

**MANAJEMEN MUTU PEMBELAJARAN
DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI LULUSAN MADRASAH**
(Studi Multisitus di Madrasah Aliyah Husnul Ri'ayah Suboh dan Madrasah
Aliyah Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo)



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh:
SUGIANTO
NIM : 0841919005

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
JULI 2023**

PERSETUJUAN

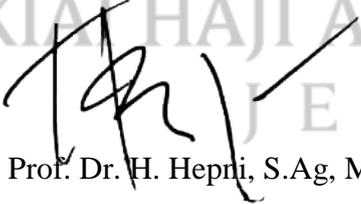
Disertasi dengan judul : **“Manajemen Mutu Pembelajaran Dalam Pengembangan Kompetensi Lulusan Madrasah” (Studi Multisitus di Madrasah Aliyah Husnul Ri’ayah Suboh dan Madrasah Aliyah Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Situbondo)** yang ditulis oleh **Sugianto, NIM : 0841919005**, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji dalam Ujian Terbuka Pascasarjana UIN K.H. Achmad Siddiq Jember pada hari Rabu, tanggal Dua Puluh Satu bulan Juni tahun Dua Ribu Dua Puluh Tiga.

Jember, Juni 2023
Promotor



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd

Jember, Juni 2023
Co-Promotor



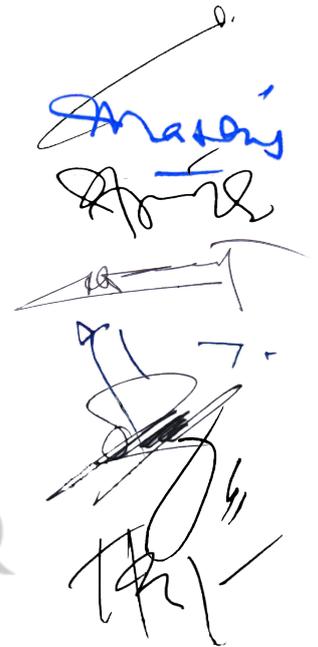
Prof. Dr. H. Hepri, S.Ag, M.M

PENGESAHAN

Disertasi dengan judul : **“Manajemen Mutu Pembelajaran Dalam Pengembangan Kompetensi Lulusan Madrasah”** (Studi Multisitus di Madrasah Aliyah Husnul Ri’ayah Suboh dan Madrasah Aliyah Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Situbondo) yang ditulis oleh **Sugianto, NIM : 0841919005**, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji dalam Ujian Terbuka Pascasarjana UIN K.H. Achmad Siddiq Jember pada hari Rabu, tanggal Dua Puluh Satu bulan Juni tahun Dua Ribu Dua Puluh Tiga.

DEWAN PENGUJI :

1. Ketua Sidang/Penguji : Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM.
2. Penguji Utama : Prof. Masdar Hilmy, S.Ag., MA, Ph.D.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.
4. Penguji : Prof. Dr. H. Abd. Muis Tabrani, M.M.
5. Penguji : Prof. Dr. M. Khusna Amal, M.Si.
6. Penguji : Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag.
7. Promotor/Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
8. Co-Promotor/Penguji : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M



Jember, Juni 2023

Mengesahkan

Direktur



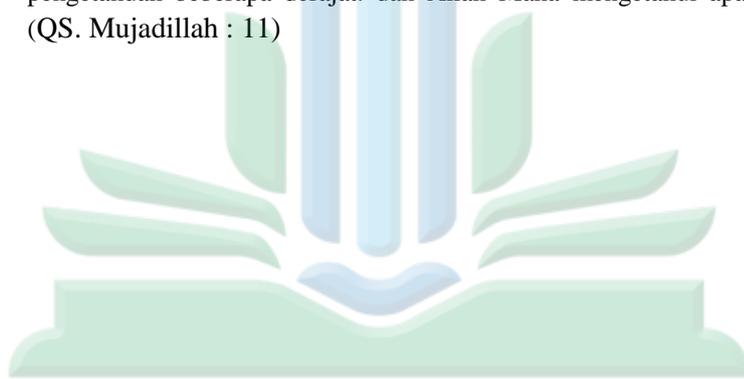
Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag.

NIP. 197803172009121007

MOTTO

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ
اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا فَإِنَّ اللَّهَ يَرْفَعُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

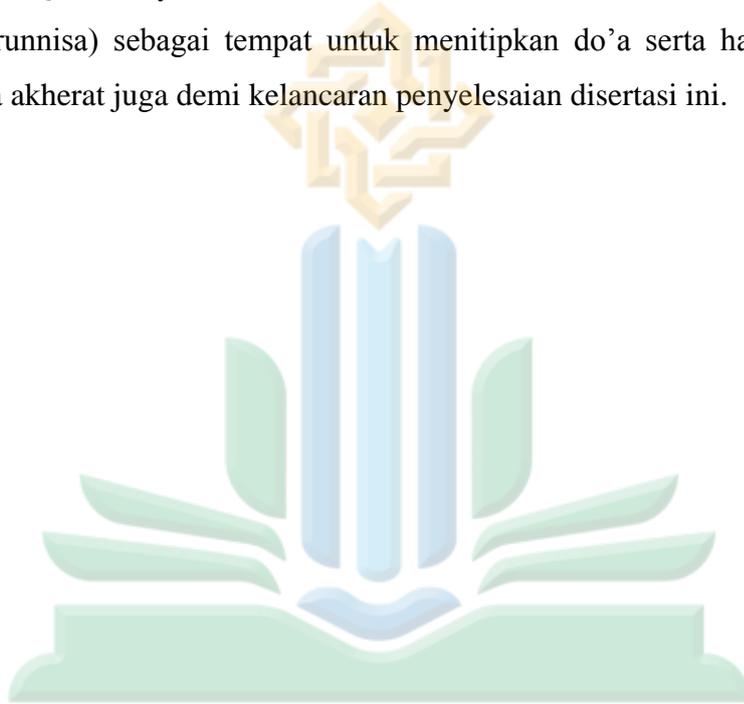
Artinya: "Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Mujadillah : 11)



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PERSEMBAHAN

Istriku tercinta (Hj. Triana Kurniawati, S.Pd, M.Pd) dan keempat anakku tersayang (Muhammad Fikrul Mustanir Wahid, Nadiatul Bashiroh Aufar At Tsani, Qaulan Syadida Fauziah At Tsalis, dan Fatimah Az Zahrah Kamilah Khairunnisa) sebagai tempat untuk menitipkan do'a serta harapan masa depan dunia akherat juga demi kelancaran penyelesaian disertasi ini.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, tiada kata terindah dan ungkapan termulia kecuali sanjungan syukur keharibaan Illahi Rabbi dzat yang telah memberikan anugrah nikmat kepada setiap makhluk. Alhamdulillah disertai yang berjudul **“Manajemen Mutu Pembelajaran Dalam Pengembangan Kompetensi Lulusan Madrasah” (Studi Multisitus di Madrasah Aliyah Husnul Ri’ayah Suboh dan Madrasah Aliyah Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Situbondo)**” ini berhasil disusun melalui proses dan telaah yang mendalam hingga dapat diselesaikan. Shalawat dan salam senantiasa terlimpah curahkan untuk junjungan dan sanjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah menunjukkan jalan kebenaran melalui *Addeinul Islam* (Agama yang haq di sisi Allah SWT).

Terwujudnya disertai ini karena dukungan dan bantuan dari banyak pihak, oleh karena itu peneliti mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E, M.M sebagai Rektor UIN KHAS Jember beserta segenap Wakil Rektor Universitas Islam Negeri K.H. Achmad Siddiq Jember.
2. Direktur dan Wakil Direktur Program Pascasarjana UIN KHAS Jember (Prof. Dr. H. Moh. Dahlan, M.Ag dan Dr. H. Ubaidillah, M.Ag), beserta segenap civitas akademika Program Doktor UIN KHAS Jember yang telah memberikan fasilitas dan layanan akademik hingga selesainya disertai ini.
3. Segenap tim penguji/reviewer yang telah memberikan masukan, saran dan arahan untuk kesempurnaan hasil penelitian ini
4. Promotor yaitu Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd dan Co. Promotor yaitu Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M atas segala saran, bimbingan, curahan waktu, tenaga dan fikiran guna perbaikan substansi penelitian ini.

5. Para dosen Program Doktor UIN KHAS Jember yang telah mencurahkan ilmu sesuai dengan bidangnya masing-masing selama peneliti menempuh jenjang doktor.
6. Kepala Madrasah Pondok Pesantren Husnul Ri'ayah dan Kepala Madrasah Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, yaitu Bapak Estur, S.Ag dan Bapak Anwaruddin, S.Ag beserta para Waka, Guru dan informan lainnya yang telah memberikan informasi, data, dan keterangan-keterangan sebagai bagian yang sangat penting dalam disertasi ini.
7. Kepala MAN 1 Situbondo Periode 2018 – 2021 Bapak Dr. Mohammad Faris, S.Ag, M.Pd.I sebagai inspirasi dan Bapak Drs. H. Sahiyanto Kepala MAN 1 Situbondo periode 2021 – sekarang sebagai motivasi, kedua beliau memberikan izin ruang, waktu, tentunya kebijakan untuk bisa menyelesaikan S.3 ini, serta teman-teman seperjuangan.
8. Bapak dan Ibu di Kediri, Ibu di Banyuwangi, atas segala motivasi, do'a dan restunya.
9. Istriku tercinta (Triana Kurniawati, S.Pd, M.Pd) dan keempat anakku (Muhammad Fikrul Mustanir Wahid, Nadiatul Bashiroh Aufar At Tsani, Qaulan Syadida Fauziah At Tsalis, dan Fatimah Az Zahrah Kamilah Khairunnisa) sebagai tempat untuk menitipkan do'a demi kelancaran penyelesaian disertasi ini.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT peneliti bergantung, menyandarkan do'a dengan iringan rahmat, hidayah dan ridla Allah, mudah-mudahan disertasi ini memberi masalah untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan peradaban Islam.

Jember, Mei 2023

Peneliti

Sugianto

ABSTRAK

Sugianto, 2023. *“Managemen Mutu Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Lulusan Madrasah Pesantren (Studi Multisitus di MA Husnul Ri’ayah Suboh dan MA Salafiyah Syafi’iyah Kabupaten Situbondo).”*

Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Promotor : Prof. Dr. H. M. Khusnuridlo, M.Pd.I, Co-Promotor : Dr. Hepni, S.Ag, M.M.

Kata Kunci : Menajemen, Mutu, Madrasah, Pesantren, Kompetensi, Lulusan

Sejak adanya kebijakan desentralisasi pendidikan, madrasah telah bersusah payah melaksanakan pendidikan dengan profesional. Upayanya terbilang sukses, salah satunya dengan banyak lulusan madrasah yang mendapat prestasi baik ditingkat nasional maupun internasional. Walaupun demikian, bukan berarti madrasah dianggap telah mencapai puncak kesuksesannya. Madrasah yang berdiri karena gotong royong masyarakat sebagaimana pendidikan pesantren, tetap dituntut untuk terus menerus mengembangkan mutu pembelajarannya. Arus globalisasi tidak memberikan pilihan pada madrasah, utamanya yang ada di bawah naungan pesantren untuk terus menjawab perubahan kebutuhan masyarakat. Dasar realitas tersebut yang mendorong penelitian ini mengangkat judul *“Managemen Mutu Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Lulusan Madrasah Pesantren (Studi Multisitus di MA Husnul Ri’ayah Suboh dan MA Salafiyah Syafi’iyah Kabupaten Situbondo)”*. Tema besar yang diangkat didekati dengan sejumlah kerangka teoretik *total quality management*.

Untuk memperoleh diskripsi komprehensif tentang manajemen mutu dilaksanakan, penelitian akan memfokuskan pada dua hal yang urgen dalam sebuah pembelajaran. Keduanya adalah bagaimana manajemen mutu siswa dalam mengembangkan kompetensi lulusan? dan bagaimana manajemen mutu guru dalam mengembangkan kompetensi lulusan? Kedua fokus ini diangkat guna menggambarkan secara komprehensif manajemen mutu pembelajaran yang dilakukan guna pengembangan kompetensi lulusan madrasah pesantren.

Proses penelitian berjenis kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Situs yang diangkat ada dua madrasah yakni MA Husnul Ri’ayah Suboh dan MA Salafiyah Syafi’iyah Kabupaten Situbondo. Proses pengumpulan data dari kedua situs ini dilakukan dengan observasi, interview dan dokumentasi. Sedangkan analisis memakai dua metode yakni metode analisis Mile dan Haberman serta analisis lintas situs.

Setelah dilakukan kajian yang mendalam, penelitian memberikan temuan model manajemen mutu pembelajaran dalam rangka pengembangan kompetensi lulusannya. Penulis menyebutnya temuan konsep ini sebagai *“Alur Fishbone Manajemen Mutu Lulusan”*. Konsep temuan memperlihatkan bahwa perencanaan manajemen mutu mengembangkan gagasan Deming, Halpin dan Alcaro. *Pertama*, manajemen mutu siswa. Tahapan lanjutan diawali dengan formulasi yang telah dilakukan secara terpadu, yakni pembentukan dewan pengembang, analisis internal-eksternal, analisis kebijakan, analisis keunggulan, perumusan visi-misi dan penyusunan strategi alternatif. Inti proses adalah bergantung pada orientasi pemaduan materi, metode dan budaya pesantren. *Kedua*, manajemen mutu guru. Perencanaannya dilakukan secara bersama dan terpadu. Pelaksanaannya fokus pada pengembangan tradisi Pesantren sebagai pengembangan komitmen, profesionalitas dan pengetahuan agama guru.

ABSTRACT

Sugianto, 2023. *"Quality Management of Learning Competency Development of Madrasah Pesantren Graduates (Multisite Study at MA Husnul Ri'ayah Suboh and MA Salafiyah Syafi'iyah Situbondo Regency)."* Dissertation, Postgraduate Islamic Education Management Study Program, State Islamic Institute of Jember. Promoter : Prof. Dr. H. M. Khusnuridlo, M.Pd.I, Co-Promoter : Prof. Dr. Hepni, S.Ag, M.M.

Keywords: Management, Quality, Madrasah, Islamic boarding school, Competence, Graduates

Since the existence of the education decentralization policy, madrasas have struggled to carry out education professionally. His efforts were considered successful, one of which was with many madrasa graduates who received achievements both nationally and internationally. Even so, it does not mean that madrasas are considered to have reached the pinnacle of success. Madrasas that were established because of mutual cooperation from the community, like Islamic boarding schools, are still required to continuously develop the quality of their learning. The flow of globalization does not provide a choice for madrasas, especially those under the auspices of Islamic boarding schools, to continue to respond to changing community needs. The basis of this reality prompted this research to raise the title "Quality Management of Competency Development Learning for Islamic Boarding School Graduates (Multisite Study at MA Husnul Ri'ayah Suboh and MA Salafiyah Syafi'iyah Situbondo Regency)". The big theme raised is approached with a number of theoretical frameworks for total quality management.

In order to obtain a comprehensive description of quality management carried out, research will focus on two things that are urgent in a lesson. Both are how is student quality management in developing graduate competencies? and how is teacher quality management in developing graduate competencies? These two focuses are raised in order to comprehensively describe the management of the quality of learning carried out in order to develop the competencies of Islamic boarding school graduates.

