

# DISKURSUS TRANSFORMASI MANAJEMEN MUTU KOMPETENSI LULUSAN MADRASAH

**Sugianto**

Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia  
Email: sugiantostb212@gmail.com

**Mashur Imam**

Sekolah Tinggi Islam Cendekia Insani Situbondo, Indonesia  
Email: sajakimam@gmail.com

**Abstrak:** Mutu kelembagaan madrasah terus berkembang di era globalisasi saat ini. Kesuksesan tersebut tentu tidak lepas dari kualitas pengembangan mutu lulusannya. Mereka bukan hanya dapat bertahan namun juga mampu berkontestasi. Artikel yang berjenis *library reseach* dengan pendekatan kualitatif diskriptif ini, berusaha mengungkap gerak tranformasi menagemen mutu kompetensi lulusan madrasah dari sejak munculnya upaya desentralisasi madrasah hingga dewasa ini. Konlusi dari proses kajian yang dilakukan, menunjukkan bahwa proses desentraliasi madrasah telah mengubah paradigma pengembangan mutu kompetensi lulusan madrasah. Perubahan yang terjadi tentu merupakan respon pada kebutuhan masyarakat dan masalah-masalah desain managemn yang awalnya masih sentralisitik. Desain pengembangan mutu madrasah pada era desantralistik menguapayakan adanya partisipatif peran seluruh pihak dan otimalisasi seluruh elemen yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi lulusan madrasah. Wujud ideal yang sebenarnya berusaha diimplementasi dalam kebijakan dan program *madrasah reforms*.

**Kata kunci:** Tranformasi, Menejemen Mutu, Kompetensi, Madrasah dan Lulusan

## Pendahuluan

Pada pertengahan Februari 2021 kemarin, Kementerian agama telah telah manjalin kerja sama dengan Bank Dunia (World Bank guna mengembangkan mutu madrasah di era digital. Kala itu rapat diagendakan secara virtual oleh Kementerian agama dan Kepala Perwakilan World Bank, Kakhkonen dan beberapa jajarannya. Dalam rapat tersebut diputuskan, platform digitalisasi akan menjadi strategi pilihan guna meningkatkan mutu madrasah.<sup>1</sup> Hal ini membuktikan adanya upaya serius pengembangan mutu madrasah dewasa ini.

Selain itu, ada juga informasi yang mengenai semakin banyak siswa madrasah yang berprestasi dalam ajang nasional dan internasional. Sampai-sampai, kementerian pendidikan dan kebudayaan (Kemendikbud) memberikan penghargaan kepada 10 siswa madrasah aliyah.<sup>2</sup> Hal ini tentu menjadi tanda bahwa siswa madrasah telah dapat bersaing dan berkompetesi di seluruh

---

<sup>1</sup> Yaqut Cholil Qoumas, dalam Siaran pers Kementerian Agama yang dikutip pada Sabtu (6/2/2021).

<sup>2</sup> Ahmad Umar, "10 Siswa Madrasah Aliyah Terima Penghargaan Prestasi Talenta Indonesia 2020" dalam <https://kemenag.go.id/berita/read/514987/10-siswa-madrasah-aliyah-terima-penghargaan-prestasi-talenta-indonesia-2020> tanggal 23 Desember 2020 .

ajang. Fakta ini yang mendorong penulis menfokuskan pada realitas pengembangan madrasah yang nampak telah berhasil mencetak lulusan yang mampu berkompetisi di era global ini.

Jadi dibalik kekhawatiran beberapa tokoh tentang mutu madrasah. Dewasa ini madrasah bukan hanya mampu bertahan, namun juga bersaing dengan sekolah umum, baik yang skalanya lokal, nasional dan lebih-lebih internasional. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa peserta didiknya yang telah terbukti sukses dalam beberapa kompetisi dan karir. Tentu sebagaimana beberapa informasi yang telah dikemukakan sebelumnya.

Berdasar pada banyak siswa yang sukses dan berprestasi madrasah dan seluruh hal terkait dengan kelemahan manajemen pendidikan yang dikemukakan beberapa pakar sebelumnya, penelitian akan berusaha beberapa manajemen mutu pengembangan peserta didiknya. Hal demikian ini dianggap penting sebab dari standar mutu yang mencolok dewasa ini adalah prestasi didiknya. Dari banyaksiswa yang prestasi juga yang telah banyak memberikan dorongan peningkatan animo masyarakat pada madrasah. Sebagaimana diinformasi awal tahun 2021, direktur Jendral pendidikan Islam (Pendis) mengemukakan siswa madrasah meningkat, utamanya pada madrasah unggulan. Yang demikian dalam pandangannya, megindikasikan adanya perkembangan mutu madrasah baik.<sup>3</sup>

Fakta dewasa ini menunjukkan adanya progresifitas pengembangan mutu madrasah, utamanya dalam pengembangan kompetensi lulusannya. Berdasarkan beberapa konteks realitas di atas, dapat dinyatakan bahwa ada banyak perubahan model pengembangan madrasah. Utamanya dalam pengembangan mutu lulusannya. Untuk itulah, penejlasan di artikel ini akan menfokuskan pada perubahan yang terjadi dan upaya ideal pengembangan mutu lulusannya. Proses perubahan yang akan disoroti adalah perubahan pasca adanya kebijakan desentralisasi yakni pada abad 21 hingga saat ini dan kebijakan madrasah reforms sebagai pedoman teknis pengembangan madrasah saat ini.

