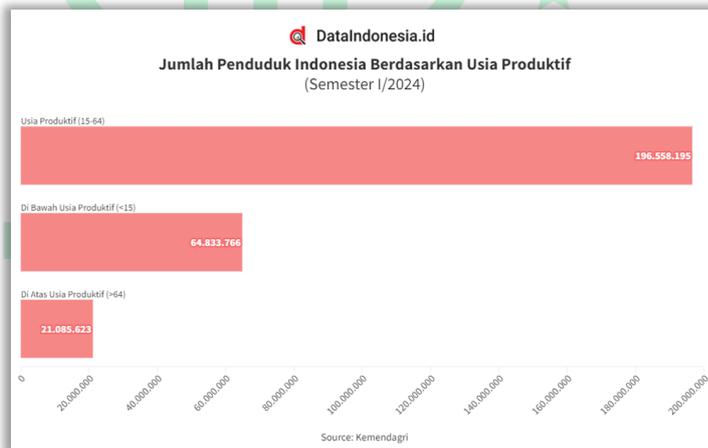


# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Indonesia saat ini menempati posisi keempat sebagai negara dengan jumlah penduduk terbanyak di dunia, dengan populasi mencapai sekitar 283,5 juta jiwa pada tahun 2025.<sup>1</sup> Mengutip data dari Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia (Kemendagri) bahwa terdapat 196.558.195 jiwa dengan jumlah usia produktif atau 69,48% dari total jumlah penduduk Indonesia. Pertumbuhan jumlah penduduk merupakan peluang Indonesia untuk mendapatkan bonus demografi (*demographic dividend*) dengan prasyarat utama yakni tersedianya SDM yang berkualitas dan berdaya saing.<sup>2</sup>



**Gambar 1.1** Jumlah Penduduk Indonesia Berdasarkan Usia Produktif  
Grafik di atas menunjukkan tren demografi yang penting untuk dianalisis, yakni terdapat peningkatan bertahap pada persentase kelompok

<sup>1</sup> databoks.katadata.co.id, “Daftar Negara dengan Jumlah Penduduk Terbanyak di Dunia Januari 2025, Indonesia Peringkat Berapa? | Databoks,” diakses 30 April 2025, <https://databoks.katadata.co.id/demografi/statistik/f7e2b32e3aff4e7/daftar-negara-dengan-jumlah-penduduk-terbanyak-di-dunia-januari-2025-indonesia-peringkat-berapa>.

<sup>2</sup> Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Ditjen Dukcapil) dan Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri), “(Laporan) Kumpulan Data Demografi Penduduk Indonesia Semester I/2024,” Power Point, Hlm 10.

usia produktif (15–64 tahun) di Indonesia mencapai 196.558.195 jiwa, jauh lebih besar dibandingkan kelompok usia non-produktif, yaitu 64.833.766 jiwa untuk usia di bawah 15 tahun dan 21.085.623 jiwa untuk usia di atas 64 tahun. Dominasi usia produktif ini menunjukkan bahwa Indonesia masih berada dalam masa bonus demografi yang dapat menjadi peluang untuk mendorong pertumbuhan ekonomi. Namun, tingginya jumlah penduduk non-produktif juga menandakan beban ketergantungan yang perlu diantisipasi melalui kebijakan pendidikan, pelatihan, dan perlindungan sosial yang tepat.<sup>3</sup>

Di tengah meningkatnya jumlah penduduk non-produktif, pendidikan memegang peranan vital sebagai sarana membentuk generasi muda yang kompeten, inovatif, dan siap menghadapi tantangan global.<sup>4</sup> Perkembangan madrasah yang bersifat dinamis dan modern secara berkelanjutan telah mendorong munculnya berbagai model Madrasah Aliyah (MA) yang lebih transformatif, seperti Madrasah Aliyah Model, Madrasah Aliyah Program Keterampilan, dan Madrasah Aliyah Program Keagamaan (MAPK).<sup>5</sup> Pemerintah Indonesia menanggapi perkembangan ini dengan mengeluarkan kebijakan, salah satunya adalah Surat Keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Nomor 2851 Tahun 2020 yang menetapkan Madrasah Aliyah *Plus* Keterampilan pada Tahun 2020. Kebijakan ini mencerminkan

---

<sup>3</sup> Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Ditjen Dukcapil) dan Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri), Hlm. 10.