The research process is a qualitative type with a phenomenological approach. There were two madrasah sites raised, namely MA Husnul Ri'ayah Suboh and MA Salafiyah Syafi'iyah, Situbondo Regency. The process of collecting data from these two sites is done by observation, interviews and documentation. While the analysis uses two methods, namely the Mile and Haberman analysis methods and cross-site analysis.

After conducting an in-depth study, the research provides findings on a learning quality management model in the context of developing graduate competencies. The author calls this concept finding the "Graduate Quality Management Fishbone Flow". The concept findings show that quality management planning builds on the ideas of Deming, Halpin and Alcaro. First, student quality management. The advanced stage begins with the formulation that has been carried out in an integrated manner, namely the establishment of a development board, internal-external analysis, policy analysis, excellence analysis, vision-mission formulation and

Preparation of alternative strategies. The core of the process is depending on the orientation of integrating the material, methods and culture of the pesantren. Second, teacher quality management. Planning is carried out together and integrated. Its implementation focuses on developing the Islamic Boarding School tradition as the development of teacher commitment, professionalism and religious knowledge.

ملخص البحث

سوجيانو، ٢٠٢٣. "إدارة الجودة لتطوير كفاءة التعلم لخريجي مدرسة المعهد (تعليم متعددة المواقع في المدرسة عالية حسن الرعاية سوبح و المدرسة عالية سلفية شافعية سيتوبونديو)". رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة يف كلية إدارة التربية الإسلامية جمبر. المروج : الأستاذ الدكتور الحاج حسن الرضا ، M.Pd.I ، نائب المروج : الدكتور هيني ، M.M, S.Ag. الكلمات المفتاحية: الإدارة، الجودة، المدرسة، المعهد، الكفاءة، الخريجون

ومنذ تطبيق اللامركزية في السياسة التعليمية، بذلت المدارس الدينية جهودا مضنية لتنفيذ التعليم مع المهنيين. كانت جهوده ناجحة إلى حد ما ، أحدها كان مع العديد من خريجي المدارس الذين تلقوا إنجازات على الصعيد الوطني والدولي. ومع ذلك ، هذا لا يعني أن المدرسة تعتبر قد وصلت إلى ذروة نجاحها. المدارس التي تم إنشاؤها بسبب التعاون المتبادل المجتمعي وكذلك التعليم المدرسي الداخلي الإسلامي ، لا تزال مطالبة بتطوير جودة تعلمها باستمرار. إن تيار العولمة لا يعطي خيارات للمدارس، وخاصة تلك التي تخضع لرعاية بيسانترين مواصلة تلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع. أساس هذا الواقع الذي يشجع هذا البحث يرفع عنوان "إدارة جودة تطوير كفاءة التعلم لخريجي مدرسة المعهد (دراسة متعددة المواقع في ماجستير حسنول رباية سوبوه وماجستير السلفية سيافية سيتوبونديو ريجنسي)". تم تناول الموضوع الكبير الذي أثير مع عدد من الأطر النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

للحصول على تمييز شامل في إدارة الجودة ، سيركز البحث على شيئين ملحين في التعلم. والثاني هو كيفية إدارة جودة الطلاب في تطوير كفاءات الدراسات العليا؟ وكيفية إدارة جودة المعلمين في تطوير كفاءات الخريجين؟ وقد أثرت هاتان الركيزتان لوصف شامل لإدارة نوعية التعلم التي يتم تنفيذها لتطوير كفاءات خريجي المدارس التعليمية.

عملية البحث من النوع النوعي مع نهج الظواهر. الموقع الذي تم رفعه عبارة عن مدرستين ، وهما ما حسنول ربايا سوبوه و ما سلفية سيافية سيتوبونديو ريجنسي. تتم عملية جمع البيانات من هذين الموقعين عن طريق الملاحظة والمقابلات والتوثيق. وفي الوقت نفسه ، يستخدم التحليل طريقتين ، وهما طرق تحليل مايل وهابرمان والمحللين عبر المواقع.

وبعد دراسة معمقة، قدم البحث نتائج لنموذج لإدارة جودة التعلم في سياق تطوير كفاءات خريجه. يطلق المؤلف على نتائج هذا المفهوم اسم "تدفق عظم السمكة لإدارة جودة الدراسات العليا". يظهر مفهوم النتائج أن تخطيط إدارة الجودة طور أفكار ديمينغ وهالبين وألكارو. *أولا*: إدارة جودة الطلاب. تبدأ المرحلة المتقدمة بصياغة تم تنفيذها بطريقة متكاملة ، وهي تشكيل مجلس مطورين ، والتحليل الداخلي والخارجي ، وتحليل السياسات ، وتحليل التميز ، وصياغة الرؤية والرسالة وإعداد استراتيجيات بديلة. جوهر العملية هو الاعتماد على اتجاه القياس وطريقة وثقافة المعهد. *ثانيا*: إدارة جودة المعلمين. يتم التخطيط بطريقة مشتركة وموحدة. ويركز تنفيذه على تطوير تقاليد البيسانترين كتطوير للالتزام والاحتراف والمعرفة الدينية للمعلمين.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN LOGO UNIVERSITAS	ii
HALAMAN JUDUL	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	18
C. Tujuan Penelitian	19
D. Manfaat Penelitian	19
E. Definisi Istilah.....	20
F. Sistematika Penulisan	22
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
A. Penelitian Terdahulu	23
B. Kajian Teori	37
C. Kerangka Konseptual	86

BAB III METODE PENELITIAN	88
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	88
B. Lokasi Penelitian	95
C. Kehadiran Peneliti	92
D. Subyek Penelitian	94
E. Sumber Data	96
F. Teknik Pengumpulan Data	97
G. Teknik Analisis Data	106
H. Pengecekan Keabsahan Data	112
I. Tahapan Penelitian	115
BAB IV PAPARAN DAN ANALISIS DATA	117
A. PAPARAN DATA	122
B. ANALISI PENELITIAN	221
C. TEMUAN PENELITIAN.....	243
BAB V PEMBAHASAN	248
A. PEMBAHASAN TEMUAN	248
B. IMPLIKASI TEMUAN	306
BAB VI PENUTUP	320
A. Kesimpulan	320
B. Saran.....	323
DAFTAR RUJUKAN	325
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	33
Tabel 2.2 Karakteristik MBM Berdasarkan Perubahan Pola Manajemen Pendidikan.....	53
Tabel 3.1 Daftar Subyek Penelitian	95
Tabel 3.2 Ragam Situasi Yang Diamati	99
Tabel 3.3 Pedoman Wawancara.....	103
Tabel 3.4 Nama-nama Sumber Wawancara	104
Tabel 3.5 Pedoman Dokumentasi	106
Tabel 4.1 Kegiatan dan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Mutu Guru MA Husnul Ri'ayah	132
Tabel 4.2 Kelompok Kerja dan Tupoksi Tim Pengembangan Mutu MA Husnul Ri'ayah	140
Tabel 4.3 Target dan Bentuk Kegiatan MA Husnul Ri'ayah	155
Tabel 4.4 Jadwal Evaluasi Pembelajaran Kompetensi Kognitif	164
Tabel 4.5 Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Guru	183
Tabel 4.6 Susunan Misi Pengembangan Madrasah	194
Tabel 4.7 Tim Perencana Pengembangan Pendidikan Madrasah	199
Tabel 4.8 Kegiatan Ekstrakurikuler Yang dilaksanakan oleh Para Guru MA	208
Tabel 4.9 Kegiatan Ekstrakurikuler Yang dilaksanakan oleh OSIM	210
Tabel 4.10 Penilaian Evaluasi Pembelajaran Kelas dan Mapel	216
Tabel 4.11 Analisis Temuan Lintas Situs Penelitian	221

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Konsepsi Manajemen Mutu Pembelajaran Sagala	46
Gambar 2. Probelamatika Desentralisasi Madrasah.....	53
Gambar 3. Sallis's Profound Knowledge System of TQM.....	61
Gambar 4. Framework konsep Quality in Education Arcaro.....	63
Gambar 5. Konsepsi Administrasi Pengembangan Manajemen Mutu Halpin	65
Gambar 6. Langkah Strategi Peningkatan Mutu	67
Gambar 7. Konsepsi Kompetensi Spencer and Spencer	84
Gambar 8. Posisi Mutu Kompetensi Lulusan dalam 8 Standar Sisdiknas Pada Madrasah Reforms	87
Gambar 9. Sub Kompetensi Dalam Peningkatan Mutu Madrasah	88
Gambar 10. Kerangka Konseptual	90
Gambar 11. Analisis Data dari Hubberman dan Miles	113
Gambar 12. Analisis Data Lintas Situs	116
Gambar 13. Rencana Trianggulasi Sumber	119
Gambar 14. Rencana Trianggulasi Metode.....	119
Gambar 15. Rencana Tahapan Rekrutment	131
Gambar 16. Kegiatan dan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Mutu Guru MA Husnul Ri'ayah Suboh	138

Gambar 17. Target dan Bentuk Kegiatan MA Husnul Ri'ayah	162
Gambar 18. Jadwal Evaluasi Pembelajaran Kompetensi Kognitif	171
Gambar 19. Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Guru.....	190
Gambar 20. Susunan Misi Pengembangan Madrasah.....	201
Gambar 21. Tim Perencana Pengembangan Pendidikan Madrasah.....	206
Gambar 22. Kegiatan Ekstrakurikuler Yang dilaksanakan oleh Para Guru MA.....	215
Gambar 23. Kegiatan Ekstrakurikuler Yang dilaksanakan oleh OSIM	218
Gambar 24. Penilaian Evaluasi Pembelajaran Kelas dan Mapel	224
Gambar 25. Tahapan Perencanaan Visi dan Pembentukan Birokrasi Pengembangan Mutu Lulusan MA Pesantren.....	274
Gambar 26. Kompetensi Struktural Peningkatan Mutu Lulusan MA Pesantren	276
Gambar 27. Alur Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru MA Pesantren	293
Gambar 28. Alur Manajemen Pengembangan Kompetensi Siswa MA Pesantren	316
Gambar 29. Fishbone Alur Pengembangan Mutu Lulusan MA Pesantren .	325

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pada pertengahan Februari 2021 kemarin, Kementerian agama 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*, Kahkonen dan beberapa jajarannya. Dalam rapat tersebut diputuskan, platform digitalisasi akan menjadi strategi pilihan guna meningkatkan mutu madrasah.¹ 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.² Hal ini tentu menjadi tanda bahwa siswa madrasah telah dapat bersaing dan berkompetisi di seluruh ajang. Fakta ini yang mendorong penulis menfokuskan pada realitas pengembangan madrasah yang nampak telah berhasil mencetak lulusan yang mampu berkompetisi di era global ini.

Penelitian ini menfokuskan pada perkembangan manajemen mutu peserta didik pendidikan madrasah. Tak dapat dipungkiri, madrasah berbeda

¹ Yaquut Cholil Qoumas, dalam Siaran pers Kementerian Agama yang dikutip pada Sabtu (6/2/2021)

² 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

dengan sekolah umum. Baik dari aspek historis maupun pada aspek manajemen yang dilakukan. Walaupun secara linguistik tidak ada bedanya, kata “madrasah” berasal dari bahasa arab, dalam bahasa Indonesia bisa disamakan dengan sekolah. Memang sekolah oleh Dhofir dikatakan bukan bahasa Indonesia,³ akan tetapi dalam pandangannya keduanya memiliki makna linguistik yang sama, yakni tempat belajar.⁴

Walaupun demikian, Karel A. Steenbrink mengatakan kesamaan dalam linguistik bukan berarti keduanya sama. Keduanya memiliki karakteristik atau ciri khas yang berbeda⁵ Madrasah nampak sangat menonjolkan nilai religiusitas (*religion value*) masyarakatnya. Sedangkan sekolah adalah lembaga pendidikan umum yang memakai mata pelajaran yang juga umum. Secara diferensiasi lahirnya juga berbeda. Madrasah berasal dari kultur agama Islam dan sekolah dari perkembangan budaya barat atau Eropa. Perbedaan ini yang tentu menjadi urgensi madrasah tetap menarik untuk diteliti oleh beberapa pakar. Tentu salah satunya bagi Steenbrink sendiri yang pernah fokus mengkaji perbedaan-perbedaan ini.

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

³ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Kiai* (Jakarta: LP3ES, 2011), 38-39.

⁴ Dewan Redaksi Ensiklopedi Islam. *Ensiklopedi Islam 3*, (Jakarta: Ikhtiar Baru Van Hoeve, 2002), 105.

⁵ Karel A Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta, LP3ES, 1994), 44.

pendidikan madrasah. Walaupun ada yang menyatakan madrasah merupakan transformasi pendidikan Islam.⁶ 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.⁷

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.⁸ Untuk merespon hal inilah banyak pesantren yang akhirnya memilih untuk taat pada aturan dan memenuhi perkembangan

⁶ Senada dengan apa yang dijelaskan oleh Geroge Makdisi memaprkan 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.

⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren....*,41

⁸ Hanun Asrohah, *Pelembagaan Pesantren*, (Jakarta, Depag RI dan INCIS: 2002),153.

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 Belanda⁹ 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-temannya, sebagai berikut:

“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

⁹ 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 Milenium III*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), 119-120.

fuctions of both masjid and khan were combined in an institution based on a single wakf deed".¹⁰

Atau seperti anggapan teori Syalabi yang menjelaskan bahwa Secara umum, sejarah berdirinya madrasah dalam dunia Islam selalu dikaitkan dengan didirikannya madrasah Nizamiyah di Baghdad pada tahun 457 H/ 1065 M oleh perdana menteri Nizam al Mulk pada masa Bani Salajiqah (Seljuk). Ahmad Syalabi menyebutnya sebagai madrasah pertama dalam pendidikan Islam.¹¹ Kala itu dalam dunia pendidikan lebih disebabkan oleh madrasah ini adalah istitusi pertama yang didirikan secara massif di kalangan umat Islam, sekaligus sebagai madrasah yang mendapatkan perhatian dan pembiayaan penuh dari pemerintah melalui perdana menteri Nizam al Mulk.¹²

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 1975.¹³ Peratarutan ini memberikan standar acuan yang menekankan agar lembaga pendidikan yang menjadikan mata pelajaran pendidikan agama Islam sebagai mata pelajaran dasar diberikan sekurang-

¹⁰ Abd. Halim Soebahar, *Pendidikan Islam dan Trend Masa Depan Pemetaan Wacana dan Reorientasi*. (Jember: Pena Salsabila: 2009). 236

¹¹ Ibid,116.

¹² Lihat. Abd Majid Abd al Futuh, *al Tarikh al Siyasi wa al Fikri*,179. Sedangkan George Makdisi berpendapat madrasah Nizamiyah didirikan atas inisiatif dan obsesi pribadi Nizam al Mulk, tanpa campur tangan pemerintah. Hal itu didasarkan kepada orientasi materi madrasah yang menitik beratkan kepada fiqh Syafi'i dan kalam Ash'ari yang berbeda dengan paham pemimpin Bani Seljuk Alp Arsalan yang pengikut fiqh Hanafi dan kalam Maturdli. George Makdisi, "*The Sunni Revival*" dalam D. H. Richard (Ed.), *Islamic Civilization* (Oxford: Bruno Cassier, 1973), 950.