### **Problema Transformasi Menejemen Mutu Kompetensi Lulusan Madrasah**

Madrasah merupakan lembaga pendidikan agama yang dewasa ini telah legal. Legalitas ini tidak dapat dipisahkan dari perannya dalam pelayanan pendidikan selama ini. Secara historis formalisasi madrasah sebenarnya adalah kebijakan politik pemerintah dalam mengakomodir layanan pendidikan madrasah. Walaupun ada yang menyatakan madrasah merupakan

---

<sup>3</sup> Muhammad Ali Ramdhani, "Peminat Madrasah Aliyah Unggulan Meningkat dari Tahun ke Tahun", dalam <https://www.kompas.com/edu/read/2021/02/26/162854171/peminat-madrasah-aliyah-unggulan-meningkat-dari-tahun-ke-tahun>. Tanggal 26/02/2021

transformasi pendidikan Islam.<sup>4</sup> Namun di Indonesia sendiri tentu berbeda, formalisasi madrasah hadir dari sejarah panjang pendidikan Islam Indonesia sejak era Belanda.

Formalisasi madrasah bermula pada 1882, Belanda membentuk suatu badan pengawas yang bernama *Priesterreden*. Badan tersebut berfungsi sebagai pengadilan agama yang bertugas mengawasi kehidupan agama, khususnya dunia pesantren. Selanjutnya tahun 1905, Belanda menekan lagi dengan melahirkan aturan *ordonansi* yang mewajibkan setiap guru agama harus mendapatkan izin pemerintah setempat dalam melakukan rutinitas belajar-mengajar. Pesantren semakin tersisihkan dan terpinggirkan peran dan eksistensinya. Puncaknya pada tahun 1932, Belanda mengeluarkan peraturan tentang izin madrasah atau lembaga-lembaga pendidikan agama lainnya. Sejak saat itu, madrasah yang memberikan mata pelajaran yang tidak sesuai dengan penjahat terancam bubar atau dibubarkan.<sup>5</sup>

Pada kondisi ini, madrasah yang awalnya dikelola oleh pesantren mengalami kemunduran yang sangat signifikan. Hal ini diperparah dengan sistem Belanda yang memang dianggap lebih maju dari sistem pendidikan tradisional pesantren.<sup>6</sup> Untuk merespon hal inilah banyak pesantren yang akhirnya memilih untuk taat pada aturan dan memenuhi perkembangan kebutuhan masyarakat. Artinya walaupun sebelumnya menolak kebijakan adanya formalisasi dan pendidikan yang dicetuskan Belanda tersebut, tetapi mayoritas pesantren yang menginisiasi pendidikannya untuk tidak pertentangan dengan kebijakan tersebut.

Hal ini dikarenakan pesantren bukan hanya mengalami penetrasi dari kebijakan kolonial saja, tetapi juga mendapat serangan gerakan reformasi pendidikan yang dilancarkan oleh masyarakat muslim sendiri yang reformis. Kaum reformis mencoba menciptakan pola pendidikan yang meintegrasikan ilmu pelajaran umum atau sekolah formal buatan Belanda<sup>7</sup> dengan tanpa menghilangkan pelajaran-pelajaran dasar agama. Pola ini yang kemudian dikenal dengan madrasah formal.

Melalui alur historis yang terjadi, tidak mengherankan jika sebenarnya madrasah formal di Indonesia sebagaimana digambarkan oleh dalam teori Maqdisi. Namun dianggap sebagai respons strategi keberlanjutan pendidikan agama secara formal. Artinya tidak sebagaimana yang digambarkan sebagaimana oleh Halim Soebahar yang mengutip penjelas Bosworth dan temen-teman, sebagai berikut:

---

<sup>4</sup> Senada dengan apa yang dijelaskan oleh George Makdisi memaparkan bahwa perkembangan madrasah adalah hasil metamorfosis yang berangsur-angsur dari fungsi masjid. George Makdisi, *The Rise of College Institutions of Learning in Islam and the West* (Edinburgh: Edinburgh University Press, 1981), 47. Lihat juga Hasan Asari, *Menyingkap Zaman Keemasan Islam* (Bandung: Mizan, 1996), 51.

<sup>5</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Kiai* (Jakarta: LP3ES, 2011), 41.

<sup>6</sup> Hanun Asrohah, *Pelembagaan Pesantren* (Jakarta, Depag RI dan INCIS: 2002), 153.

<sup>7</sup> Pelajaran umum yang dimaksud adalah pelajaran-pelajaran yang sama dengan pelajaran yang ada dalam lembaga pendidikan formal yang buat Belanda seperti *Volksschool*. Lihat. Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Melinium III* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), 119-120.

