siklus yang mencakup pra-observasi, observasi kelas, dan pasca-observasi yang bersifat reflektif dan dialogis.⁷⁸ Siklus tiga tahap ini membutuhkan lebih dari sekadar kunjungan kelas dua kali dalam setahun. Kedua, audit mutu internal yang diakui "belum optimal" oleh kedua pimpinan merupakan kelemahan yang lebih serius. Audit mutu internal dan supervisi adalah dua mekanisme pengendalian yang berfungsi berbeda dan saling melengkapi seperti supervisi yang berfokus pada pembinaan individual guru, sementara audit mutu internal berfokus pada evaluasi sistemik terhadap seluruh komponen SPMI sebagai suatu kesatuan. Ketika audit tidak berjalan, pengendalian hanya mampu menangkap penyimpangan individual

⁷⁷ Yuseran dan Rapiatun, "Learning quality assurance management in madrasah aliyah al-ihسان tanah grogot," 2023.

⁷⁸ Rawis dkk., "Konsep Dasar Supervisi Pendidikan."

tetapi tidak mampu mendeteksi ketidaksesuaian sistemik yang lebih dalam misalnya, apakah siklus PPEPP secara keseluruhan berjalan sebagaimana seharusnya.

Temuan siswa kelas XII tentang meningkatnya jam kosong menjelang akhir tahun ajaran menambahkan dimensi temporal pada analisis pengendalian. Pola ini mengindikasikan bahwa pengendalian di MAN 3 Banjar belum bersifat konsisten sepanjang tahun, melainkan lebih intensif pada periode tertentu dan melemah pada periode lainnya. Dalam perspektif Terry, fungsi *controlling* yang efektif harus bersifat kontinu dan tidak bergantung pada siklus akademik karena penyimpangan dari standar dapat terjadi kapan saja, termasuk pada periode menjelang akhir tahun ajaran.⁷⁹

Inovasi penggunaan CCTV sebagai alat monitoring perlu diposisikan secara tepat, ia adalah langkah maju dalam memperluas jangkauan pengawasan, tetapi tidak dapat menggantikan kedalaman supervisi klinis yang bersifat dialogis. Dalam literatur manajemen mutu, pengawasan pasif melalui teknologi dapat meningkatkan efek kepatuhan (*compliance effect*), tetapi tidak secara langsung meningkatkan kompetensi dan motivasi internal guru yang merupakan tujuan substantif dari pengendalian dalam kerangka SPMI.

e. Analisis Peningkatan Standar Mutu Pembelajaran (P4)

Deming menegaskan bahwa organisasi yang benar-benar berkomitmen pada mutu adalah organisasi yang tidak pernah merasa cukup dengan pencapaiannya saat ini *continuous improvement* adalah prinsip yang harus tertanam dalam budaya,

⁷⁹ Terry, "Principles of management."

bukan sekadar agenda periodik.⁸⁰ Analisis terhadap tahap peningkatan di MAN 3 Banjar mengungkap suatu kondisi yang dapat disebut sebagai *bounded improvement*, peningkatan terjadi, tetapi dibatasi oleh dua faktor struktural yang saling berkaitan tidak adanya mekanisme diseminasi yang sistematis dan keterbatasan sarana prasarana.

Program MGMP, IHT, dan workshop yang diikuti secara aktif oleh seluruh guru merupakan fondasi yang kuat untuk peningkatan. Nurhasanah et al. menemukan di MAN 2 Yogyakarta bahwa implementasi siklus mutu yang konsisten, termasuk pada aspek peningkatan melalui program pengembangan guru, berkontribusi pada peningkatan hasil belajar dan kepercayaan masyarakat.⁸¹ Temuan yang serupa berpotensi terjadi di MAN 3 Banjar apabila program pengembangan yang ada diperkuat dengan mekanisme diseminasi yang lebih sistematis.

Yang paling mengungkap pada tahap P4 adalah ketegangan antara inovasi yang ada dan ketidakmampuan untuk mendiseminasikannya. Inovasi kearifan lokal GM-01 merupakan contoh *genuine improvement* yang memiliki nilai pedagogis tinggi, namun hampir pasti tidak diketahui oleh rekan-rekan guru dalam madrasah yang sama. Sallis menekankan bahwa budaya mutu yang sesungguhnya terwujud ketika *best practices* tidak hanya dimiliki oleh individu tetapi disebarluaskan dan menjadi milik kolektif organisasi.⁸² Ketika forum sharing internal tidak ada, setiap

⁸⁰ Mayangsari dkk., "WILLIAM EDWARD DEMING'S MODEL PLANNING."