¹³ Pada aturan ini, dijelaskan madrasah yang ijazah lulusannya ingin disetarakan makan pembelajarannya harus terdiri dari 30% ilmu agama dan 70% pengetahuan umum. Lihat, peraturan Surat Keputusan Tiga Menteri (SKB) Tanggal 24 maret tahun 1975.

kurangnya 30% dibanding pelajaran umum.¹⁴ Aturan ini tentu menandakan adanya kondisi perkembangan singgungan keberterahan 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 memosisikan sebagai lembaga pendidikan agama yang berfokus pada perkembangan pengetahuan agama.¹⁵

Sepintas 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 prasara,

¹⁴ A. Timur Jaelani, *Peningkatan Mutu Pendidikan Dan Pengembangan Perguruan Agama* (Jakarta: Dermaga, 1982), 23.

¹⁵ Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), 159-

madrasah tidak mampu membeli atau mengadakan fasilitas pendidikan karena semangat rendah, pendidikan berjalan seadanya, inovasi rendah, kualitas rendah, peminat sedikit, dan dana yang minim”.¹⁶ Kelemahan-kelemahan tersebut mengakibatkan madrasah terjebak dalam siklus negatif.

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 management*, yang demikian disebut sebagai salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi.¹⁷ Konsep ini yang diperkenalkan oleh Umaedi ini,¹⁸ sangat baik. Namun kembali lagi, ada banyak masalah yang terjadi. Untuk melaksanakan konsep ini memerlukan standar input dan proses yang baik guna meningkatkan kualitas outputnya.

Selain itu, sebenarnya guna menjamin sebenarnya telah banyak diupayakan oleh kementerian agama sendiri. Hal ini sebagaimana yang telah direlis dalam *Madrasah Reform (MR)*. Di dalamnya dijelaskan standar *Madrasah Education Quality Reform*. Seluruh konsep yang diperkenalkan

¹⁶Muhaimin, “Akselelasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam” ,Makalah Seminar Nasional di STAIN Tulungagung, 7 Nopember 2009

¹⁷Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah (konsep, strategi, dan implementasi)*. (Bandung:Rosda. 2002). 11

¹⁸Umaedi, *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.

adalah turunan dari PP No. 4 Tahun 2022 tentang perubahan PP 57 tahun 2021 yang secara tegas menyebut seluruh pendidikan formal, termasuk madrasah, perlu menguatkan mutu lulusannya agar dapat secara ikur serta perubahan yang terjadi. Sehingga standar madrasah pun disetarakan dengan apa yang dijelaskan dalam sisdiknas ini. Misal jumlah standar yang ditetapkan sama yakni delapan hal. Beberapa diantaranya, output lulusan, isi, proses, pendidik dan kependidikan, Sarpras, pengelolaan, pembiayaan, penilaian.¹⁹ Seluruh sama dengan apa yang diamanahkan dalam PP Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pasal 3 ayat 1 yang menjadi dasar program *madrasah reforms*.

Namun seluruh upaya ini tentu tidak berarti jika tidak didukung dari pembenahan lokal menegerial mutu madrasah sendiri. Sehingga kecenderungannya lemah mutu madrasah dikhawatirkan, persis sebagaimana yang dinyatakan dalam penelitian Muhaimin sebelumnya.²⁰ Selain dirinya, Rahman Shaleh juga mengemukakan bahwa untuk mendukung pengembangan mutu madrasah juga perlu dikuatkan didukung oleh manajemen dan mutu sekolah itu sendiri. Misalnya, walaupun pembiayaan madrasah telah hampir disetarakan dengan madrasah, namun jika tidak didukung dengan SDM yang baik tidak akan dapat maksimal. Pada sisi ini, ia menjabarkan hal lain masih cenderung dalam pendikan madrasah adalah SDM pendidikny yang dapat menguatkan out put lulusan yang baik.²¹

¹⁹ Tim Penyusun, *Madrasah reform 2020-2024(realizing education's Promise Madrasah Educatioan Reforms)*, (Jakarta;Kementerian Agama, 2020), 3-4

²⁰ Muhaimin “ *Akselerasi Peningkatan...12*

²¹ Abdur-Rahman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 43

Namun, sebagaimana yang dikemukakan di awal, di balik 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.²²

Selain juga disebutkan bahwa madrasah telah mengimplementasikan secara baik lima pendidikan karekter lulusan. Hal demikian ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Khamalah, menurutnya lima hal yakni religius, nasionalis, mandiri, gotong royong dan integritas, telah masuk sejak awal

²² Muhammad Ali Ramdhani, "Peminat Madrasah Aliyah Unggulan Meningkatkan 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

menjadi orientasi pendidikan madrasah.²³ Anshori menjelaskan pengimplementasiannya dilakukan atas dasar nilai.²⁴ Salah satunya yang secara konkret diteliti, seperti yang dijelaskan oleh Maulana, di madrasah sering ada kegiatan, *Tarbiyatul Adab*, *Kuliah ashar* dan *Tanziful 'am*. Ketiga hal ini sering ditemukan di pendidikan agama Islam seperti madrasah di pesantren, dan dijadikan sebagai pembentukan sikap gotong royong.²⁵ Temuan ini banyak tentu karena pendidikan Islam sebenarnya telah memiliki nalar yang disublimasi dari ajaran Islam. Islam menganjurkan agar pengelolaan sesuatu penting mempertimbangkan mutunya, sebagaimana yang dijelaskan dalam surat Al Baqoroh di bawah ini;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ

Artinya; Wahai orang-orang yang beriman! Infakkanlah sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untukmu. Janganlah kamu memilih yang buruk untuk kamu keluarkan, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memicingkan mata (enggan) terhadapnya. Dan ketahuilah bahwa Allah Mahakaya, Maha Terpuji (QS. Al-Baqarah:267).²⁶

Berdasar perkembangan demikian pula, penelitian ini akan mengkaji di

Madrasah formal berprestasi di Kabupaten Situbondo. Situbondo dijuluki

²³ Nur Khamalah, "Penguatan Pendidikan Karakter di Madrasah," *Jurnal Kependidikan* 5, no. 2 (24 November 2017): 200–215.

²⁴ Isa Anshori, "Strengthening Character Education in Madrasah," *Halaqa: Islamic Education Journal* 1, no. 2 (4 Desember 2017): 63–74.

²⁵ Irwan Maulana, "Manajemen Pendidikan Karakter Gotong Royong ," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 5, no. 1 (30 Juni 2020): 127–38.

²⁶ Kojin Mashudi, *Telaah Tafsir Al-Muyassar*, (Malang: Intelejensi Manusia, 2018), 231.

sebagai kota santri.²⁷ Julukan yang merupakan *icon* kota itu, tentu ada latar belakangnya. Selain kota tersebut memiliki ratusan pesantren, juga dihuni oleh mayoritas santri baik di daerah-daerah pedalamannya, maupun di daerah perkotaannya. Akronim santri pada sebutan Situbondo sebenarnya bukan semata-mata guna membuat dorongan pada masyarakat agar bersifat religius sebagaimana yang diungkapkan oleh Haerun Ana dalam Jurnalnya.²⁸ Rentetan sejarah perkembangan kota Situbondo, juga tidak terlepas dari peran santri-santri pondok pesantren. Dari zaman kolonial Belanda hingga pasca reformasi, Santri terus menerus menjadi agen sejarah. Sebagaimana disampaikan di awal, sejarah ini juga ada kaitanya dengan perkembangan pendidikan madrasah. Madrasah mayoritas diprakarasi oleh pesantren, kiai dan masyarakat. Tentu tidak mengherankan jika di kota ini juga banyak memiliki madrasah yang bermutu.

Ada banyak madrasah di pesantren yang cukup bermutu, penulis menfokus untuk memiliki dua lembaga yang paling terkenal di daerah ini yakni MA Husnul Ri'ayah Suboh dan MA Salafiyah Safi'iyah Sukorejo Situbondo. Kedua madrasah ini tentu mempunyai karakter yang berbeda dalam meningkat mutu pendidikan baik dari letak geografis, input, proses dan outputnya, visi, dan misi, serta kondisi tantangan dan masalah yang dihadapinya. Tentu juga memiliki prestasi yang berbeda-beda pula.

²⁷ Asrori S. Karni, *Etos Studi Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam*, (Bandung: Mizan, 2009), 82.

²⁸ Haerun Ana mengemukakan bahwa Julukan kota santri Situbondo merupakan sebuah dorongan bagi masyarakatnya. Lihat. Haerun Ana, "Akronim Dalam Bahasa Indonesia Tinjauan Linguistik Dan Sosio-Politis Perkembangannya" Jurnal Online di <https://ojs.unud.ac.id/index.php/linguistika/article/view/338>, diakses tanggal 01/04/2022.

Dipilihnya MA Husnul Ri'ayah sebab beberapa tahun terakhir, siswa dari lembaga ini menorehkan banyak prestasi. Lembaga ini bukan hanya berhasil mengembangkan pendidikan agama saja, namun juga berhasil mengantarkan siswanya berprestasi di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Walaupun lokasinya cukup jauh dari pusat kota Situbondo yakni bertempat di Kp. Kembang suko Desa. Suboh. Kec. Suboh Kab. Situbondo, Namun tidak kalah bersaing dengan lembaga Pendidikan menengah umum lain.

Lembaga yang beridiri di bawah naungan Yayasan pendidikan pesanteen Husnul Ri'ayah beberapa kali berhasil memenangkan banyak festival dan perlombaan di baik ditingkat lokal maupun ikut serta dalam festival tingkat propinsi. Yang paling terkenal prestasi yang pernah diraih adalah festival pengembangan geografi terpadu. Tepatnya pada tahun 2019, Siswa dari MA ini menjadi juara II festival geografi terpadu di Kabupaten Situbondo. Dari prestasi ini pada tahun yang sama, akhir menjadi wakil kabupaten Situbondo dalam lomba yang sama di tingkat propinsi.²⁹

Selain itu, tidak mengherankan jika beberapa lulusannya banyak diterima di beberapa universitas ternama, baik di kota Situbondo sendiri seperti Universitas Abdurrahman Saleh dan Universitas Ibrahimi. Maupun yang ada di luar kota seperti Universitas Jember, Universitas Nurul Jadid, Universitas Zainul Hasan Genggong dan Universitas Islam Negeri KH Ahmad Shiddiq Jember. Bahkan ada beberapa di antaranya adalah yang telah bekerja

²⁹ *Dokumentasi, Data Prestasi MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Tahun 2019-2020*

sebagai Guru PNS dan TNI.³⁰ Yang demikian, membuktikan Madrasah pesantren telah sukses mengembangkan manajemen mutu dengan baik sehingga banyak mengantarkan peserta didik untuk lebih kompetitif dalam menjalani karir hidupnya.

Asyatik, Waka Kurikulum ini terkait dengan telah banyaknya beberapa peserta didik yang diterima di beberapa perguruan tinggi ini, mengatakan bahwa beberapa anak dengan mutu prestasi yang baik banyak diterima bahkan mendapatkan biasa siswa dari perguruan tingginya. Bahkan tidak sedikit yang melanjutkan hingga pascasarjana. Semakin banyak siswa yang terus melanjutkan studi di perguruan tinggi unggul, tentu menurutnya merupakan prestasi dan kebanggaan bagi para guru dan tenaga kependidikan di lembaga tempatnya bekerja tersebut.³¹

Bukti adanya manajemen mutu yang baik ini, adalah masuknya yayasan pendidikan pesantren yang menaungi MA ini pada asosiasi pengembangan ekonomi pesantren, mewakili Situbondo. MA sebagai lembaga pendidikan yang tertinggi dalam mencetak peserta didik pesantren, tentu menjadi menyokong utama gerakan pendidikan ekonomi lulusannya. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Misbahul Huda, Waka Kesiwaan MA ini. Salah satu yang mungkin secara terpadu kita pikirkan adalah bagaimana pendidikan MA mampu mencetak ekonomi kreatif di Masyarakat. Sebagai MA yang ada di bawah naungan pesantren, hal yang menjadi

³⁰ *Dokumentasi, Data Alumni MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Tahun 2018-2021*

³¹ *Wawancara awal, Asyatik (Waka Kurikulum MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Situbondo) Tanggal 02/02/2021*

tanggung jawab MA ini adalah melahirkan peserta didik sesuai masalah dewasa ini yang lagi dihadapi masyarakat.³²

Beberapa hal di atas, menjadi dasar dinobatkannya lembaga yang ini sebagai salah satu madrasah unggulan di Kabupaten Situbondo.³³ Terkait hal demikian, Estur, Kepala MA Husnul Ri'ayah, mengatakan bahwa Terkait dengan prestasi yang dicapai ia menuturkan bahwa seluruh prestasi yang dicapai bukan semudah membalik telapak tangan. Katannya merupakan usaha keras dari seluruh elemen pengelola lembaganya.³⁴

Bedasarkan data awal di atas, MA Husnul Ri'ayah sebagai situs pertama, tentu menjadi bukti bahwa pengembangan mutu madrasah dewasa ini tidak hanya mampu bertahan, namun juga mampu bersaing di kancah Nasional. Bahkan juga dikatakan oleh Asyatik, “saat ini MA lagi terus berupaya menciptakan pembelajaran dengan target pengembangan inovasi wisata, kita satu-satunya se Indonesia yang mencobanya”.³⁵

Fakta ini juga ditemukan pada situs kedua yang diangkat yakni Madrasah Aliyah Salafiyah Safi'iyah Sukorejo Situbondo. Walaupun lembaga yang berdiri di dalam pesantren ini adalah Madrasah Aliyah Swasta, namun juga memiliki prestasi yang tidak kalah menariknya. Madrasah yang Pondok Pesantren Salafiyah Safi'iyah Sukorejo yang didirikan oleh ulama' kahrismatik K.H.R As'ad Syamsul Arifin ini memiliki “Terwujudnya

³² *Wawancara awal*, Musbahol Huda (Waka Kesiswaan MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 08/02/2021

³³ *Dokumentasi*, Data Prestasi MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Tahun 2019-2020

³⁴ *Wawancara awal*, Estur (Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 08/02/2021

³⁵ *Wawancara awal*, Asyatik (Waka Kurikulum MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Situbondo) Tanggal 02/02/2021

Generasi yang *Tafaqqahu fiddin* serta menguasai IPTEK dengan berlandaskan kepada IMTAQ”.³⁶ Sudah dapat diduga, sebagaimana madrasah formal pesantren lainnya, visinya mengintegrasikan orientasi pendidikan pesantren dengan pendidikan modern atau umum. Artinya, muridnya diupayakan mampu menguasai kitab-kitab kuning atau literatur tradisional pesantren. Di lain sisi juga berusaha mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Tidak mengherankan, jika lulusan tidak kalah gemilang dengan situs pertama. Tidak hanya diterima di perguruan tinggi agama seperti UIN Khas, UIN Maulan Malik, UIN Sunan Ampel, UIN Syarif Hidayatullah, UIN Sunan Kalijaga dan semacamnya, namun juga diterima di perguruan umum yang notabene unggul dalam ilmu pengetahuan umum. Beberapa di antaranya, Universitas Indonesia, Universitas Airlangga, Brawijaya, Gajah Mada dan lain sebagainya. Bahkan data Alumni juga terdapat penjelasan beberapa alumni yang hingga penelitian ini ditulis bannya yang menepuh pendidikan universitas ternama luar negeri seperti Universitas Madinah King Abdul Aziz, Al Azhar Mesir hingga beberapa universitas di Eropa.³⁷

Eratnya budaya pesantren lembaga ini mendorong terciptanya out put mutu yang berbeda. Prestasinya pun berbeda ruang lingkup. Banyak siswanya yang berprestasi dalam banyak event keagamaan, seperti Musabaqah Tilawatil Qur'an Se-Jatim Jateng, Musabaqoh Qiraatul Kutub dan lain semacamnya. Bahkan ada beberapa lulusan yang sering mengikuti konferensi

³⁶ *Dokumentasi*, Profil MA Salafiyah Safi'iyah Situbondo Tahun 2019

³⁷ *Dokumentasi*, Profil MA Salafiyah Safi'iyah Situbondo Tahun 2019-2020

internasional, salah satunya *International Conference on Pesantren Studies* 2018.³⁸ Secara garis besar, prestasinya juga terbukti dan diakui oleh beberapa pihak.