*“The madrasah is the product of three stages in the development of the college in Islam. The mosque or masjid, particularly in its designation as the non congregational mosque, was the first stage, and it functioned in this as an instructional centre. The second stage was the masjid-khan complex, in which the khan or hostelry served as a lodging for out-of-town student. The third stage was the madrasa proper, in which the functions of both masjid and khan were combined in an institution based on a single wakf deed”<sup>8</sup>.*

Cikal bakal Madrasah di Indonesia lebih sebagai akumulasi penyeteraan atau singgungan pendidikan agama Islam dengan formal. Tidak mengeherankan, jika dalam perkembangan formalisasi madrasah diperlukan dukungan keputusan peraturan Surat Keputusan Tiga Menteri (SKB) Tanggal 24 maret tahun 1975.<sup>9</sup> Peraturatan ini memberikan standar acuan yang menekankan agar lembaga pendidikan yang menjadikan mata pelajaran pendidikan agama Islam sebagai mata pelajaran dasar diberikan sekurang- kurangnya 30% dibanding pelajaran umum.<sup>10</sup> Aturan ini tentu menandakan adanya kondisi perkembangan singgungan keberterapan madrasah sebagai lembaga formal yang disetarakan. Untuk itulah, sisi ini yang membuat manajemen perkembangan madrasah di Indonesia dianggap sangat unik sebab berasal dari sejarah panjang pengembangan pendidikan agama. Berbeda dengan madrasah yang era klasik yang memang dihadirkan oleh pemerintah dan lebih banyak didominasi pendidikan agama.

Keunikan pada sisi ini, tentu juga menjadi titik pembeda di sisi manajemen mutunya. Berbeda dengan sekolah pada umumnya, madrasah mengintegrasikan standar pendidikan agama dalam standar pendidikan umum. Sisi inilah yang tentu mengindikasikan upaya penggabungan dua arah. Pada satu berperan sebagai pendidikan umum yang ikut berpartisipasi dalam perkembangan modern dan globalisasi. Pada sisi juga memposisikan sebagai lembaga pendidikan agama yang berfokus pada perkembangan pengetahuan agama.<sup>11</sup>

Dalam hal pengembangan pengembangan mutu lulusannya, sepiantas nampak sangat berat untuk dijalankan, lebih untuk bersaing dengan sekolah umum yang notabene sejak awal telah fokus pada pengembangan manajemen modern. Ditinjau dari perspektif yang lebih luas, persoalan yang dihadapi oleh madrasah tidak hanya berkaitan dengan faktor guru, tetapi juga berkaitan dengan faktor-faktor lain. Muhaimin memberikan perspektif yang menarik mengenai hal ini. “Dari sisi sarana dan prasarana, madrasah tidak mampu membeli atau mengadakan fasilitas pendidikan karena semangat rendah, pendidikan berjalan seadanya, inovasi rendah, kualitas

---

<sup>8</sup> Abd. Halim Soebahar, *Pendidikan Islam dan Trend Masa Depan Pemetaan Wacana dan Reorientasi* (Jember: Pena Salsabila: 2009), 236.

<sup>9</sup> Pada aturan ini, dijelaskan madrasah yang ijazah lulusannya ingin disetarakan maka pembelajarannya harus terdiri dari 30% ilmu agama dan 70% pengetahuan umum. Lihat, peraturan Surat Keputusan Tiga Menteri (SKB) Tanggal 24 maret tahun 1975.

<sup>10</sup> A. Timur Jaelani, *Peningkatan Mutu Pendidikan dan Pengembangan Perguruan Agama* (Jakarta: Dermaga, 1982), 23.

<sup>11</sup> Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), 159-160.

rendah, peminat sedikit, dan dana yang minim”.<sup>12</sup> Kelemahan-kelemahan tersebut mengakibatkan madrasah terjebak dalam siklus negatif. Kelemahan input dari berbagai variannya, termasuk di dalamnya terkait dengan sarana prasarana, tentu juga melemahkan kompetensi lulusan yang dihasilkan oleh madrasah.

Masalah-masalah di atas merupakan hal umum yang ditemui di banyak madrasah pada era desentralisasi. Proses desentralisasi di level madrasah sering kali menimbulkan banyak masalah yang berhubungan dengan peran individu guru. Masalah itu berkisar sebagai gambar berikut:



Gambar 1. Problematika Desentralisasi Madrasah<sup>13</sup>

Problematika di atas inilah yang mendorong menjadi dasar utama pengembangan madrasah pasca adanya desentralisasi. Sebenarnya untuk meningkatkan mutu telah banyak solusi strategis telah dicanangkan. Salah satunya mendorong adanya paradigma baru yang dapat menjadikan madrasah bersifat demokratis, termasuk kemandirian kepala madrasah, para guru dan staf untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas. Paradigma yang dimaksud adalah Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Gagasan ini dikembangkan dari konsep *school based menejement*, yang demikian disebut sebagai salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi.<sup>14</sup> Konsep ini yang diperkenalkan oleh Umaedi ini,<sup>15</sup> sangat baik. Namun kembali lagi, ada banyak masalah yang terjadi. Untuk melaksanakan konsep ini memerlukan standar input dan proses yang baik guna meningkatkan kualitas *out put*nya. Beberapa gagasan ini dianggap hal yang perlu dipertimbangkan dalam hal pengembangan pasca adanya desentralisasi madrasah.

<sup>12</sup> Muhaimin, “*Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*”, Makalah Seminar Nasional di STAIN Tulungagung, 7 Nopember 2009.