⁸¹ Nurhasanah dkk., "Peran Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Mewujudkan Visi Misi Madrasah."

⁸² Sallis, *Total quality management in education*.

inovasi individual tetap terkurung dalam batas kelas, sang guru tidak menjadi katalis bagi peningkatan kolektif. Ini adalah perbedaan mendasar antara *individual improvement* dan *organizational improvement* yang pertama meningkatkan kualitas satu kelas, yang kedua meningkatkan kualitas seluruh madrasah.

Paradoks peningkatan di MAN 3 Banjar dapat dirumuskan sebagai berikut, sumber daya untuk peningkatan ada (program pelatihan, kreativitas guru, komitmen pimpinan), tetapi mekanisme untuk mengubah sumber daya individual menjadi peningkatan kolektif tidak tersedia. Dalam perspektif manajemen organisasi, ini adalah persoalan tentang *knowledge management* yaitu bagaimana pengetahuan dan praktik baik yang dimiliki oleh individu dapat dikonversi menjadi pengetahuan organisasi yang dapat diakses, direplikasi, dan dikembangkan oleh semua anggota. TPM yang aktif seharusnya menjadi fasilitator konversi ini melalui forum sharing terstruktur, dokumentasi praktik terbaik, dan program pembelajaran bersama. Tanpa TPM, konversi tersebut tidak terjadi secara sistematis.

2. Analisis Pola Implementasi PPEPP: Antara Struktur Formal dan Praktik De Facto

Setelah menganalisis kelima tahap secara individual, pembahasan ini perlu bergerak ke level yang lebih tinggi untuk mengidentifikasi pola yang melintas di atas batas setiap tahap. Pola ini tidak hanya menjelaskan kondisi PPEPP di MAN 3 Banjar, tetapi juga memberikan kontribusi analitis yang bermakna terhadap pemahaman tentang implementasi SPMI di madrasah secara lebih luas.

Dari kelima tahap PPEPP, tahap pelaksanaan (P2) secara konsisten menunjukkan kinerja terkuat, sementara tahap evaluasi (E) dan pengendalian (P3)

khususnya pada aspek EDM dan audit mutu menunjukkan kelemahan yang paling signifikan. Pola ini tidak bersifat kebetulan, ia mencerminkan kecenderungan yang juga diidentifikasi oleh Saiful Bahri sebagai karakteristik umum implementasi SPMI di madrasah, *doing* lebih kuat dari *checking and correcting*.⁸³ Penjelasan teoretisnya terletak pada sifat dari masing-masing tahap seperti pelaksanaan bersifat konkret dan tangible (guru masuk kelas, mengajar, menyusun RPP), sehingga lebih mudah dipantau dan dievaluasi secara informal oleh siapapun. Evaluasi sistemik dan audit mutu, sebaliknya, bersifat abstrak dan membutuhkan keahlian metodologis yang spesifik, infrastruktur dokumentasi yang kuat, dan tim yang secara khusus ditugaskan untuk menjalankannya. Ketika TPMM tidak aktif, kedua aktivitas terakhir ini menjadi yang pertama terkompromikan.

MAN 3 Banjar memiliki struktur formal SPMI yang secara regulasi memadai, TPMM pernah dibentuk melalui SK, standar mengacu pada SNP, dan siklus PPEPP secara konseptual dipahami oleh pimpinan. Namun dalam praktik, TPMM tidak aktif, dokumentasi standar tidak lengkap, dan EDM tidak rutin. Ini adalah manifestasi dari apa yang dalam sosiologi organisasi disebut sebagai *decoupling* fenomena ketika struktur formal organisasi terlepas dari praktik aktualnya.⁸⁴ *Decoupling* di MAN 3 Banjar terjadi pada dua level, antara keberadaan formal TPMM dan ketidakaktifannya, serta antara penetapan standar yang substantif dan ketidaklengkapan dokumentasinya.

⁸³ Bahri, "Implementasi sistem penjaminan mutu pendidikan di madrasah: Tantangan dan solusi."