<sup>4</sup> M. Rezki Andika dan Syaibatul Hamdi, "Formulasi Pendidikan Vokasi Melalui Program Keterampilan Pada Madrasah Aliyah Plus Keterampilan di Aceh," *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam* 16, no. 1 (2024): Hlm. 91.

<sup>5</sup> Andika dan Hamdi, "Formulasi Pendidikan Vokasi Melalui Program Keterampilan Pada Madrasah Aliyah Plus Keterampilan di Aceh," Hlm. 92.

komitmen pemerintah untuk meningkatkan kompetensi keterampilan hidup siswa agar mereka siap menghadapi persaingan di dunia kerja.<sup>6</sup>

Namun, dalam implementasi pendidikan vokasi tidak lepas dari tantangan, baik dari sisi sumber daya, kurikulum, partisipasi masyarakat, hingga dinamika sosial dan kesiapan peserta didik. Oleh karena itu, diperlukan manajemen yang tidak hanya administratif, melainkan juga adaptif dan berorientasi pada evaluasi berkelanjutan serta kepuasan pelanggan, dalam hal ini siswa sebagai penerima layanan pendidikan.<sup>7</sup> Salah satu pendekatan manajerial yang terbukti efektif dalam menjawab tantangan tersebut adalah *Total Quality Management (TQM)*. *Total Quality Management (TQM)* berfokus pada perbaikan berkelanjutan, keterlibatan seluruh elemen pendidikan, serta orientasi pada kepuasan pelanggan. Dengan prinsip ini, madrasah dapat meminimalkan kendala internal maupun eksternal melalui pengelolaan sistem, sumber daya, dan metode pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan siswa.<sup>8</sup>

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sidik Sisdiyanto dari Kementerian Agama, pendidikan vokasi bertujuan agar siswa madrasah memiliki wawasan *entrepreneurship* sekaligus keterampilan yang siap pakai, namun dalam pelaksanaannya guru dan sekolah harus jeli dalam

---

<sup>6</sup> Kemenag, "Kemenag Siapkan MA Plus Keterampilan, Respon Era Digital 5.0," <https://kemenag.go.id>, diakses 25 Juni 2025, <https://kemenag.go.id/nasional/kemenag-siapkan-ma-plus-keterampilan-respon-era-digital-50-cxuod3>.

<sup>7</sup> Syaeful Arif dan Dian Hidayati, "Analisis Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif Madrasah," *Journal SYNTAX IDEA* 6, no. 3 (2024): Hlm. 6.

<sup>8</sup> Azzulma Mahirotun Nisa, "Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMK PGRI 2 Ponorogo" (Ponorogo, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2023), Hlm. 6.

menyikapi karakteristik siswa dan berbagai tantangan yang ada.<sup>9</sup> Selanjutnya, dalam aspek manajemen, Levin di dalam Nurul Dkk menegaskan perlunya sekolah untuk menciptakan kualitas yang tinggi dengan pendekatan yang sistematis dan berorientasi pada pelanggan sebagai upaya menghadapi kompetisi dan problem yang terjadi.<sup>10</sup>

Mc Laughlin dalam Rizka Arfeinia menyebutkan bahwa manajemen kualitas tidak hanya sebatas pendekatan atau strategi, namun *way of life* untuk mencapai tujuan secara efisien agar dapat memenuhi tuntutan pengguna melalui penyempurnaan yang dilakukan secara kontinu.<sup>11</sup> Dalam konsep Deming, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang menghasilkan *output*, baik kualitas pelayanan ataupun lulusan yang sesuai kebutuhan dan harapan pelanggan. Sejalan dengan hal itu, Fiegenbaum mengartikan mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Maka, yang dikatakan lembaga pendidikan bermutu adalah lembaga pendidikan yang mampu memuaskan pelanggannya.<sup>12</sup>

Pentingnya penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada lembaga pendidikan juga dipaparkan oleh Badrus Syamsi, dkk pada penelitiannya yang menyebutkan bahwa untuk mencapai kualitas yang baik, lembaga pendidikan harus fokus pada kualitas manajerial pendidikan yang diberikan

---

<sup>9</sup> Kemenag, "Kemenag Siapkan MA Plus Keterampilan, Respon Era Digital 5.0," <https://kemenag.go.id>, diakses 1 Mei 2025, <https://kemenag.go.id/nasional/kemenag-siapkan-ma-plus-keterampilan-respon-era-digital-50-cxuod3>.