Seluruh prestasi ini tentu juga merupakan buah proses manajemen mutu. Hal ini demikian ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala sekolah lembaga ini, .Anwaruddin. ia mengatakan bahwa banyak hal dilakukan. Inovasi terus kami kembangkan. Mulai dari perbaikan mutu pembelajaran, penilaian bahkan dukungan pengembangan mutu seperti teknologi, telah dilakukan. Ini kami sekarang mengembangkan *E Learning*, penilaian sudah aplikasi. Semua tentu dilakukan guna meningkatkan out put yang diharapkan. Untuk itu, seluruh elemen berusaha dikelola dengan baik. Kami ingin membuktikan dengan pada publik bahwa madrasah, utamanya yang dipesantren juga memiliki mutu pendidikan yang baik. Dengan penelitian bapak ini, besar harapan kami, juga memperkenalkan madrasah ini dan tentu juga dapat membantu untuk terus berinovasi. Agar, dapat kompetensi lulusan dapat bersaing di dunia global dan sikap seorang santri yang menjaga keimanannya.³⁹

Berdasar pada sejumlah latar di atas, penelitian ini berusaha untuk mengkaji manajemen mutu yang dilakukan dalam hal pengembangan kompetensi lulusan. Kompetensi lulusan tentu merupakan target puncak seluruh mutu manajemen yang disebutkan dalam UU Sisdiknas. Hal demikian sebagaimana yang digambarkan dalam Madrasah Reform 2020-2024. Mutu

³⁸ *Dokumentasi, Data Prestasi MA Salafiyah Safi'iyah Situbondo Tahun 2019-2020*

³⁹ *Wawancara Awal, Anwaruddin, (Kepala MA Salafiyah Safi'iyah Situbondo) Tanggal 04/03/2021*

pengelolaan, sarpras dan lain sebagainya memiliki target akhir mutu kompetensi lulusan.⁴⁰ Jadi dengan mefokuskan pada titik kajian ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif. Selain itu, pemilihan dua situs, madrasah swasta, MA Husnul Ri'ayah dan MA Salafiyah Syafi'iyah Situbondo, disengaja guna mendapatkan gambar luas terkait dengan manajemen mutu kompetensi lulusan dilakukan. Sebagaimana yang ditemukan dalam data awal sebelumnya bahwa kedua madrasah memiliki geografis dan budaya yang nampak berbeda.

Untuk menguatkan konstruksi kajiannya, penulis akan menekankan pada tinjauan teoretik teori manajemen mutu. Sebagaimana umum dipahami, awal teori tersebut secara sempurna digagas oleh Deming dengan nama TQM. Dalam pandangannya untuk menjaga manajemen mutu perlu menganalisa dan mengintegrasikan mutu seluruh proses manajemen dan aspek yang mempengaruhinya. Sebenarnya awal teorinya digagas dalam masalah bisnis. Sehingga beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam pandangan Deming, misalnya pandangan customers, kebutuhan produksi dan sebagainya. Pada intinya, mutu yang disebut sebagai kualitas produk yang dihasilkan keinginan *customers*.⁴¹

Pada perkembangannya, konsep ini yang oleh Edward Sallis dikembangkan sebagai sistem manajemen mutu pendidikan. Tentu sebagaimana teori asalnya, ia membangun konsep totalitas mutu pembelajaran, *culture*, internal dan eksternal customer sebagai *continuous*

⁴⁰ Tim Penyusun, *Madrasah reform...*, 2

⁴¹ W. Edwards Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education*, (Inggris: MIT Press, 2000), 2

improvement.⁴² Pandangan ini yang tentu memberikan dasar penelitian mengangkat tema besar, “Manajemen Mutu Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Lulusan Madrasah Pesantren (Studi Multisitus di MA Husnul Ri’ayah Suboh dan MA Salafiyah Syafi’iyah Kabupaten Situbondo)”. Harapannya tentu akan memberikan sumbangsi temuan konsepsi menejemen mutu pembelajaran madarrasah formal dilakukan guna peningkatan kompetensi lulusannya.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini menfokuskan pada kajian manajemen mutu pembelajaran madrasah dalam mengembangkan kompetensi lulusannya. Hubungan mendasar pembelajaran dan pengembangan kompetensi lulusan ini tentu didasarkna pada pada reformulasi *madrasah reforms* sebagai bentuk dari pengembangan amanah PP No. 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional. Dalam Pasal 4 ayat 5 dijelaskan bahwa tercapainya standar lulusan merupakan hasil diperoleh dari proses pembelajaran yang berkesinambungan. Untuk itu kajian akan menfokuskan pada dua hal substansial sebagai sub bagian dari manajemen mutu pembelajaran. Adapun bagian sub fokus yang disusun adalah sebagaimana dibawah ini;

1. Bagaimana manajemen mutu guru dalam mengembangkan Kompetensi lulusan di MA Husnul Ri’ayah Suboh, dan MA Salafiyah Syafi’iyah Sukorejo Situbondo?

⁴² Edwards Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London:Taylor and Francis, 2012), 24-33

2. Bagaimana manajemen mutu siswa dalam mengembangkan Kompetensi lulusan di MA Husnul Ri'ayah Suboh, dan MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasar pada fokus ini tujuan yang ingin dihasilkan adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menemukan manajemen mutu Guru dalam mengembangkan Kompetensi lulusan di MA Husnul Ri'ayah Suboh, dan MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo
2. Untuk menganalisis dan menemukan manajemen mutu Siswa dalam mengembangkan Kompetensi lulusan di MA Husnul Ri'ayah Suboh, dan MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo

Kedua tujuan ini tentu diharapkan dapat secara komprehensif menjelaskan beberapa hal yang berkaitan dengan pengembangan manajemen mutu kompetensi lulusan madrasah formal.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis dan praktis.

1. Secara Teoritis
 - a. Penelitian ini hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kajian dan pengembangan teori tentang manajemen mutu pembelajaran madrasah dalam meningkatkan mutu lulusannya.

b. Sebagai tambahan khazanah keilmuan manajemen pendidikan dalam penerapan peningkatan mutu pembelajaran di madrasah.

2. Secara Praktis

a. Penelitian ini hasilnya diharapkan dapat bermanfaat bagi pengelola lembaga pendidikan, terutama sebagai bahan masukan pada madrasah yang akan dan sedang berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikannya.

b. Penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan untuk Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur atau Kementerian Agama Kabupaten Situbondo dalam memberikan pembinaan dan motivasi bagi lembaga-lembaga madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan sehingga mutu pendidikan madrasah setara dengan mutu pendidikan sekolah.

E. Dfinisi Istilah

Supaya tidak terjadi salah pemahaman dan penafsiran terhadap judul

Disertasi ini dan untuk memperjelas maksud dan tujuan penelitian, maka perlu diperjelas dari istilah-istilah yang digunakan sebagai berikut :

1. Manajemen Mutu Pembelajaran

Managemen mutu adalah proses pengelolaan untuk mencapai mutu, baik dalam hal *income*, proses dan *out putnya*. Sedangkan pembelajaran dapat disebut serangkaian upaya belajar mengajar yang dilakukan guna pencapaian orientasi pendidikan. Jadi istilah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah konsepsi manajemen mutu yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi-kontrol yang dilakukan dalam

mengembangkan mutu pembelajaran. Pembelajaran dalam proses interaksi antara siswa dan guru dalam proses pendidikan. Berdasarkan hal demikian, yang dimaksud dengan manajemen mutu pembelajaran adalah manajemen pengembangan guru dan siswa. Jadi yang dimaksud dengan manajemen mutu pembelajaran adalah proses atau upaya pengelolaan pengembangan pembelajaran dalam mencapai mutu yang berkualitas.

2. Kompetensi Lulusan Madrasah

Kompetensi lulusan adalah kualitas *out put* pendidikan sebuah dari sebuah pembelajaran. Kompetensi merupakan sesuatu yang meliputi kapasitas seseorang terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap.⁴³ Pada penelitian ini, konsepsi kompetensi lulusan disنادakan dengan penjelasan yang ada dalam MEQR sebagai turunan dari standar sistem pendidikan nasional. Untuk itulah, yang dimaksud kompetensi lulusan madrasah dalam konsepsi penelitian ini merupakan beberapa indikator

mutu yang telah disebutkan dalam aturan legal madrasah *reforms* kementerian agama RI.

Adapun yang dimaksud dari judul diatas adalah mengelola sebuah lembaga pendidikan madrasah dengan melibatkan semua warga madrasah untuk berperan aktif dalam meningkatkan mutu lulusannya. Tentu yang dimaksud dengan mutu lulusannya adalah spesifik pada penguratan pendidikan guna pengembangan pengetahuan, keterampilan dan

⁴³ Mulyasa. *Manajemen Berbasis...* 11

sikap. Penelitian ini difokuskan pada kasus-kasus di MA Husnul Ri'ayah Suboh, dan MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.

F. Sistematika Penulisan

Laporan disertasi ini akan ditulis berdasarkan petunjuk penulisan karya tulis ilmiah Yang di dalamnya meliputi kajian sebagai berikut;

Bab I pendahuluan meliputi bidang pembahasan; konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

Bab II menguraikan tentang penelitian terdahulu, kajian teori dan kerangka konseptual.

Bab III menguraikan tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahapan-tahapan penelitian.

Bab IV menguraikan tentang paparan data dan analisis serta membicarakan tentang temuan-temuan penelitian.

Bab V menguraikan tentang pandangan teoretis tentang temuan yang telah disusun pada bab sebelumnya. Dalam bab ini juga dijelaskan implikasi teoretis dan praksisnya.

Bab VI pembahasan tentang konklusi penelitian. Pada bab ini penulis menyusun kesimpulan dan rekomendasi penting penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu akan memberikan gambaran kajian sebelumnya yang senada dengan penelitian ini. Senada yang dimaksud tentu yang memiliki kesamaan baik dalam tema besar yang diangkat. Sebagaimana yang dijelaskan dalam latar penelitian di atas, bahwa penelitian inti akan membahas tentang manajemen mutu pembelajaran di madrasah dalam hal mengembangkan mutu lulusannya. Sehingga beberapa yang berkaitan dengan ini, sependingan penelusuran penulis, akan dipaparkan di sub penjasana ini.

Pertama, Penelitian Moh Zaini, dengan judul “managemen mutu pendidikan berbasis madrasah”. Penelitian merupakan penelitian yang begitu mirip dengan penelitian yang akan dilakukan namun fokus secara global pada manajemen mutu pendidikan madrasah. Karya ini juga ditulis guna tugas akhir pasca doktoralnya di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim tahun 2016.

Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa semangat pengembangan manajemen mutu pendidikan madrasah lebih mudah sebab dilakukan dengan mengintegrasikan peran masyarakat. Titik keunikan dari manajemen mutu madrasah sebab dilakukan dengan penguatan keahasan madrasah sebagai pendidikan agama dengan standar mutu formal yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Dari semua keseluruhan premis temuan yang ada, penulis

mengetahuannya dengan menyebut manajemen mutu yang dikembangkan bernama “*cooperative participation management based madrasah*”.⁴⁴

Kedua, Hary Priatna Sanusi pernah meneliti dengan judul “*Madrasah Quality Improvement Evaluation Strategic Management Based*”. Latar belakang dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kajian perlu diperlukan yang fokus pada manajemen mutu madrasah. Sebab dalam data statistik menjelaskan ada kelemahan kualitas lulusan lembaga madrasah. Hal tersebut menurut penulis disebabkan inkonsistensi manajemen mutu yang dilakukan. Untuk itu yang menelis penelitian ini dapat kemudian diterbitkan dalam *International Journal of Nusantara Islam*.

Hasil dari penjelasan penelitiannya dapat disimpulkan bahwa evaluasi yang dilakukan dalam pengembangan mutu madrasah telah benar. Sebab telah ada varian-varian konten evaluasi yang umum menjadi standar. Yang demikian di antaranya, evaluasi kebutuhan, penilaian masukan, penilaian proses dan penilaian hasil. Seluruh hal demikian, tentu telah cukup dilakukan. Namun yang masih menjadi klemahan adalah tidak konsistensinya pelaksanaan dilakukan.⁴⁵

Ketiga, penelitian Maisaroh dengan judul “*Quality of Educational Management at The Elementary School (Case Study on Madrasah Ibtidaiyah Jakarta)*”. Penelitian ini diterbitkan dalam JMIE (*Journal of Madrasah Ibtidaiyah Education*) pada tahun 2018. Fokus yang diangkat adalah kajian

⁴⁴ Muh Zaini, “Manajemen Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah (Studi Multikasus Di MAN I, MAN 2 dan MA Salafi’iyah Syafi’iyah Situbondo)” (Desertasi, UIN Malik Ibrahim Malang, 2016), xi

⁴⁵ Hary Priatna Sanusi, ‘Madrasah Quality Improvement Evaluation Strategic Management Based’, *International Journal of Nusantara Islam*, 8.2 (2020), 137–145.

pada model pelaksanaan, masalah dan perbaikan yang dilakukan guna menunjang *quality* madrasah.

Temuan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa ada tujuh langkah perbaikan pokok dalam pelaksanaan Madrasah Ibtidaiyah Bintaro. Yang demikian tentu sangat berguna pengembangan mutu madrasah. Adapun ketujuh hal itu diantaranya, peran aktif masyarakat madrasah, didasarkan kebutuhan masyarakat, planing dilakukan secara partisipatif, perencanaan dilakukan dengan demokratis, dan perlu adanya pertimbangan feedback yang baik dari hasil perubahan tersebut.⁴⁶ Secara keseluruhan langkah yang dilakukan memiliki urgensi pada sub-sub penting pengembangan mutu madrasah.