⁸⁴ John W. Meyer dan Brian Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology* 83, no. 2 (1977): 340–63, <https://doi.org/10.1086/226550>.

Kondisi ini berbeda dari yang ditemukan Tarigan dan Zahara di beberapa PTKIN, di mana efektivitas penjaminan mutu sangat bergantung pada dukungan kepemimpinan, ketersediaan tim teknis yang aktif, dan komitmen unit dalam menindaklanjuti temuan audit.⁸⁵ Di MAN 3 Banjar, dukungan kepemimpinan ada, tetapi ketersediaan tim teknis yang aktif (TPMM) tidak. Ini menunjukkan bahwa komitmen kepemimpinan merupakan kondisi yang perlu tetapi tidak cukup (*necessary but not sufficient condition*) bagi efektivitas SPMI, ini harus diikuti oleh ketersediaan struktur teknis yang fungsional.

Temuan bahwa Kepala Madrasah yang baru menjabat empat bulan tidak menemukan dokumentasi SPMI dari periode sebelumnya mengungkap suatu kelemahan struktural yang lebih dalam yaitu sistem penjaminan mutu di MAN 3 Banjar bersifat *person-dependent*, bukan *system-dependent*. Riyantini menegaskan bahwa tanpa komitmen kolektif yang terlembagakan dalam sistem, SPMI berpotensi mengalami stagnasi saat terjadi perubahan kepemimpinan.⁸⁶ Temuan di MAN 3 Banjar mengonfirmasi risiko ini secara empiris. Dalam perspektif institusionalisasi, suatu sistem dikatakan telah terlembagakan ketika ia dapat berjalan secara mandiri terlepas dari siapa yang memimpinnya karena sistem tersebut sudah tertanam dalam struktur, prosedur, dan budaya organisasi, bukan bergantung pada memori dan inisiatif individu.

⁸⁵ Tarigan dan Zahara, "Internal Quality Assurance System in Achieving Accreditation Scores for Islamic Religious Higher Education."

⁸⁶ Riyantini, "Pendekatan pdca dalam kegiatan pemantauan pengendalian mutu di lembaga kursus dan pelatihan."

Transisi kepemimpinan yang terjadi bersamaan dengan kondisi TPMM yang tidak aktif menciptakan *double vulnerability* (tidak ada sistem yang berjalan secara mandiri, dan pemimpin baru membutuhkan waktu untuk memahami kondisi lapangan). Ini adalah konteks penting yang tidak boleh diabaikan dalam menganalisis kondisi SPMI di MAN 3 Banjar saat ini madrasah sedang berada dalam periode transisi yang membutuhkan rekonstruksi sistem, bukan sekadar pemeliharaan sistem yang sudah ada.

3. Implikasi Teoritis dan Praktis

a. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan tiga kontribusi analitis terhadap pemahaman tentang implementasi SPMI di satuan pendidikan madrasah:

Pertama, penelitian ini mengonfirmasi dan memperkuat proposisi bahwa implementasi siklus penjaminan mutu bersifat tidak merata (*uneven*) di satuan pendidikan yang belum memiliki tim penjaminan mutu yang fungsional. Temuan ini sejalan dengan Saiful Bahri yang mengidentifikasi lemahnya evaluasi dan pengendalian sebagai isu sistemik SPMI madrasah, dan berbeda dari MAN 2 Cirebon (Khotimah et al.) yang menunjukkan konsistensi lebih tinggi di seluruh tahap siklus. Perbedaan antara MAN 3 Banjar dan MAN 2 Cirebon memperkuat argumen bahwa konsistensi implementasi PPEPP berkorelasi positif dengan kelengkapan dan keaktifan struktur penjaminan mutu formal.

Kedua, penelitian ini mengidentifikasi *person-dependency* sebagai faktor risiko yang perlu mendapat perhatian lebih dalam kajian SPMI madrasah. Literatur yang ada lebih banyak berfokus pada faktor kepemimpinan sebagai pendukung

implementasi, tetapi kurang membahas risiko yang muncul ketika sistem terlalu bergantung pada kapasitas individual pemimpin. Temuan di MAN 3 Banjar menunjukkan bahwa komitmen kepemimpinan yang kuat tetapi tidak diikuti oleh pelembagaan sistem yang memadai akan menghasilkan implementasi yang rentan terhadap diskontinuitas saat terjadi pergantian kepemimpinan. Ini memberikan nuansa penting, kualitas kepemimpinan bukan satu-satunya variabel yang menentukan efektivitas SPMI kematangan sistem yang terlembagakan merupakan variabel yang sama pentingnya.