<sup>13</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 75.

<sup>14</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (konsep, strategi, dan implementasi)* (Bandung: Rosda, 2002), 11.

<sup>15</sup> Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah pendekatan Baru dalam pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu* (Jakarta: Depdikbut, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1999), 36.

## **Tranformasi Pengembangan Mutu Kompetensi Lulusan Madrasah**

Adapun karekteristiknya, Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah tentunya tidak terlepas dari keinginan ideal sekolah/madrasah. Pada abad ke-21 telah terjadi reformasi pendidikan seperti berikut ini:

1. Otonomi manajemen sekolah/madrasah

Madrasah menjadi sentral utama manajemen dalam tingkat strategis dan operasional dalam penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran.

2. Pemberdayaan guru secara optimal

Dikarenakan madrasah harus berkompetisi membangun mutu pendidikan dan membentuk citra di masyarakat, guru-guru harus diberdayakan dan pemberdayaan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.

3. Pengelolaan madrasah secara partisipatif

Kepala madrasah harus mampu bekerja dengan dan melalui seluruh komunitas madrasah agar masing-masing dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi secara baik dan terjadi transparansi pengelolaan madrasah.

4. Sistem yang disentralisasikan

Dalam penganggaran misalnya pelaksanaan MBM mendorong madrasah. Madrasah siap berkompetisi untuk mendapatkan dana dari masyarakat atau pemerintah secara kompetitif dan mengelola dana itu dengan penuh tanggung jawab.

5. Madrasah dengan pilihan atau otonomi madrasah dalam menentukan aneka pilihan

Dalam program akademik dan non akademik dapat dikreasi oleh madrasah sesuai dengan kapasitasnya dan sesuai pula dengan kebutuhan masyarakat loka, nasional maupun global, seperti muatan lokal.

6. Hubungan kemitraan antara dunia bisnis dan pendidikan

Hubungan kemitraan ini dapat dilakukan secara langsung atau melalui komite madrasah. Hubungan kemitraan ini bukan hanya untuk kepentingan pendanaan, juga untuk kegiatan praktek kerja dan program pembinaan dan pengembangan lainnya.

7. Akses terbuka bagi madrasah untuk tumbuh relatif mandiri

Pemberian kewenangan yang diberikan kepada madrasah memberikan ruang gerak untuk membuat keputusan-keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatan mutu pendidikan madrasah.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen*, 35.

Jika dilihat dari segi pola pelaksanaan manajemen maka karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah dapat dilihat pada tabel berikut ini:

<b>POLA LAMA</b>	<b>POLA BARU</b>
<b>Subordinasi</b>	Otonomi
<b>Pengambilan keputusan terpusat</b>	Pengambilan keputusan partisipatif
<b>Ruang gerak kaku</b>	Ruang gerak luwes
<b>Pendekatan birokratik</b>	Pendekatan profesional
<b>Sentralistik</b>	Disentralistik
<b>Diatur</b>	Motivasi
<b>Overeregulasi</b>	Dereligurasi
<b>Mengontrol</b>	Mempengaruhi
<b>Mengarahkan</b>	Memfalsifikasi
<b>Menghindari resiko</b>	Mengelola resiko
<b>Gunakan uang semuanya</b>	Gunakan uang seefisien
<b>Individual yang cerdas</b>	Teamwork yang cerdas
<b>Informasi terribadi</b>	Informasi terbagi
<b>Pendelegasian</b>	Pemberdayaan
<b>Organisasi hirarkis</b>	Organisasi datar

Tabel 1. Karakteristik Tranformasi MBM Berdasarkan Perubahan Pola Manajemen Pendidikan

Berdasar pada hal inilah, sebenarnya yang paling penting adalah pengelolaan sumber daya yang dimiliki madrasah serta dikelola dan dilakukan oleh madrasah itu sendiri. Makna ini tentunya berbeda dari makna manajemen pendidikan sebelumnya, yaitu bahwa semua diatur dari pemerintah pusat (*sentralistik*). Dengan demikian dapat dipahami bahwa telah terjadi perubahan paradigma manajemen pendidikan di madrasah, yang semula diatur dan dikendalikan oleh pusat dan birokrasinya, menjadi pengelolaan yang berdasar pada potensi atau kemampuan madrasah itu sendiri (*desentralistik*).<sup>17</sup>

Pada konteks *desentralisasi* madrasah mempunyai kewenangan penuh dalam mengatur pendidikan dan pembelajaran, merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mempertanggung jawabkan, serta memimpin sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Wohlsteeter, Priscilla dan Mohrman menyatakan bahwa MBM berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi madrasah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan madrasah di tingkat lokal guna memajukan madrasahnyanya.<sup>18</sup>

Manajemen berbasis madrasah di Indonesia pelaksanaannya masih terikat dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik secara nasional, maupun daerah. Artinya

<sup>17</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen*, 56.