Keempat, Kajian dalam penelitian Fatah Syukur dengan Judul “*Pesantren-Based Madrasah Management*”. Dalam penelitian ini dikaji dengan dasar adanya kedekatan perkembangan madrasah dan pesantren. Bagi penulis keduanya tidak dapat dipisahkan. Pesantren dalam pandangannya senada dengan madrasah memiliki kelemahan dalam prose penjaminan mutunya. Untuk si penulis menjabarkan dalam penelitiannya dan diterbitkan dalam AL ALBAB - *Borneo Journal of Religious Studies* (BJRS)

Hasil dalam penelitian ini menjelaskan bahwa madrasah dan pesantren sebagai lembaga pendidikan juga berharap berkompetesi secara layak dengan sekolah umum. Dalam pandangannya, perencanaan program pendidikan di Madrasah nampak dalam visi, misi dan tujuan sistem pendidikan yang dijalankan. Dari penelitian yang dilakukan, ia melihat bahwa ada budaya

⁴⁶ Maisaroh Maisaroh, ‘Quality of Educational Management at The Elementary School (Case Study on Madrasah Ibtidaiyah Jakarta)’, *JMIE (Journal of Madrasah Ibtidaiyah Education)*, 2.1 (2018), 144–154.

pendidikan pesantren yang tetap dijaga. Banyak madrasah, termasuk yang menjadi situs penelitiannya, tergolong menjalankan sistem terpadu yakni salaf dan khalaf guna menjaga keseimbangan pengembangan pengetahuan pendidikan agama dan umum.⁴⁷

Kelima, Hasan Baharuddin menulis penelitian dengan judul “Manajemen mutu Madrasah dalam perspektif *Balanced Scorecard*: Studi Multi Situs di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo”. Penelitian ini juga fokus pada menagamen mutu yang dilakukan di madrasah. Karya ini merupakan tugas akhir program doktoral penulis di UIN Maulan Malik Ibrahim Malang pada tahun 2015.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen rasional dalam penebangan mutu madrasah perspektif *balanced score card* bentuknya berupa dakwah Islamiyah, realisasi visi dan misi madrasah, penegakan stadar pendidikan, pengembangan dan kebertahanan budaya, persiapan dan pengautan SDM, respon kebutuhan masyarakat, melakukan inovasi, penguatan eksisten baik sebagai lembaga pendidikan agama dan umum. Selain, itu dalam penelitian ini juga menjelaskan bahwa pola peningkatan mutu madrasah perspektif *Balanced scorecard* dapat dilihat dari berbagai perspektik, mulai dari perspektif pembiayaan hingga tijaun teori pembelajaran.⁴⁸

⁴⁷ Fatah Syukur, “Pesantren-Based Madrasah Management”, AL ALBAB - Borneo Journal of Religious Studies (BJRS) Volume 1 Number 1 December 2012, 127

⁴⁸ Hasan Baharun, ‘Manajemen mutu Madrasah dalam perspektif *Balanced Scorecard*: Studi Multi Situs di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo’ (Desertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2015). ix

Keenam. Penelitian Azmi, Syaukani dan Hasibuan dengan judul “*The Management Quality of Education at Madrasah Ibtidaiyah al Yusufiah Sub-District of Rantau Selatan*”. Jurnal ini diterbitkan dalam *International Journal on Language, Research and Education Studies* (IJLRES). Penelitian ini mengungkap seluruh aspek manajemen dalam peningkatan kualitas atau mutu. Mulai dari pengembangan perencanaan hingga evaluasi atau pengawasan.

Konklusi dalam penelitian memberikan penjelasan bahwa dalam hal perencanaan, perlu dilakukan dengan tahapan identifikasi, analisis, konseptualisasi dan perencanaan, menentukan rencana, melaksanakan rencana, tujuan, manfaat dan pembuatan skema tahapan pelaksanaan. Dalam analisis dalam pelaksanaannya, nampaknya madrasah yang diteliti dianggap tidak sepenuhnya mengikuti tahapan pelaksanaan sebab belum sepenuhnya dipahami oleh pemilik kewenangan. Hal demikian yang membuat manajemen tidak optimal. Sedangkan terkait pengawasannya, dilakukan dengan tujuan mengantisipasi hambatan yang membuat penyimpangan arah pemenuhan standar yang disusun secara formal.⁴⁹

Ketujuh, Penelitian dengan judul “*Modern Education in Madrasas*” yang ditulis oleh Tariq A. Akhon. Karyanya ini juga demi memenuhi tugas akhir pasca doctoralnya pada tahun 2015. Penelitian ini dilakukan di madrasah Hyderabad, India. Penelitian ini dalam sub penjelasannya juga fokus pada lulusan madrasah. Namun tidak spesifik hal demikian, pada intinya kajian yang diangkat adalah masalah eksistensi madrasah dalam era modern.

⁴⁹ Facruddin Azmi, Syaukani Syaukani, and Maraya Monang Hasibuan, ‘The Management Quality of Education at Madrasah Ibtidaiyah al Yusufiah Sub-District of Rantau Selatan’, *International Journal On Language, Research And Education Studies*, 4.2 (2020), 249–60.

Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penulis memberikan pandangan bahwa yang penting untuk dilakukan dalam pengembangan mutu madrasah adalah memasukkan mata pelajaran modern. Selain itu, yang demikian perlu didukung oleh segenap partisipan masyarakat madrasah. Hal yang paling juga adalah meminimalisir peran pemerintah dalam pengembangannya, yang terpenting bagi pemerintah adalah membantu madrasah berakselarasi agar lulusan tidak merasa rendah diri dalam menghadapi realitas modernitas.⁵⁰

Kedelapan, Penelitian Abdul Hadi dan Kiki Miakail dengan judul “*The Implementation of Change Management in Madrasa (Islamic School) Through Compliance of National Standards of Education: Learn from The Australia Education Partnership with Indonesia 2012-2016*”. Penelitian ini mengambil situs sejumlah madrasah di Australia yang tentu pengembangannya atas kerja sama dengan Indonesia. Kajian utama penelitian ini adalah menghubungkan pengembangan madrasah dengan standar pendidikan nasional yang ada. Seluruh tulisan ini diterbitkan dalam EBSCO. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya signifikansi positif pengembangan pendidikan madrasah. Artinya, pengembangan mutu yang diupayakan telah memenuhi standar nasional.⁵¹

⁵⁰ Tarique A. Akhon, “*Modern Education in Madrasas (A Study of Madrasas in Hyderabad)*”, (Desertasi, Pasca doctoral B.A. in Social Sciences, 2015), 41

⁵¹ Abdul Hadi dan Kiki Miakail, “*The Implementation of Change Management in Madrasa (Islamic School) Through Compliance of National Standards of Education: Learn from The Australia Education Partnership with Indonesia 2012-2016*”. *Journal Ilkogretim EBSCO*, Vol. 20 No. 1, 2021, 1123-1127,

Kesembilan, Fathurrahman menulis penelitian dengan judul “*Patterns of Developing Madrasah as Islamic Elite Education Institutions*”. Sebenarnya penelitian mengkaji masalah madrasah dalam mengembangkan mutu sebagai lembaga pendidikan elit di era globalisasi. Seluruh kajian diterbitkan dalam *Didaktika Religia* pada tahun 2018.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa adanya madrasah di masyarakat muslim Indonesia sepanjang sejarah selalu bersiposisi dengan kolonial. Ia selalu hadir bersama masyarakat. Di era modern madrasah mendapat tantangan agar lulusannya tidak mengangur. Mereka yang sejak awal bersama masyarakat tentu sangat butuh pengembangan bermutu, utamanya dalam menjamin hidup masyarakat. Tentu nampaknya dewasa ini mereka telah mampu bersaing dan menjamin masa depan mereka sebagai pendidikan formal lain.⁵²

Kesepuluh, Penelitian Syaifuddin Chalim yang berjudul “*Student Satisfaction on Learning and Teacher Quality: A Case Study in an International Standard Madrasah*”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif IPA (Importance Performance Analysis). Seluruh penelitian dalam bentuk Jurnal dalam *Sosio Humanika*. Konklusi dari 15 penelitian ini yang diseberkan pada partisipa dinyatakan bahwa siswa mempunyai respon positif terhadap pembelajaran dan kualitas guru di madrasah. Selain itu, terdapat hubungan yang signifikan antara hasil belajar dan nilai siswa terhadap kemampuan mengajar guru. Sehingga guna pengembangan mutu luluasan

⁵² Fathorrahman, ‘Patterns of Developing Madrasah as Islamic Elite Education Institutions’, *Didaktika Religia*, 6.2 (2019), 223–244.

ataupun secara holistik mutu sekolah dapat dikuatkan proses pengembangan SDM guru-gurunya. Konlusi ini diharapkan menjadi masukan bagi perbaikan program dan layanan pendidikan di “madrasah” internasional.⁵³

Kesebelas, penelitian Norhasni, Alfero dan Taniredja dengan judul, “*Enhancing Quality of Higher Education for Graduate Research Students Developmen*”. Penelitian ini memfokuskan pembelajaran di perguruan tinggi dalam hal pengembangan mutu lulusan. Metode yang dipakai juga kualitatif. Temuan dalam penelitian ini dijelaskan bahwa proses pengembangan mutu pembelajaran dapat menjadi market penarik para peserta pendidikan. Salah satu hal yang dapat dikuatkan adalah fokus pada penguatan dan momitmen pencapaian mutu pendidikannya dengan terus komitmen menjaga kualitas SDM pendidik dan standar isinnya.⁵⁴

Keduabelas, penelitian Agus Zaenul Fitri dengan judul “*Achieving Graduate Competency Standards: Impact of the Excellence Program*”. Penelitian ini juga berjenis penelitian kualitatif. Situs kajian pada fakultas tarbiyah, Universitas Islam Malang. Dalam koklusi penelitian ini dijelaskan bahwa peningkatan kompetensi lulusan perlu mempertimbangkan penguatan strategi penilaian dan kegiatan ekstra kampus. Selain dalam penilitian ini juga direkomensikan, penelitian akhir mestinya telah memakai bahasa internasional.⁵⁵

⁵³ Saifuddin Chalim, "Student Satisfaction on Learning and Teacher Quality: A Case Study in an International Standard Madrasah", *SOSIOHUMANIKA*, 11.1 (2018), 97–108.

⁵⁴ Norhasni Abiddin, Ismail Affero, and Tukiran Taniredja, 'Enhancing Quality of Higher Education for Graduate Research Students Development', *EDUCARE: International Journal for Educational Studies*, 5 (2016), 133–142.

⁵⁵ Agus Zaenul Fitri, "Achieving Graduate Competency Standards: Impact of the Excellence Program," *Jurnal Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati* 4, no. 1 (2018): 51–62.

Ketigabelas, Dailami Julis dengan judul “Pengelolaan Pengawas Dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Di Provinsi Jambi (Analisis Pengawas Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam). Penelitian ini juga memakai pendekatan kualitatif. Ditulis sebagai tugas akhir pasca doctoral juga. Dalam temuan penelitian ini dijelaskan bahwa ada hal-hal yang sangat berdampak pada lemahnya kualitas lulusan peserta didik yakni lemah guru. Sedangkan lemahnya guru juga disebabkan adanya kelemahan dari pengawasnya. Diantara hal yang membuat kepengawasan tidak berkualitas karena SDM pengawas memang lemah, untuk rekrutmen pengawas mestinya lebih selektif.⁵⁶

Keempatbelas, Amini baru baru ini menulis penelitian dengan judul “*Pillars of Madrasah Quality Management in The New Normal Era*”. Karyanya ini dipublish di INSI (*International Seminar of Islamic Studies*). Pembahasannya didalamnya dapat disimpulkan bahwa seluruh kondisi new normal memerlukan seluruh peran beberapa pihak, termasuk didalamnya adalah madrasah. Madrasah diharapkan tetap dalam perannya dalam menyiapkan generasi masa depan yang berdaya, beriman, berilmu dan juga bertaqwa.⁵⁷

Kelimabelas, penelitian yang dilakukan Sutomo terkait penetapan standar kualitas mutu madrasah. Penelitiannya berjudul, “*The Process to Determine Quality Standards to Ensure the Quality of Graduates*”. Situs yang diangkap penelitian ini adalah perguruan tinggi. Sama-sama menggunakan pendekatan

⁵⁶ Dailami Julis, Khorinal, dan Chotib Adrianus, “Pengelolaan Pengawas Dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Di Provinsi Jambi (Analisis Pengawas Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam)” (doctoral, UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2019).

⁵⁷ Amini, “Pillars of Madrasah Quality Management in The New Normal Era,” *Proceeding International Seminar of Islamic Studies* 2, no. 1 (9 Februari 2021): 626–30.

kualitatif dan fokus penerapan standar mutu internal. Hal yang paling disarankan berdasarkan kajian pembahasannya, yakni ikut serta pemangku kepentingan dalam perumusan kebijakan standar mutu, ternyata dapat mempermudah penerapannya dalam inovasi manajemen pembelajaran. Untuk itulah, rekomendasi penelitian ini mensyaratkan pengembangan partisipasi perumusan aturan standar mutu bagi perguruan tinggi.⁵⁸

Keenambelas, Nani Rohaeni, Dkk, Menyusun penelitian dengan judul, “Strategy for Improving The Quality of Ibtidaiyah Madrasah Teachers In The Ministry of Religion, Bandung City”. Penelitian ini berbicara strategi peningkatan kualitas madrasah Ibtida’iyah. Pendekatan yang digunakan juga kualitatif. Mereka menjelaskan bahwa sebenarnya strategi telah dijalankan secara baik. Namun masih ada masalah yang membuat tujuan tidak maksimal dicapai. Beberapa diantaranya, kesempatan guru mengikuti diklat, sehingga kemampuan lokakarya dan semacamnya masih lemah.⁵⁹

Guna penjabaran terperinci dari penjelasan-penjelasan di atas, penulis secara sederhana yang berisi tentang perbedaan-perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ini. Adapun tabelnya adalah sebagaimana berikut ini;

⁵⁸ Sutomo Sutomo, ‘The Process to Determine Quality Standards to Ensure the Quality of Graduates’ (presented at the 2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018), Atlantis Press, 2019), 287–92.