Ketiga, penelitian ini menunjukkan bahwa fenomena *decoupling* antara struktur formal dan praktik aktual merupakan persoalan yang relevan dalam konteks SPMI madrasah. TPMM yang ada secara formal tetapi tidak aktif secara fungsional merupakan manifestasi konkret dari *decoupling* ini. Temuan ini membuka pertanyaan penelitian lanjutan yang relevan, dalam kondisi apa *decoupling* ini terjadi, dan strategi intervensi apa yang paling efektif untuk mengatasinya?

b. Implikasi Praktis

Berdasarkan seluruh temuan dan analisis yang telah diuraikan, terdapat lima rekomendasi praktis yang dapat menjadi pertimbangan bagi MAN 3 Banjar dalam meningkatkan kualitas implementasi SPMI:

Pertama, mengaktifkan kembali TPMM sebagai prioritas yang tidak dapat ditunda. Seluruh kelemahan yang ditemukan dalam siklus PPEPP dari dokumentasi yang tidak lengkap hingga EDM yang tidak rutin dan audit yang tidak optimal, dapat ditelusuri pada satu akar struktural yaitu tidak aktifnya TPMM. Mengaktifkan

kembali TPMM dengan pembagian tugas yang jelas, program kerja yang terukur, dan dukungan penuh dari Kepala Madrasah adalah intervensi yang berpotensi memberikan dampak perbaikan terbesar dengan satu langkah. Wakil Kepala Madrasah sendiri telah menyatakan adanya wacana untuk hal ini momentum tersebut perlu segera dioperasionisasikan.

Kedua, membangun sistem dokumentasi SPMI yang independen dari individu. Pengalaman transisi kepemimpinan yang menyebabkan hilangnya jejak dokumentasi SPMI merupakan pelajaran empiris yang berharga. Diperlukan sistem dokumentasi terpusat (baik dalam bentuk fisik maupun digital) yang dapat diakses oleh seluruh pemangku kepentingan dan tidak bergantung pada siapa yang memegang jabatan. Dokumen standar mutu yang komprehensif dan aksesibel merupakan prasyarat agar sosialisasi standar dapat menghasilkan pemahaman yang merata di antara guru.

Ketiga, melembagakan forum *sharing* praktik baik di tingkat internal madrasah. Inovasi kearifan lokal GM-01 merupakan contoh nyata dari *best practice* yang berpotensi meningkatkan kualitas pembelajaran secara kolektif apabila didiseminasikan. Pembentukan forum *sharing* internal yang terjadwal misalnya, satu kali per bulan dalam format lesson study atau sesi berbagi pengalaman mengajar tidak membutuhkan anggaran yang besar, tetapi dapat mengubah pola peningkatan dari individual menjadi kolektif. TPMM yang aktif dapat menjadi fasilitator forum ini.

Keempat, menetapkan jadwal evaluasi yang terstandar dan dikomunikasikan kepada seluruh guru. Variasi persepsi guru tentang frekuensi evaluasi

mengindikasikan tidak adanya prosedur evaluasi yang baku. Penetapan kalender evaluasi madrasah yang mencakup jadwal EDM, supervisi, monitoring, dan umpan balik kepada siswa dan sosialisasinya kepada seluruh guru akan meningkatkan konsistensi dan prediktabilitas proses evaluasi.

Kelima, memprioritaskan pemenuhan sarana prasarana sebagai kebutuhan mendesak. Konvergensi data dari guru dan siswa tentang keterbatasan LCD, internet, dan fasilitas kelas merupakan sinyal yang jelas bahwa investasi pada sarana prasarana akan memberikan dampak langsung pada kualitas pelaksanaan standar pembelajaran. Dalam konteks penganggaran madrasah, rekomendasi ini perlu didukung oleh data yang komprehensif dari hasil EDM agar dapat menjadi prioritas dalam RKAS yang berbasis kebutuhan yang terukur.