<sup>18</sup> Mohammad Syaifuddin, dkk., *Manajemen Berbasis Sekolah* (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional. 2007), 4.

otonomi yang dimaksudkan di dalam penjelasan pasal 51 ayat 1 UU Sisdiknas No. 23 Tahun 2003 merupakan bentuk *desentralisasi* yang bersifat relatif mengacu pada perundang-undangan dan peraturan yang berlaku di tingkat nasional dan daerah. Dengan demikian, manajemen berbasis madrasah memiliki tanggung jawab madrasah menjadi lebih besar. Madrasah dituntut untuk menunjukkan hasil kerjanya sehubungan dengan kewenangan lebih besar yang diperolehnya sebagai bentuk akuntabilitas baik, kepada warga sekolah maupun pemerintah.

Manajemen peningkatan mutu madrasah adalah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan. Tentunya hal ini guna menjamin mutu lulusannya. Sistemnya ialah menawarkan madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi dalam madrasah untuk meningkatkan kinerja guru, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan madrasah.

Manajemen berbasis madrasah merupakan salah satu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas, pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan ke masing-masing madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah, guru, peserta didik dan orang tua murid, *stakeholder* mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan madrasah.<sup>19</sup>

Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan tentang masalah mutu pendidikan, yaitu pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk suatu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.<sup>20</sup> Dari uraian di atas, penulis menyatakan bahwa pendidikan madrasah itu bermutu apabila:

1. Lulusannya dapat melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.
2. Secara moral lulusannya dapat menunjukkan tanggung jawab dan kepeduliannya terhadap masyarakat.
3. Secara individual, lulusannya semakin meningkat iman dan taqwanya kepada Allah SWT.
4. Secara kultural, lulusannya mampu menginterpretasikan ajaran agama Islam dalam lingkungan hidup sosialnya.

Pada intinya, madrasah yang bermutu bukanlah untuk madrasah, melainkan untuk anak didik dan masyarakat. Disinilah esensi bahwa madrasah harus memiliki standar mutu layanan minimal terutama berhubungan dengan hal-hal berikut: (1) standar mutu layanan minimal kinerja kepala madrasah berkaitan dengan pelaksanaan tugas kepemimpinan dan keadministrasian; (2) standar mutu layanan minimal etos dan kerja guru berkaitan dengan disiplin kerja; (3) standar

---

<sup>19</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah* (Yogyakarta: Ar Ruz Media, 2013), 124.

<sup>20</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, 53.



mutu layanan minimal kinerja tata usaha berkaitan dengan kearsipan; (4) standar mutu layanan minimal partisipasi masyarakat akan pendidikan anaknya, terutama di bidang pembiayaan, pengawasan belajar anak, dan memberi masukan kepada madrasah demi kebaikan dan perbaikan kinerja madrasah; (5) standar mutu layanan minimal semangat belajar anak didik berkaitan dengan disiplin madrasah, disiplin belajar, kegiatan yang bersifat partisipatif, program ekstrakurikuler, dll.<sup>21</sup>

### **Upaya Pengembangan Menejemen Mutu Lulusan Madrasah**

Pembahasan ini lebih pada berbicara model ideal yang dikembangkan dalam fakta yuridis kebijakan yang ada. Secara teoretis maupun yuridis. Untuk memepincinya, penulis akan menjelaskan dari aspek yuridis terlebih, lalu kemudian berlanjut pada penjelasan konsep teoretis dari beberapa pakar. Hal demikian untuk mempermudah memahami bahwa urgensi teroretis konsep kompetensi yang perlu dikembangkan dalam hal pengembangan kompetensi lulusan madrasah.

Pada penjelasan UU Sisdiknas ditulis,

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang bertujuan untuk mengembangkan potensi agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan mampu menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab”.<sup>22</sup>

Berdasarkan kutipan yuridis di atas, disebutkan bahwa pendidikan yang dilakukan dalam negara ini tentu diarahkan untuk mengembangkan kemampuan, watak, serta peradaban. Termasuk Madrasah, dalam hal ini tentu perlu melakukan pengembangan kearah tersebut. Sebagai hal yang mendasar tentu melakukan hal serupa. Jika dikaji lebih mendalam, kemampuan, watak dan peradaban tentu berhubungan dengan apa yang disebut kompetensi. Sebab dalam redaksi yang lain, misal di pasal 35 ayat di UU terkait Isi, kompetensi disebut sebagai istilah kualitas dalam hal tamatan, isi dan pelajaran. Dengan demikian, pengembangan kemampuan dan watak sebenarnya dapat dilihat dari kompetensi yang akan dipakai dalam proses pengembangannya.

Lebih lugas di Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2015 dijelaskan bahwa kompetensi merupakan seperangkat sikap, pengetahuan, dan keterampilan, yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh Peserta Didik sebuah lembaga sekolah. Tentunya pasca menempuh program atau pelejaran tertentu.<sup>23</sup> Artinya, disebut kompetensi dalam pendidikan apabila telah diberikan atau