<sup>10</sup> Nurul Mustabsyiroh dkk., "Peningkatan Kualitas Madrasah yang Berfokus Pada Penguatan Program Vokasi," *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* 6, no. 3 (2023): Hlm. 237.

<sup>11</sup> Fatkhul Mubin dan Rizka Arfeinia, "Penerapan (TQM) Pada Lembaga Pendidikan Islam dalam Perspektif Konsep Edward Deming dan Joseph Juran" (Open Science Framework, 2020), Hlm. 2.

<sup>12</sup> Mubin dan Arfeinia, "Penerapan (TQM) Pada Lembaga Pendidikan Islam dalam Perspektif Konsep Edward Deming dan Joseph Juran", Hlm. 2.

kepada para pemangku kepentingan (*stakeholder*) yakni siswa, orang tua, dan masyarakat. Maka pendekatan yang relevan dalam hal ini adalah *Total Quality Management (TQM)*.<sup>13</sup>

Nanda Fadila Ikhsan pada penelitiannya menemukan fakta bahwa dalam upaya pengembangan kualitas mutu lulusan, menerapkan *Total Quality Management (TQM)* merupakan keputusan yang tepat. Sebab, *Total Quality Management (TQM)* berfokus kepada kepuasan pelanggan, perbaikan sistem yang berkelanjutan dan kolaborasi dari seluruh aspek lembaga. Terbukti pada pelaksanaannya, prinsip-prinsip *Total Quality Management (TQM)* dijabarkan melalui serangkaian pola dan dikolaborasikan dengan nilai-nilai madrasah sekaligus nilai manajemen modern yang menghendaki dinamisasi pengelolaan.<sup>14</sup>

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti, MAN 2 Mojokerto menunjukkan komitmen untuk terus memperbaiki kualitas layanan dan mutu pendidikan, khususnya melalui Program Unggulan “Madrasah *Plus* Keterampilan” yang telah berjalan sejak tahun ajaran 2020/2021. Program ini tidak hanya menekankan aspek akademik, tetapi juga keterampilan hidup, penguatan karakter, serta penggunaan sistem *digital platform* untuk memfasilitasi aspirasi publik. Peningkatan sarana prasarana dan inovasi pelayanan juga menjadi bagian dari strategi peningkatan mutu. Namun demikian, perlu ditegaskan bahwa kondisi

---

<sup>13</sup> Badrus Syamsi, Umar Fauzan, dan Nur Malihah, “Implementasi Peningkatan Mutu Pendidikan dengan Pendekatan *Total Quality* Manajemen,” *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 4 (2023): Hlm. 889.

<sup>14</sup> Nanda Fadila Ikhsan, “Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di MBI Amantul Ummah, Pacet Mojokerto” (*Masters*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2023), Hlm. 83.

tersebut masih merupakan awal yang diasumsikan berdasarkan observasi dan dokumen resmi. Realitas di lapangan dapat berbeda, sehingga perlu dilakukan studi mendalam untuk mengetahui sejauh mana prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) benar-benar diterapkan dan berjalan efektif dalam Program Unggulan “Madrasah *Plus* Keterampilan”.<sup>15</sup>

Program Unggulan “Madrasah *Plus* Keterampilan” di MAN 2 Mojokerto secara eksplisit disebut sebagai program unggulan oleh pihak madrasah. Klaim ini didasarkan pada beberapa faktor strategis: pertama, penetapan resmi oleh Kementerian Agama melalui SK Dirjen Pendis No. 2851 Tahun 2020 yang mengafirmasi legalitas dan kualitas program; kedua, adanya integrasi antara pendidikan akademik, nilai-nilai keagamaan, dan pelatihan keterampilan yang menjawab tantangan ketenagakerjaan; ketiga, kanal pengaduan berbasis daring yang menunjukkan inovasi dalam manajemen mutu pendidikan. Selain itu, pengembangan program dilakukan secara adaptif dan berkelanjutan berdasarkan evaluasi kebutuhan dan masukan *stakeholder*. Oleh karena itu, penyematan istilah “unggulan” pada program ini mencerminkan komitmen madrasah terhadap kualitas, keunikan pendekatan, dan kontribusi nyata terhadap kesiapan peserta didik menghadapi dunia kerja maupun dunia usaha.<sup>16</sup>