⁵⁹ Nani Rohaeni dkk., “Strategy for Improving The Quality of Ibtidaiyah Madrasah Teachers In The Ministry of Religion, Bandung City,” *Journal of Social Science* 2, no. 4 (25 Juli 2021): 400–415.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Moh Zaini, "Managemen Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah". 2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Membahas tentang kajian menagemen mutu berbasis madrasah • Pendekatan Kualitatif • Sama mengambil situs MA Husnul Ri'ayah dan MA Salafiyah Syafi'iyah 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus secara holisitik pada pengembangan manajemen mutu • Tidak fokus pada pengembangan kompetensi lulusan
2	Hary Priatna Sanusi, "Madrasah Quality Improvement Evaluation Strategic Management Based". 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Membahas tentang kajian menagemen mutu berbasis madrasah • Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus secara holisitik pada evaluasi manajemen mutu • Tidak fokus pada pengembangan kompetensi lulusan
3	Maisaroh, "Quality of Educational Management at The Elementary School (Case Study on Madrasah Ibtidaiyah Jakarta)". 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Membahas tentang kajian menagemen mutu berbasis madrasah • Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus secara holisitik pada manajemen mutu MI • Tidak fokus pada pengembangan kompetensi lulusan MA
4	Fatah Syukur, "Pesantren-Based Madrasah Management". 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Membahas tentang kajian menagemen madrasah • Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> - Membahasa manajemen madrasah-pesantren - Tidak fokus pada pengembangan kompetensi lulusan MA
5	Hasan Baharuddin, menulis penelitian "Manajemen mutu Madrasah dalam perspektif <i>Balanced Scorecard</i> : Studi Multi Situs di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo". 2015.	<ul style="list-style-type: none"> • Membahas tentang kajian menagemen mutu di madrasah • Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak fokus pada manajemen mutu madrasah • Tidak fokus pada pengembangan standar kompetensi lulusan

6	Azmi, Syaukani dan Hasibuan, <i>“The Management Quality of Education at Madrasah Ibtidaiyah al Yusufiah Sub-District of Rantau Selatan”</i> . 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Membahas tentang kajian manajemen mutu di madrasah • Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus secara holistik pada pengembangan manajemen mutu • Tidak fokus pada pengembangan kompetensi lulusan
7	Tarique A. Akhon. <i>“Modern Education in Madrasas”</i> . 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Membahas tentang kajian manajemen mutu di madrasah • Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak fokus pada manajemen mutu madrasah • Tidak fokus pada pengembangan standar kompetensi lulusan • Kasus Madrasah di India
8	Abdul Hadi dan Kiki Mikail, <i>“The Implementation of Change Management in Madrasa (Islamic School) Through Compliance of National Standards of Education: Learn from The Australia Education Partnership with Indonesia 2012-2016”</i> , 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada manajemen madrasah • Penelitian Kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus perubahan Manajemen • Kasus Madrasah di Australia
9	Fathurrahman. <i>“Patterns of Developing Madrasah as Islamic Elite Education Institutions”</i> , 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada pola pengembangan mutu madrasah • Penelitian kualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak fokus pada manajemen mutu madrasah • Tidak fokus pada peningkatan standar lulusan madrasah
10	Syarifuddin Chalim, <i>“Student Satisfaction on Learning and Teacher Quality: A Case Study in an International Standard Madrasah”</i> . 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian sama fokus pada pengembangan mutu madrasah 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak fokus pada manajemen mutu madrasah • Tidak fokus pada mutu lulusan madrasah • Dilakukan dengan pendekatan kuantitatif IPA.
11	Norhasni, Alfero dan Taniredja dengan	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian sama fokus pada pengembangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian terdahulu tidak fokus pada mutu

	judul, “ <i>Enhancing Quality of Higher Education for Graduate Research Students Developmen</i> ”. 2016	kompetensi lulusan Pendidikan	lulusan di madrasah <ul style="list-style-type: none"> • Penelitian terdahulu tidak fokus pada menageme mutu pembelajaran
12	Agus Zaenul Fitri dengan judul “ <i>Achieving Graduate Competency Standards: Impact of the Excellence Program</i> ”. 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian sama fokus pada pengembangan mutu lulusan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian terdahulu tidak fokus pada mutu lulusan di madrasah • Penelitian terdahulu fokus pada dampak program unggulan
13	Dailami Julis dengan judul “Pengelolaan Pengawas Dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Di Provinsi Jambi (Analisis Pengawas Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam)”. 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Sama fokus pada peningkatan mutu pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian terdahulu tidak fokus pada mutu lulusan di madrasah • Penelitian terdahulu fokus manajemen pengawas mutu
14	Amini baru baru ini menulis penelitian dengan judul “ <i>Pillars of Madrasah Quality Management in The New Normal Era</i> ”. 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Senada fokus pada pengembangan manajemen mutu madrasah 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian terdahulu tidak fokus pada mutu lulusan di madrasah • Penelitian terdahulu fokus elemen penting manajemen mutu madrasah
15	Sutomo, berjudul, “ <i>The Process to Determine Quality Standards to Ensure the Quality of Graduates</i> ”. 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada standar mutu Pendidikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian terdahulu tidak fokus pada mutu lulusan di madrasah • Penelitian terdahulu fokus proses penetapan mutu pendidikan
16	Nani Rohaeni, Dkk, dengan judul, “ <i>Strategy for Improving The Quality of Ibtidaiyah Madrasah Teachers In The Ministry of Religion, Bandung City</i> ”. 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Sama fokus pada pengembangan strategi pencapaian kualitas mutu madrasah 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian terdahulu tidak fokus pada standard lulusan madrasah aliyah • Penelitian terdahulu fokus mutu standar guru-guru.

Atas dasar beberapa perbedaan dan persamaan inilah, tentu urgen untuk meneliti tentang manajemen mutu dalam kompetensi lulusan berbasis madrasah. Sebagaimana yang telah disebutkan di awal bahwa beberapa penelitian yang ditemukan. Seluruh penelitian terdahulu tidak ada yang membahas secara terfokus manajemen mutu dalam hubungannya pada pengembangan mutu lulusan. Beberapa pakar seperti Zaini, Maisaroh, Sanusi, Baharuddin, Azmi dan Syauckani, memang telah membahas tentang manajemen mutu madrasah, namun mereka masih secara global mengkajinya. Dengan demikian, tentu berbeda dengan penelitian ini, sebab menfokuskan pada manajemen mutu dalam hubungannya dengan mutu kompetensi lulusannya.

Begitupun penelitian lain, seluruhnya masih banyak fokus pada pengembangan manajemen mutu secara global. Tidak pada proses pengembangan salah satu standar mutu pendidikan itu sendiri. Hadi dan Mikail, misalnya memang menghubungkan pengembangan manajemen mutu madrasah dalam hubungannya dengan standar pendidikan nasional. Namun juga masih kurang terperinci dalam menggambarkan peningkatan standar kompetensi lulusan.

Berdasarkan beberapa pokok pikiran dari temuan penelitian terdahulu yang terurai ini, maka timbul gagasan untuk melakukan penelitian tentang manajemen berbasis madrasah dalam peningkatan kompetensi lulusan. Maka, penulis timbul keinginan untuk melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Mutu Kompetensi Lulusan Madrasah Pesantren (Studi Multikasus

di Madrasah Aliyah Husnul Ri'ayah Suboh dan Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Kabupaten Situbondo).

B. Kajian Teori

Kajian teori ini agar lebih dipahami secara komprehensif, maka pembahasannya difokuskan pada dua komponen utama yaitu *pertama*, manajemen mutu pembelajaran dan pengembangan mutu madrasah yang meliputi hakekat manajemen, konsepsi manajemen mutu dalam diskursus pengembangan Madrasah, dan tentu konsepsi umum tentang teori manajemen mutu pembelajaran. *Kedua*, kajian teroretis kompetensi lulusan yang meliputi terminologi kompetensi, konsepsinya hingga standar yang biasanya dipakai dalam pendidikan.

1. Manajemen Mutu Pembelajaran dan Pengembangan Mutu Madrasah

a. Terminologi Manajemen Mutu

Manajemen merupakan proses pengupayaan sumber-sumber dengan mengoptimalkan langkah perencanaan, pengorganisasian, keadership dan kontroling. Terminologi umum ini kemudian disederhanakan oleh L Sisk. Ia menyebutkan pada intinya adalah empat proses yang menjadi inti dari sebuah manajemen yakni perencanaan, aktuating, evaluasi dan kontrol.⁶⁰ Keempat hal ini tentu merupakan hal yang tidak akan hilang dari sib konsepsi manajemen mutu secara keseluruhan.

⁶⁰ Henry L. Sisk, *Principles Of Management*, (Brighton: SouthWestern Publishing Company, 1969),10

Adapun terkait dengan mutu dalam konteks pembelajaran, sangat sulit mengartikan dan mendefinisikan mutu atau kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan merupakan suatu yang *intangible* (hal yang tidak bisa diraba), yaitu kualitas pendidikan yang sukar diraba dan sulit untuk diukur standarnya kecuali dengan mengkuantitaskan segala sesuatu. Dalam kaitan ini kualitas dapat diukur dengan kriteria yang ditentukan (*tangible*). Kualitas pendidikan dapat dilihat dari segi ekonomi, sosial, politik, sosial budaya, prespektif pendidikan dan prespektif proses globalisasi.

Dalam Ajaran Islam sendiri, Menurut Muhaimin,⁶¹ dasar ajaran Islam tentang mutu dalam Q.S. al-Qashshash (28) ayat 77).

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ۗ

Artinya : “Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kau lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik padamu. Dan janganlah kamu berbuat kerusakan di muka bumi. Sungguh Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan.”⁶²

Sedangkan, menurut Depdiknas, mutu pendidikan mencakup input, proses dan *output* Pendidikan.⁶³ Mutu dalam konteks input dan

⁶¹ Muhaimin, *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*, (Malang : UIN Maliki Press, 2005)

⁶²Departemen Agama. *Al Qur'an dan terjemahannya*. hal 394

⁶³ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku*, (Jakarta:Rajagrafindo. 2009),156

proses mencakup bahan ajar (kognitif, efektif dan psikomotorik), metologi pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, system penilaian dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi sekolah dan dukungan sarana prasarana.⁶⁴ Mutu dalam konteks *output*/hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu, misalnya tiap akhir semester, akhir tahun pembelajaran, dua tahun, lima tahun dan atau sepuluh tahun yang meliputi prestasi akademik dan non akademik.⁶⁵

Input pendidikan dikatakan bermutu, jika sumber daya menjamin berlangsungnya proses secara baik. Proses dikatakan bermutu apabila mengkoordinasikan dan penyerasian input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mendorong motivasi dan minat belajar siswa, serta memberdayakan peserta didik. Sedangkan *output* dikatakan bermutu, jika prestasi sekolah baik akademik maupun non akademik sesuai dengan standar nasional atau tujuan sekolah.⁶⁶

Dzauzah mendefinisikan mutu pendidikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien, terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan madrasah sehingga

⁶⁴ Rafik I. Beekum and Jamal Badawi, *Leadership: An Islamic Perspective*.(Jakarta: Amana Pubs, 1999.), 114

⁶⁵ Depdiknas *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2000)

⁶⁶ Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu* . 2000

menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.⁶⁷

Dalam dirjen Pendis, dikatakan bahwa bermutu dimaknai sebagai :

(1) memiliki kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan Islam secara professional berdasarkan pada kuntabilitas, transparansi dan efisiensi; (2) Memiliki rancangan pengembangan visioner; (3) Memiliki sarana dan fasilitas pembelajaran yang memadai, seperti perpustakaan, laboratorium dan sebagainya; (4) memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi tuntutan kualifikasi dan kompetensi; (5) Menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang mencerminkan pembelajaran yang memenuhi standar PAIKEMI (Praktis, Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, menyenangkan dan Islami); (6) Memiliki keunggulan dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan; (7) Mengembangkan kemampuan bahasa asing; dan (8) Memberikan keterampilan teknologi.

Bahkan saat ini, mutu pendidikan tidak hanya dapat dilihat dari prestasi yang dicapai, tetapi bagaimana prestasi tersebut dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, seperti yang tertuang didalam UU No. 20 tahun 2003 pasal 35 dan PP No. 19 tahun 2005 yang sudah diperbaharui dengan PP No. 32 tahun 2013.

Menurut PP No. 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 2 ayat 1 bahwa 8 standar di atas harus dipenuhi oleh

⁶⁷ Ahmad Dzauzah, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996)

semua satuan pendidikan. Penjelasan masing-masing standar adalah :

- (1) Standar isi, meliputi: kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, KTSP, dan kalender pendidikan/akademik.
- (2) Standar proses, meliputi: pelaksanaan perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran.
- (3) Standar kompetensi lulusan, meliputi: kualifikasi kemampuan lulusan mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
- (4) Standar pendidikan dan tenaga kependidikan, meliputi: kualifikasi akademik dan kompetensi kualifikasi akademik dibuktikan dengan ijazah untuk tingkat SMA/MA minimal D-IV atau S1. Kompetensi yang harus dipenuhi ada 4 yaitu kompetensi pedagogi, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, dan kompetensi sosial.
- (5) Standar sarana dan prasarana, meliputi: sarana dan prasarana yang harus dimiliki satuan pendidikan.
- (6) Standar pengelolaan, meliputi: standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah, dan standar pengelolaan oleh pemerintah.
- (7) Standar pembiayaan, meliputi: pembiayaan yang terdiri biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.
- (8) Standar penilaian, meliputi: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, penilaian hasil belajar oleh pemerintah, dan kelulusan.⁶⁸

Berdasarkan definisi mutu dan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa produk pendidikan madrasah/sekolah adalah layanan atau jasa

⁶⁸ Direjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Undang - undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang pendidikan*, (Jakarta:Dirjen Pendis, 2013) 7-17

pendidikan yang diberikan kepada siswa. Sedangkan mutu pendidikan madrasah/sekolah ditentukan pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Yang termasuk pelanggan internal pendidikan adalah guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi. Sedangkan pelanggan eksternal pendidikan, adalah siswa, orang tua siswa, pemerintah, masyarakat, penerima dan pemakai lulusan. Dengan demikian mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh input, proses dan output pendidikan. Oleh sebab itu, mutu pendidikan atau sekolah merupakan kemampuan mengelola input, proses dan mendayagunakan secara optimal untuk meningkatkan kemampuan belajar dan hasil belajar lulusannya.

b. **Konsepsi Umum Manajemen dalam Konteks Mutu Pembelajaran**

Pada kajian teori penulis akan menjabarkan beberapa hal yang telah dipaparkan oleh sejumlah tokoh, seperti Robert Owen, Sisks,

Mulyono, Godfrey, Sagala, Daryanto hingga Nanang Fatah. Beberapa penjelasan tokoh bersepekat bahwa ada empat hal substansi tahapan pengembangan manajemen pembelajaran agar dapat bermutu.