---

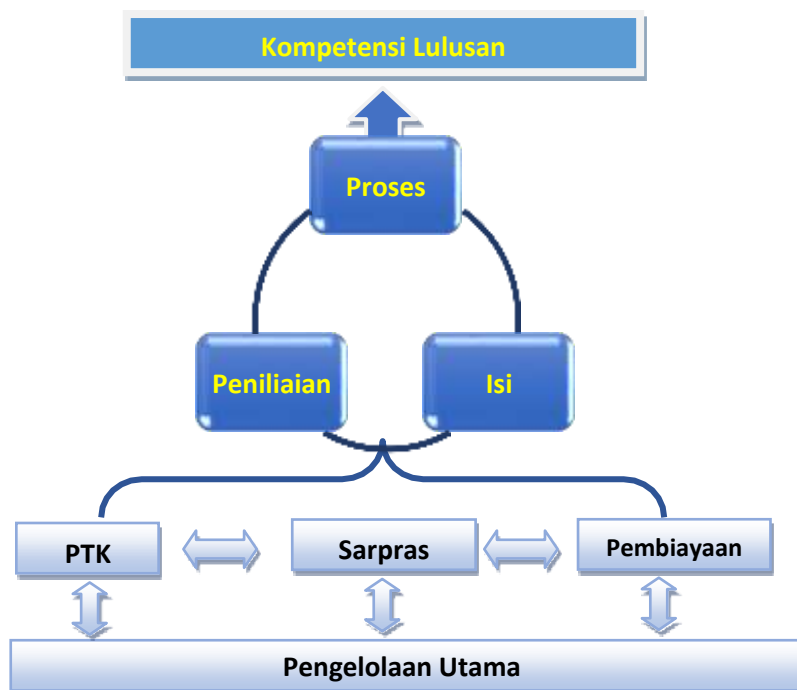
<sup>21</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, 77.

<sup>22</sup> UU No. 20 Tahun 2003 *Tentang Sisdiknas*, 5

<sup>23</sup> PP Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas PP Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

dipelajari peserta didik. Bentuk kompetensi sebagaimana yang dijelaskan dalam teori di awal bahwa subnya adalah sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

Aturan di atas inilah yang kemudian ditindak lanjuti oleh kementerian agama yang membawahi seluruh madrasah formal di Indonesia. Dalam program Madrasah reforms. Seluruh penjelasan dalam peraturan pemerintah yang disebut diatas diteruskan sebagai sebuah konsep manajemen mutu lulusan “madrasah reforms” sebagaimana berikut:<sup>24</sup>



Gambar 2. Menejemen Mutu Kompetensi Lulusan  
Program Kebijakan Madrasah Reforms

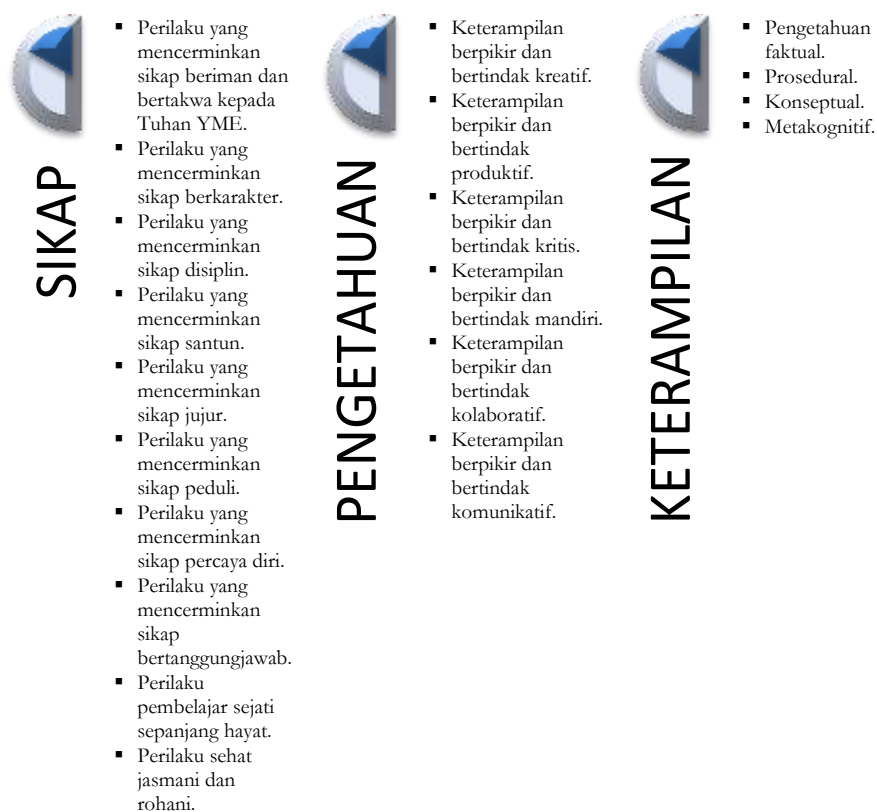
Dalam hal ini pengembangan konsepnya seluruh elemen standar pendidikan diposisikan secara sistematis. Sistematis yang dimaksud posisi delapan standar pendidikan nasional sebagai sebuah manajemen pengembangan madrasah. Dalam penjelasan tersebut disebutkan bahwa mutu pengelolaan menjadi yang utama, dan berhubungan langsung dengan PTK, Sarpras, pembiayaan.

Gambar di atas menjelaskan bahwa proses peningkatan mutu madrasah puncaknya terarah pada kompetensi lulusan. Jadi delapan standar sistem pendidikan nasional dalam program madrasah reforms dapat dilihat dari kompetensi lulusannya. Apabila, maka dapat dimungkinkan ada salah satu dari tujuh standar yang masih lemah. Sebaliknya, jika semua bermutu maka kompetensi lulusan juga akan bermutu.