Pada penelitian sebelumnya, telah banyak ditemukan pembahasan bagaimana faktor kontekstual mempengaruhi keberhasilan penerapan *Total Quality Management* (TQM). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Nanda Fadila Ikhsan yang berfokus pada Implementasi *Total Quality Management*

---

<sup>15</sup> Hasil Observasi di MAN 2 Mojokerto, Oktober 2024.

<sup>16</sup> Hasil Observasi di MAN 2 Mojokerto, Oktober 2024.

(TQM) dalam mempengaruhi kualitas lulusan melalui penetapan standar mutu dan pengendalian program mutu, kemudian penelitian yang dilakukan oleh Badrus Syamsi dkk mengenai peningkatan mutu melalui pendekatan *Total Quality Management* (TQM) perspektif Edward Deming. Selain itu, Rizka Arfeinia pada penelitiannya berfokus pada penerapan prinsip umum *Total Quality Management* (TQM) perspektif Edward Deming dan Joseph Juran sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas *output* lulusan.

Seiring berjalannya waktu, diperlukan model implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang lebih adaptif sesuai dengan karakteristik lembaga. Meskipun terdapat berbagai studi mengenai *Total Quality Management* (TQM), penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami peran penting *stakeholder* dalam keberhasilan implementasinya. Penelitian ini akan mendeskripsikan implementasi informal prinsip-prinsip *Total Quality Management* pada program unggulan “Madrasah Plus Keterampilan” dan *Quality Control* menggunakan alat Diagram *Cause and Effect* (Fishbone) dan Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) Kaoru Ishikawa untuk mendukung perbaikan berkelanjutan program, tidak mencakup perancangan model baru, implementasi formal *Total Quality Management* (TQM), maupun evaluasi pasca-implementasi. Maka, untuk memberikan originalitas pada judul, peneliti mengangkat judul: **Studi Implementasi *Total Quality Management* Program Unggulan “Madrasah Plus Keterampilan” di MAN 2 Mojokerto.**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka terdapat sejumlah pertanyaan penelitian yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) pada program unggulan “Madrasah *Plus* Keterampilan” di MAN 2 Mojokerto?
2. Bagaimana bentuk implementasi informal Diagram *Cause and Effect* (*Fishbone*) dan Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) sebagai *quality control* untuk perbaikan berkelanjutan program unggulan “Madrasah *Plus* Keterampilan” di MAN 2 Mojokerto?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menjelaskan pelaksanaan prinsip-prinsip *Total Quality Management* pada program unggulan “Madrasah *Plus* Keterampilan” di MAN 2 Mojokerto.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis implementasi prinsip Diagram *Cause and Effect* (*Fishbone*) dan Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) sebagai mekanisme *quality control* untuk mendukung perbaikan berkelanjutan program unggulan “Madrasah *Plus* Keterampilan” di MAN 2 Mojokerto.

## **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini bisa menguji teori terhadap penelitian yang sejenis dan diharapkan menambah referensi perpustakaan sebagai acuan mahasiswa/i dalam mengembangkan ilmu pengetahuan.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi Lembaga Universitas KH. Abdul Chalim**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih khazanah keilmuan terhadap lembaga pendidikan, khususnya bagi Universitas KH. Abdul Chalim.

#### **b. Bagi Sekolah**

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi pertimbangan sekolah untuk memperhatikan kebutuhan pelanggan agar tercapai kepuasan dan terbangun baik budaya mutu di madrasah.

#### **c. Bagi Peneliti**

Peneliti bisa ikut berkontribusi menyempurnakan penelitian terdahulu khususnya mengenai studi implementasi *Total Quality Management* (TQM) pada Program Unggulan “Madrasah *Plus Keterampilan*” di madrasah.