Owen sendiri, seorang tokoh manajemen klasik, menegaskan bahwa manajemen sebenarnya merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia. Dengan sumber daya yang baik, produktifitas atau lulusan pendidikan akan baik pula. Bahkan ia menjelaskan bahwa dalam hal pengembangan masyarakat, seluruh hal dapat diupayakan dengan melakukan pengembangan di jalur pendidikan. Melalui

pendidikan baginya, seluruh hal dapat diupayakan. Peserta didik, atau dalam penjelasannya *society*, adalah manusia yang dapat diarahkan dengan menguatkan strategi pengembangan pembelajaran di sekolah-sekolah.⁶⁹

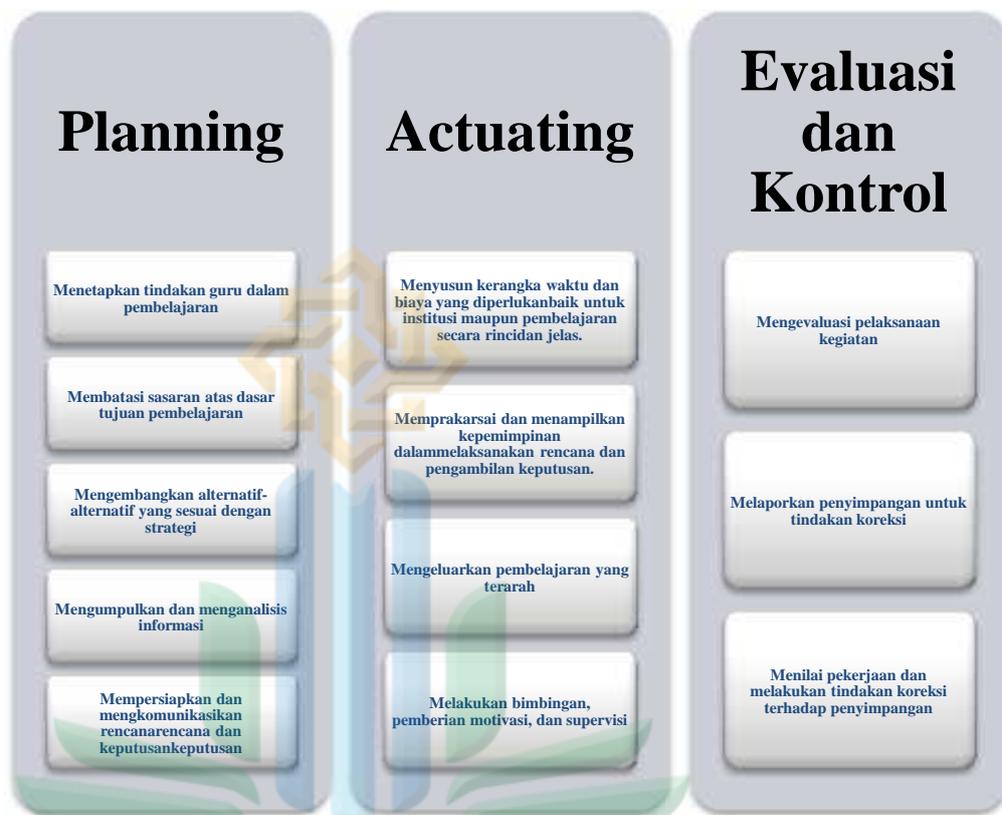
Setelah digagasnya ide pengintegrasian peran sekolah dalam pengembangan masyarakat oleh Owen, kemudian banyak tokoh lain berupaya menawarkan konsepsi-konsepsi manajemen proses pendidikan. Tentu yang dalam hal ini adalah upaya pengembangan sumber daya manusia sebagaimana harapan Owen dalam karyanya. Diskursus-diskursu pengembangannya tentu senada dengan apa yang dikonsepsikan dalam manajemen ekonomi murni. Untuk lebih menyederhanakan jelasnya sebagaimana yang dijelaskan secara terperinci oleh Sagala. Penjelasannya disederhanakan dalam sebuah gambar yang disusun penulis sebagaimana di bawah ini,⁷⁰

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

⁶⁹ Robert Owen, *A New View of Society and Other Writings*, New Ed edition (London, England ; New York, N.Y., USA: Penguin Classics, 1991).110

⁷⁰ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar*, (Bandung: Alfabeta,2012), 143

Gambar 2.1 Konsepsi Manajemen Mutu Pembelajaran Sagala



Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan, *pertama*, tahap perencanaan. Pada tahap ini menurut Shiks, merupakan upaya serius

dalam menjamin seluruh pihak bekerja secara profesional dan terukur.⁷¹ Sedangkan dalam pandangan Mulyono, perencanaan dilakukan sebenarnya bukan hanya menjamin kesiapan program dan pelaksana kegiatan pembelajaran. Yang paling urgen, tahap juga dilakukan dengan memastikan adanya jaminan seluruh unsur bertanggung jawab pada apa yang telah direncanakannya.⁷² Tentu

⁷¹ Henry L. Sisk, *Principles Of Management*, (Brighton: SouthWestern Publishing Company, 1969),10

⁷² Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009),23-24

beberapa hal yang menjadi tanggung jawab sebagaimana yang dijelaskan oleh Sagala pada gambar di atas.

Pada konteks pembelajaran, tahap perencanaan ini menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan input yang dapat menjadi mutu pembelajaran. Farrugia dan Baldachino mengemukakan proses perencanaan yang baik adalah menghubungkan kondisi input yang dimiliki dengan orientasi output yang diharapkan dan tentu juga berhubungan dengan perubahan yang terjadi saat proses di dalam kelas pembelajaran.⁷³ Sederhananya tahap rencana ini dikenal secara umum dengan rencana penyusunan pembelajaran (RPP). Yang demikian ini terdiri dari orientasi pembelajaran, konten, method, sumber, dan perumusan konsep penilain.

Kedua, tahap pelaksanaan. Pada tahap ini guru dianggap sebagai manager. Dalam pandangan Sagala, tahap pelaksanaan yang terpenting adalah proses interaksi guru sebagai pimpinan pembelajaran.⁷⁴ Dalam hal ini, seluruh tahapan penting yang disebut pada gambar konsep di atas, sebenarnya merupakan hal yang dilakukan pada saat guru dan murid saling berinteraksi. Selain itu, pada tahap pelaksanaan inilah model pembelajaran dapat terbaca secara nyata. Artinya, pola tindakan seluruh pihak dalam pembelajaran dapat terbaca.

⁷³ Godfrey Baldacchino and Charles J. Farrugia, *Educational Planning and Management in Small States Concepts and Experiences*, (London: Commonwealth Secretariat Publications, 2002), 151

⁷⁴ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna...*, 146

Ketiga, tahap evaluasi dan kontrol. Sebenarnya konsep pada gambar di atas tidak persis sama dengan apa yang digagas oleh Sagala. Ia memisahkan pembahasan evaluasi dan kontrol. Namun setelah dibaca oleh penulis dengan seksama, nampaknya memang keduanya tidak dapat dipisahkan.

Ada yang mendefinisikan evaluasi sebagai proses penilaian sejauh apa tujuan yang telah tercapai.⁷⁵ Ada yang mendefinisikan sebagai langkah penyajian informasi dalam mengembangkan keputusan⁷⁶ Sedangkan kontrol hampir senada, yakni merupakan penilain guna pengendalian organisasi. Jadi sebenarnya merupakan proses yang terpadu dalam mengukur dan mengendalikan proses pelaksanaan dilakukan yang dilakukan.

Ketiga konsep di atas ini, memperlihatkan bahwa seluruh sub element tahapan manajemen dilakukan dalam rangka menguatkan mutu pembelajaran. Jadi kosepsi dari Sagala yang dijabarkan ini demi mejamin input, proses dan *output* pembelajaran yang bermutu. Untuk itu manajemen mutu pembelajaran pada hakekatnya adalah perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan kontrol dari elemen input, proses hingga out putnya.

Selain penjelasan di atas, ada juga yang menggagas pengembangan mutu berbasis sebab akibat. Salah satu konsepsinya dikenal dengan analisis *fishbone*. Mario Coccia menjelaskan konsep

⁷⁵ Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2001), 1-2

⁷⁶ N Fattah, *Landasan manajemen pendidikan*. (Bandung Remaja Rosdakarya, 2009).107

tersebut merupakan proses analisis masalah dan orientasi pengembangan yang diharapkan. Proses dilakukan dengan tahapan analisis masalah beberapa kasus yang kemudian dijadikan input proses pengembangan mutu lanjutan.⁷⁷

Ide konsep terkait dengan pengembangan mutu proses ini diperkenalkan oleh Ishikawa. Ia merupakan pakar manajemen mutu. Baginya pengembangan mutu merupakan proses pengembangan persiapan input. *Input* ini dapat dilahirkan dari hasil analisis beberapa *case* masalah yang ada. Konsep merupakan awal atau pengambilan bahan dari hal yang mendasari sebuah masalah.⁷⁸

Pada perkembangan beberapa masalah kemudian diklasifikasinya menjadi beberapa item penting dalam manajemen yakni *materials, methodes, machinery, measurement, environment* dan *man power*.⁷⁹

Kelima hal ini tentu dianggap sebagai hal yang penting dalam pengembangan mutu. Masing-masing memerlukan *input* yang jelas dan dapat dijadikan sebagai elemen pengembangan mutu kelembagaan. Analisis pada bagian-bagian penting itulah yang kemudian dijadikan sebagai dasar perencanaan pengembangan.⁸⁰

⁷⁷ Mario Coccia, "The Fishbone diagram to identify, systematize and analyze the sources of general purpose technologies" 4 (1 Desember 2017): 291–303.

⁷⁸ Liliana Luca, "A new model of Ishikawa diagram for quality assessment," *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 161 (1 November 2016): 012099.

⁷⁹ Kaoru Ishikawa, *Guide to Quality Control* (Tokyo; Ann Arbor, MI: Asian Productivity Organization ; UNIPUB, 1986). 32

⁸⁰ Paul Ambruso, *Identifying Cause and Effect Using Ishikawa Diagrams*, ed. oleh Pamoga LLC (USA: Pamoga LLC, 2014). 27

Walaupun banyak pendapat sebagaimana dikemukakan di atas pada intinya, proses pengembangan mutu didasarkan pada analisis sejumlah input. Perencanaan semua didasarkan pada kepentingan optimalisasi pembelajaran dalam hal pengembangan mutu peserta didiknya. Jadi dalam aspek menejemennya merupakan perencanaan hingga evaluasi transformasi *input* menjadi *output* yang bermutu.

c. Konsepsi Manajemen Mutu Dalam Diskursus Pengembangan Madrasah

Manajemen mutu dalam dalam hubungannya dengan Pendidikan madrasah memiliki banyak pengertian, bergantung dari sudut pandang orang yang mengartikannya. Nur kholis dalam Syaifuddin, dkk menjelaskan bahwa manajemen mutu dalam konteks Pendidikan madrasah berarti segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan sumber daya yang berdasar pada madrasah itu sendiri dalam proses pembelajaran untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.⁸¹

Adapun terkait dengan diskursus pengembangan pendidikan madrasah sebenarnya terjadi sebagai bentuk transformasi Pendidikan itu sendiri. Yang demikian, menjadi dasar pengembangan konsep manajemen mutu berbasis madrasah. Pengelolaan mutu pendidikan berbasis madrasah yaitu madrasah dengan segala komunitasnya berperan partisipatif, bermakna bahwa kepala madrasah membutuhkan system kerja yang teratur untuk mensinergikan keragaman orang-orang

⁸¹Mohammad Syaifuddin, dkk. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional. 2007. hal 1

dengan tugas pokok dan fungsi yang beragam pula agar bermuara pada satu koridor pendidikan dan pembelajaran pada level kompleks madrasah.

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 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, dan program ekstrakurikuler.⁸²

Kepala madrasah supaya memberi arahan siapa-siapa guru yang diberi tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran tanpa harus

⁸² Sudarwan Danim. 77

mengorbankan tugas utama mereka. Guru harus menyuplai energinya lebih besar bagi kegiatan pendidikan dan pembelajaran di kelas.

Selain penjelasan di atas, dalam pandangan Mulyadi, ada beberapa ukuran yang penting untuk dijadikan acuan pengembangan mutu pendidikan. Ia menyatakan ada tujuh hal. Ketujuh hal ini adalah *leadership, information-analysis, strategic quality planning, human resources management, quality result, dan customer satisfaction*. Ketujuh hal ini tentu sangat penting dalam manajemen mutu.⁸³

d. Dikursus Manajemen Mutu Pembelajaran Madrasah (*Based Theory*)

Secara historis pengembangan manajemen mutu tidak dapat dilepaskan dari perkembangan politik dan sosial secara umum. Ada beberapa peristiwa yang membuat perubahan drastis perkembangan manajemen mutu dalam kelembagaan pendidikan. Salah satunya adalah proses desentralisasi pendidikan secara global. Tentu juga mengalami dan menghadapi era tersebut. Sama dengan kelembagaan pendidikan pada umumnya, Proses desentralisasi di level madrasah ini sering kali menimbulkan banyak masalah yang berhubungan dengan peran individu guru. Masalah itu berkisar sebagai gambar berikut:

⁸³ Mulyadi Mulyadi, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010). 83

Gambar 2.2 Problematika Desentralisasi Madrasah⁸⁴

Pemahaman konsep manajemen partisipatif	• Keterlibatan semua anggota komunitas dalam proses pembuatan keputusan madrasah. Keputusan madrasah berkaitan dengan dimensi perencanaan, pelaksanaan, akuntabilitas, evaluasi dan <i>sustainability</i> program
Aplikasi konsep manajemen partisipatif	• Keihlasan kepala madrasah untuk berbagi kewenangan dan kematangan komunitas madrasah menerima delegasi tugas menjadi prasyarat bagi berfungsinya semua komponen dalam mendukung usaha pendidikan dan pembelajaran
Tradisi ketergantungan yang sudah berlangsung lama	• MBM meniscayakan adanya kemandirian dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program
Profesionalisme kependidikan dan keguruan	• Kepala madrasah dan guru dalam menyelenggarakan proses pendidikan dan pembelajaran secara efektif, baik di dalam maupun diluar kelas
Etos kerja komunitas madrasah	• Masih banyak terjadi di madrasah bekerja asal jadi. Pengelolaan ketenagaan merupakan salah satu faktor pemicunya.
Rasa saling percaya	• MBM meniscayakan rasa saling percaya, masing-masing orang mampu memerankan fungsi baik dalam kapasitas perorangan maupun kelompok.
Dukungan masyarakat	• Madrasah yang bermutu bukanlah untuk madrasah, melainkan untuk anak didik dan masyarakat.

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 penyelenggaran program pendidikan dan pembelajaran.

2) Pemberdayaan guru secara optimal

Dikarenakan madrasah harus berkompetisi membangun mutu pendidikan dan membentuk citra di masyarakat, guru-guru harus

⁸⁴Sudarwan Danim. 75

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.⁸⁵

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

Tabel 2.2
Karakteristik MBM Berdasarkan Perubahan pola Manajemen Pendidikan⁸⁶

POLA LAMA	POLA BARU
Subordinasi	Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	Pengambilan keputusan partisipatif
Ruang gerak kaku	Ruang gerak luwes
Pendekatan birokratik	Pendekatan profesional
Sentralistik	Disentralistik
Diatur	Motivasi
Overregulasi	Dereligurasi
Mengontrol	Mempengaruhi
Mengarahkan	Memfilitasi
Menghindari resiko	Mengelola resiko
Gunakan uang semuanya	Gunakan uang seefesien
Individual yang cerdas	Teamwork yang cerdas
Informasi terpribadi	Informasi terbagi
Pendelegasian	Pemberdayaan
Organisasi hirarkis	Organisasi datar

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

⁸⁵ Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik. (Jakarta: Bumi Aksara, 2007) 35

⁸⁶ Ibd, 56

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*).

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 madrasah⁸⁷.

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

⁸⁷Mohammad Syaifuddin, dkk. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional. 2007. 4

yang diperolehnya sebagai bentuk akuntabilitas baik, kepada warga sekolah maupun pemerintah.