<sup>24</sup> Tim Penyusun, *Madrasah reform 2020-2024 (realizing education's Promise Madrasah Education Reforms)* (Jakarta: Kementerian Agama, 2020), 5.

Jadi pada secara yuridis kompetensi lulusan merupakan target akhir dari pemenuhan standar sistem pendidikan nasional. Dengan demikian, jika dihubungkan dengan proses catatan yuridis yang telah dibahas sebelumnya dapat dikatakan bahwa sub penting sasaran delapan standar tersebut adalah pada pembentukan pengetahuan, keterampilan dan sikap lulusan.

Adapun rincian tiga hal yang menjadi sub kompetensi secara rinci adalah sebagaimana digambarkan di bawah ini:



Gambar 3. Sub Kompetensi Dalam Peningkatan Mutu Madrasah<sup>25</sup>

Jika diperinci, ada keterhubungan antara mutu pengelolaan, PTK, Sarpras, pembiayaan, peses, isi dan evaluasi pembelajaran pada pembentukan dan pengembangan pengetahuan, ketarampilan, dan sikap. Itu artinya, seluruh menejemen mutu berhubungan dengan pengembangan kemampuan, watak dan peradaban.

Elemen kompetensi yang dijabarkan diatas tentu berhubungan dengan konsepsi umum kompetensi siswa. Kompetensi telah dijelaskan secara gamblang oleh beberapa pakar. Salah satunya yang membahas tentang kompetensi adalah Dubois, Rothwell dan tentunya Duo Spencer. Dubois dan Roth well memberikan penjelasan sederhana tentang kompetensi, keduanya menjelaskan hal yang berhubungan dengan kompetensi adalah, *Always trusted you to do your work well, Gave you immediate feedback on your work, Was incredibly and brutally honest—but in a very positive way*

<sup>25</sup> Tim Penyusun, *Madrasah reforms 2020-2024*, 6.

dan *Showed concern for others when their personal problems affected*.<sup>26</sup> Maksudnya kompetensi akan memberikan efek pada adanya kepercayaan pada dirinya terkait pekerjaannya, adanya respon segera pada kewajiban kerja, inovatif positif, dan memiliki rasa kepedulian.

Penjelasan kedua di atas sebenarnya lebih ingin memperkenalkan konsep kompetensi dalam pengembangan *Human Resources Development* (HRD). Sehingga penjelasan lebih pada teknis proses pengembangan SDM. Walaupun demikian, dari yang disebutkan tentu merupakan indikasi penting dalam menggambarkan kompetensi seseorang dalam hubungannya dengan kerja profesional. Terlihat ia menjabarkan secara serhana bahwa inti dari kompetensi itu adalah sikap profesional dalam bekerja dan peduli pada orang lain.

Lebih rinci dari pada penjelasan ini, sebenarnya banyak yang telah menyebut secara gamblang bahwa kompetensi memiliki lima kunci sub konsep (*five key of competence*). Lima konsep ini banyak dijelaskan oleh Dai, Stenberg dan tentunya juga dua Spencer. Dai dan Stenberg menulis buku dengan judul "*Motivation, Emotion, and Cognition: Integrative Perspectives on Intellectual Functioning and Development*". Ia berusaha menggabungkan konsepsi motivasi, emosi dan kognisi. Dalam pandangannya, ketiganya merupakan hal kemudian disebutnya sebagai dasar dari sikap. Lalu kajiannya yang mendalam membunya menemukan konsep kompetensi. Ia menyebut bahwa kompetensi terdiri dari *metacognitive skills, learning skills, thinking skills, knowledge, dan motivation*.<sup>27</sup>

Seluruh konsep dari beberapa pakar di atas, tentu juga telah ada dalam indikator kompetensi yang secara sederhana diklasifikasikan menjadi tiga bagian sebagaimana gambar di atas. Artinya pengelolaan manajemen secara keseluruhan diarahkan untuk mengembangkan indikator penting elemen kompetensi ideal peserta didik. Di titik inilah *total quality management* ditransformasikan.<sup>28</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara yuridis telah diatur standar konsep peningkatan kompetensi lulusan. Untuk Madrasah Aliyah sebagaimana yang diangkat dalam penelitian ini telah diatur untuk dapat mengembangkan sikap, pengetahuan dan keterampilan tertentu. Pada konteks sikap meliputi sikap teologis, profesional, bermoral, penuh kepedulian percaya diri, komitmen belajar sepanjang hayat dan berusaha hidup sehat. Dalam hal pengetahuan meliputi pemahaman akan fakta, prosedur, konsepsi dan metakognitif. Sedangkan

---

<sup>26</sup> David D. Dubois dan William J. Rothwell, *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers* (California: Davis-Black, 2010), 16.

<sup>27</sup> *Motivation, Emotion, and Cognition: Integrative Perspectives on Intellectual Functioning and Development*, ed. by David Yun Dai and Robert J. Sternberg (USA: Routledge, 2004), 213.

<sup>28</sup> Tercatat awal pakar yang mencoba merekonstruksi konsep manajemen mutu ini bernama Edward Deming. Ia menulis buku dengan judul "*The New Economics for Industry, Government, Education*". Dalam buku inilah dijelaskan bahwa mutu itu tidak dapat dirumuskan secara subjektif. Namun nilai mutu sebenarnya berhubungan dengan banyak hal. Bukan hanya pada bagunya produk saja namun juga perlu mempertimbangkan customer. Dengan demikian, proses peningkatan perlu menghubungkan asumsi pimpinan lembaga atau perusahaan dan juga kebutuhan dan harapan customer. Konsep ini yang kemudian ia sebut sebagai Total Quality Management (TQM). Lengkapnya, W. Edwards Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education* (Inggris: MIT Press, 2000), 2-12.

dalam hal keterampilan disebutkan meliputi, terampil berpikir kreatif, produktif, kritis, mandiri, kolaboratif, dan komunikatif. Kesemuanya ini yang dijelaskan secara yuridis.

## Kesimpulan

Pengembangan mutu kompetensi lulusan madrasah berkembang pesat di era globalisasi. Hal ini tidak terlepas dari gerak transformasi manajemen mutu di era kebijakan desentralisasi di Indonesia. Pada awal perkembangannya, upaya ideal pengembangan manajemen mutu lulusan pendidikan madrasah mengalami banyak masalah. Mulai dari ketidak siapan SDM-nya hingga model paradigma manajemennya yang masih sentralistik. Kedua masalah ini menjadi fokus pengembangan mutu lulusan madrasah di pasca kebijakan desentralistik pendidikan.

Ada beberapa tawaran strategi pengembangan mutu kompetensi lulusan yang berdasar pada masalah yang terjadi. Salah satunya adalah pengembangan *school based management* dalam bentuk manajemen berbasis madrasah. Gagasan ini mencoba membangun model pengembangan madrasah didasarkan partisipatif dengan membangun standar mutu lulusannya. Orientasinya, guna pengembangan lulusan madrasah yang dapat menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Pada perkembangan selanjutnya, konsep ini yang lebih dikembangkan secara rinci dalam kebijakan madrasah reforms. Sebuah konsep yang dikembangkan dari *total quality management* dengan menfokuskan pada pengembangan varian kompetensi peserta didik.

## Referensi

- Arifin, Muzayyin. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003.
- Asari, Hasan. *Menyingkap Zaman Keemasan Islam*. Bandung: Mizan, 1996.
- Asrohah, Hanun. *Pelebagaan Pesantren*. Jakarta, Depag RI dan INCIS: 2002.
- Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Melinium III*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Deming, W. Edwards. *The New Economics for Industry, Government, Education*. Inggris: MIT Press, 2000.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Kiai*. Jakarta: LP3ES, 2011.
- Dubois, David D. dan Rothwell, William J. *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*. California: Davis-Black, 2010.
- Jaelani, A. Timur. *Peningkatan Mutu Pendidikan dan Pengembangan Perguruan Agama*. Jakarta: Dermaga, 1982.
- Makdisi, George. *The Rise of College Institutions of Learning in Islam and the West*. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1981.

- Motivation, Emotion, and Cognition: Integrative Perspectives on Intellectual Functioning and Development*, ed. by David Yun Dai and Robert J. Sternberg. USA: Routledge, 2004.
- Muhaimin. “*Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*”. Makalah Seminar Nasional di STAIN Tulungagung, 7 Nopember 2009.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah (konsep, strategi, dan implementasi)*. Bandung: Rosda, 2002.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ar Ruz Media, 2013.
- Peraturan Surat Keputusan Tiga Menteri (SKB) Tanggal 24 maret tahun 1975.
- PP Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas PP Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Qoumas, Yaqut Cholil. dalam Siaran pers Kementerian Agama yang dikutip pada Sabtu (6/2/2021).
- Ramdhani, M. Ali. “Peminat Madrasah Aliyah Unggulan Meningkatkan dari Tahun ke Tahun”, dalam <https://www.kompas.com/edu/read/2021/02/26/162854171/peminat-madrasah-aliah-unggulan-meningkat-dari-tahun-ke-tahun>. Tanggal 26/02/2021
- Soebahar, Abd. Halim. *Pendidikan Islam dan Trend Masa Depan Pemetaan Wacana dan Reorientasi*. Jember: Pena Salsabila: 2009.
- Syaifuddin, Mohammad dkk., *Manajemen Berbasis Sekolah*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional. 2007.
- Tim Penyusun, *Madrasah reform 2020-2024 (realizing education's Promise Madrasah Education Reforms)*. Jakarta: Kementerian Agama, 2020.
- Umaedi. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah pendekatan Baru dalam pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu*. Jakarta: Depdikbut, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1999.
- Umar, Ahmad. “10 Siswa Madrasah Aliyah Terima Penghargaan Prestasi Talenta Indonesia 2020” dalam <https://kemenag.go.id/berita/read/514987/10-siswa-madrasah-aliah-terima-penghargaan-prestasi-talenta-indonesia-2020> tanggal 23 Desember 2020 .
- UU No. 20 Tahun 2003 *Tentang Sisdiknas*.