Manajemen peningkatan mutu madrasah adalah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan. 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.⁸⁸

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.⁸⁹ Dari uraian di atas, penulis menyatakan bahwa pendidikan madrasah itu bermutu apabila:

⁸⁸Prim Masrokan Mutohar. *Manajemen Mutu Sekolah*, (Yogyakarta; Ar Ruz Media, 2013), 124

⁸⁹Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah...* 53

- a) Lulusannya dapat melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi
- b) Secara moral lulusannya dapat menunjukkan tanggung jawab dan kepeduliannya terhadap masyarakat
- c) Secara individual, lulusannya semakin meningkat iman dan taqwanya kepada Allah SWT

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

Manajemen mutu pembelajaran 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.⁹⁰

Masalah manajemen strategis peningkatan mutu sebenarnya telah banyak yang mengkajinya sejak awal. Tercatat awal pakar yang mencoba merekonstruksi konsep manajemen mutu ini bernama Edward Deming. Ia menulis buku dengan judul *“The New Economics for Industry,*

⁹⁰Prim Masrokan Mutohar. *Manajemen Mutu Sekolah*, 124

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 Managemen (TQM).⁹¹

Inti dari konsep TQM sebagai strategi peningkatan mutu dijelaskan sebagai konsep pemaduan pertimbangan dasar manajemen. Sid Kemp menjelaskan bahwa pada intinya TQM telah mengubah pandangan strategi peningkatan mutu dengan pertimbangan yang holistik. Dalam pandangannya mutu dapat secara kuat apabila telah didefinisikan secara jelas oleh seluruh pihak yang terlibat. Untuk mutu hanya dapat dikembangkan dengan memakai standart objektif dan holistik.⁹²

Pada perkembangannya konsep yang sebenarnya telah dipraktekkan sejak awal dalam dunia ekonomi,⁹³ nampaknya juga digagas dalam dunai pendidikan. Salah pakar yang berupaya mengembangkan konsep tersebut adalah Edward Sallis. Ia menjelaskan bahwa TQM bukan tentang mengerjakan agenda orang lain, kecuali jika pelanggan dan klien telah menentukan agenda. Konsep itu bukan sesuatu yang hanya manajer senior yang mengerjakan dan kemudian meneruskan arahnya. Namun sebuah

⁹¹ W. Edwards Deming, *The New Economics...*, 2-12

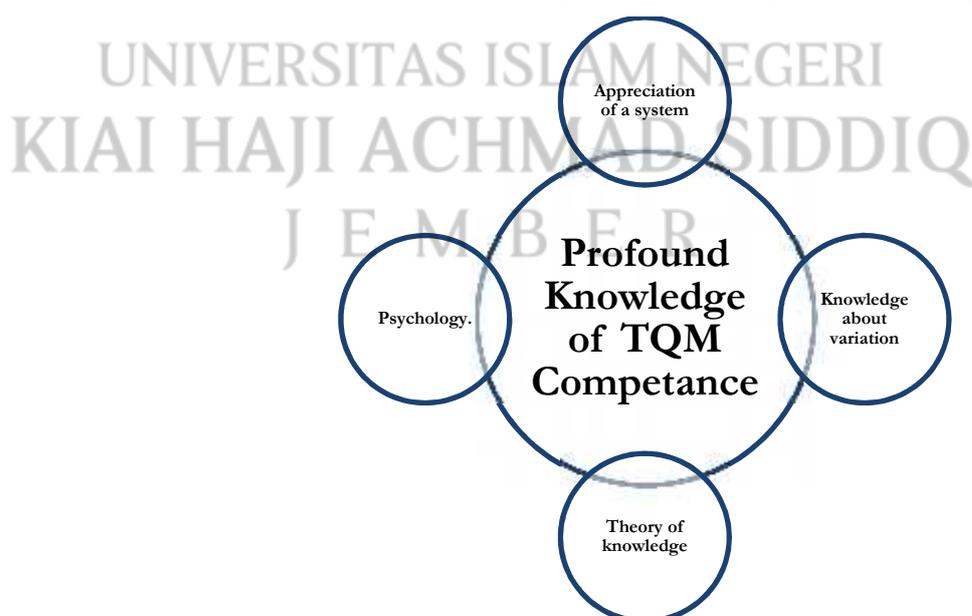
⁹² Sid Kemp, *Quality Management Demystified* (USA: McGraw-Hill, 2006). 189

⁹³ Kemp menjelaskan sejak awal telah sukses dipraktekkan oleh Taylor dan Shewhart dalam dunia ekonomi. *Ibid*, 177

managemen yang memungkinkan seluruh orang terlibat dalam pengembangan yang dilakukan. Pada intinya Ia mengembangkan ide Crosby untuk menguatkan ide TQM. Ia bersepakat padanya bahwa mutu merupakan hal yang relatif. Sehingga pada dunia pendidikan juga begitu, mutu pendidikan tentu mesti disusun secara partisipatif, baik internal maupun eksternal.⁹⁴

Pengembangan TQM bagi Sallis penting disebut sebagai pengembangan mutu berdasar hubungannya dengan budaya pendidikan. Aritinya, budaya pendidikan perlu terus diproduksi berdasarkan seluruh persepsi umum dan bahkan keinginan umum. Sehingga ia menyebut dalam implementasinya, ada empat kompetensi yang perlu dikuatkan dan disatukan. Sallis mengistilah keempatnya sebagai “*System of Profound Knowledge*” yakni sebagaimana gambar di bawah ini;

Gambar 2.3 Sallis’s Profound Knowledge System of TQM



⁹⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (USA: Routledge, 2014). 39

Gambar di atas menunjukkan keempat hal yang perlu diperdalam dalam pelaksanaan TQM. Ada pemahaman yang diperlukan untuk mengetahui sistem yang dikembangkan, kemudian hal demikian didukung dengan kemampuan menginovasi variasi pelaksanaan sebagai pilihan. Sisi lain, proses ini juga perlu didukung oleh kemampuan membaca pengetahuan dan tentu juga sisi psikologis, keduanya berguna penguatan obyektivitas mutu yang benar.⁹⁵

Ide inilah yang nampak juga dikembangkan oleh AA Musyaffa. Ia menjelaskan bahwa mutu berkaitan dengan kualitas madrasah yang berhubungan dengan manajemen yang dilakukan. Ia menulis dalam bukunya dengan mengatakan bahwa seluruh pakar mengembangkan ide dari Sallis dengan mendasarkan pada tiga hal penting diperlukan untuk dipahami bagai penting yang terpadu yakni karakteristik guru, materi dan pembelajaran serta kelompok didiknya.⁹⁶

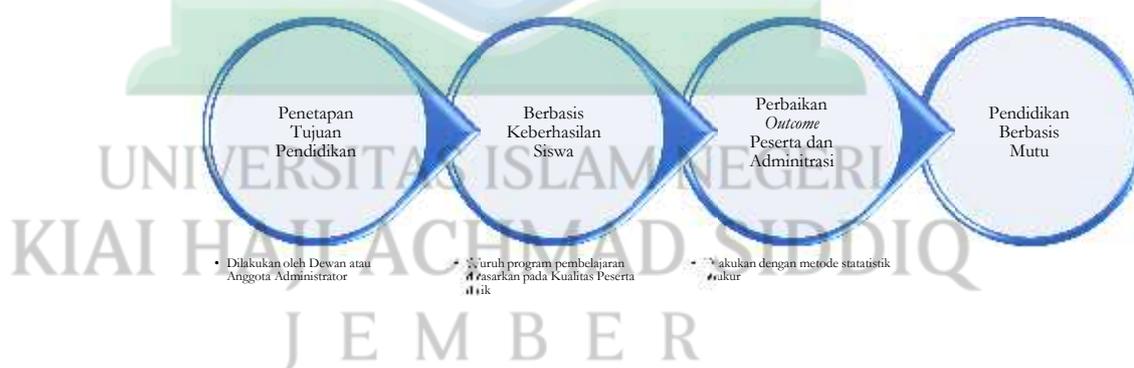
Ketiga hal yang disebutkan inilah kemudian yang disebut sebagai upaya manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah. Sebenarnya banyak pakar yang telah banyak bicara tentang pengembangan mutu madrasah secara umum. Asumsi TQM madrasah disebut sebagai manajemen berbasis madrasah. Telah banyak konsep yang diperkenalkan bahwa teknik praktis juga telah dijabarkan secara serius. Secara umum, penulis menganggapnya sebagai konsep-konsep peningkatan mutu berbasis madrasah.

⁹⁵ *Ibid*, 40

⁹⁶ A.A. Musyafaah, Total Quality Management dalam meningkatkan mutu madrasah, (Banjarsari, A-Empat, 2019), 2-3

Asumsi manajemen berbasis madrasah juga erat hubungannya dengan gagasan pendidikan berbasis mutu. Melengkapi konsepsi di atas, pakar yang juga banyak berbicara pengembangan berbasis mutu adalah Jerome S. Arcaro. Karya-karyanya banyak disebut sebagai pedoman awal yang mengkontekstkan analisis rasional dalam pengembangan mutu pendidikan. Ia menyusun buku dengan judul “*Quality in Education : an Implementation Handbook*”. Buku yang diterjemah dan diterbitkan oleh pustaka pelajar ini sebenarnya merupakan salah satu pengembangan dari konsepsi Edward Deming. Hanya konsepsi lebih menekankan pada proses administrasi pelaksanaan hingga metode terkontrol kuantitatif. Adapun konsepsinya rincinya adalah kerangka penjelasan gambar di bawah ini;⁹⁷

Gambar 2.4 Framework Konsep *Quality in Education* Arcaro



Proses di atas sebenarnya merupakan hasil dari implementasi TQM yang disebutkan oleh Edward Deming sebelumnya. Arcaro mengupayakan TQM dapat diterapkan secara menyeluruh. Salah satu caranya adalah dengan melakukan analisis tanpa henti secara rasional dan

⁹⁷ Jerome S. Arcaro, *Quality in Education : an Implementation Handbook*, trans. oleh Yosali Irinatara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005). 75

terukur pada perkembangan yang telah dicapai maupun kelemahan yang ditemukan.⁹⁸

Proses di atas tentu dilakukan secara berkesinambungan. Baik orientasi pengembangan mutu dan perbaikan administrasi dilakukan terus menerus. Secara berkelanjutan tujuan pengembangan mestinya terus dirumuskan oleh dewan perumus. Dewan perumus yang merupakan sumber dari standar mutu kelembagaan terus disusun berbasiskan pada kebutuhan dan kualitas siswa. Untuk itulah, bagi Arcaro pemimpin madrasah sebagai direksi mutu dituntut untuk melakukan inovasi tanpa henti. Para karyawan administratif pun demikian, dengan kontrol yang akurat dan efisien, mereka akan terus menerus mengembangkan kinerjanya.⁹⁹ Targetnya, proses pendidikan dilakukan atas dasar kebutuhan masyarakat sebagai *customer* pendidikan.¹⁰⁰

Perkembangan dari gagasan memunculkan banyak ide manajemen pengembangan mutu. Jika ditela'ah lebih mendalam, konsep Arcaro ini merupakan kerangka yang menyambungkan ide pengembangan mutu dengan pentingnya proses administrasi yang terukur. Jadi pengembangan mutu *ala* Arcaro yang demikian merupakan *maintaining* urgensi administrasi pengembangan mutu pendidikan. Dalam hal ini berhubungan apa yang digagas Halpin dalam bukunya yang berjudul "*Theory and Research in Administration*". Dalam buku ini dijelaskan bagaimana proses administrasi menjadi bagian yang dapat dipakai untuk mencapai mutu sebagaimana yang digagas oleh Arcaro. Halpin mengembangkan

⁹⁸ Arcaro. 13

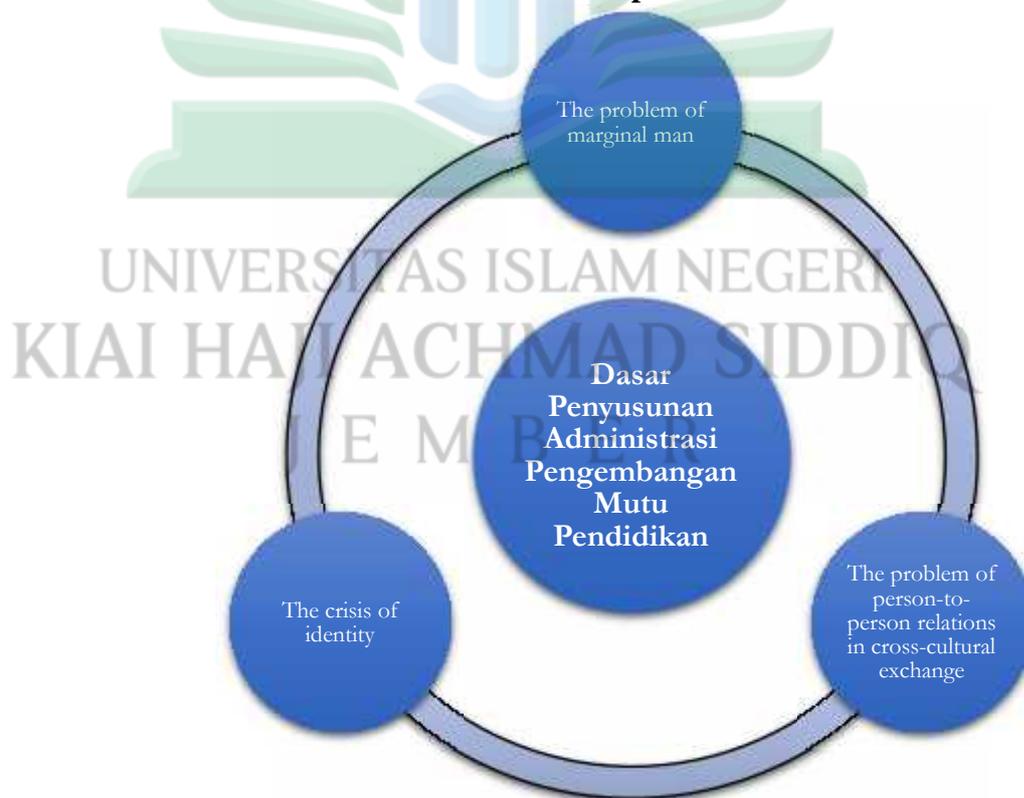
⁹⁹ Arcaro. 66

¹⁰⁰ Arcaro. 53-54

paradigma empirisme untuk membangun asumsi terbaik administrasi guna mencapai mutu terbaik. Inti dari pandangannya adalah pengelolaan *initiating structure* dengan *consideration*.¹⁰¹ Jadi hal perlu dipastikan untuk menjamin mutu adalah pemastian tujuan diamini oleh lingkungan pendidikan.

Pada perspektif Halpin, konsepsi administrasi pengembangan mutu adalah pertemuan rasional pertimbangan subjek organisasi pada perubahan *climate* organisasi secara luas. *Climate change* yang dimaksudkan sebagai pertimbangan pengembangan mutu dalam hal pendidikan, ia nyatakan ada tiga. Ketiganya adalah sebagaimana gambaran di bawah ini;¹⁰²

Gambar 2.5 Konsepsi Administrasi Pengembangan Menejemen Mutu Halpin



¹⁰¹ Andrew Halpin, *Theory and Research in Administration* (German: 1966, 1966). 88

¹⁰² Halpin. 211

Gambar di atas memberikan penjelasan bahwa proses pengembangan mutu secara administratif didasarkan pada tiga hal. *Pertama, the problem of marginal men*. Agar pendidikan dapat bermutu, proses pengembangan administrasi dalam pencapaian mutunya harus didasarkan pada kelompok yang termarginalkan. Kelompok ini dianggap paling membutuhkan guna penguatan status sosialnya. *Kedua, The problem of person-to-person relations in cross-cultural exchange*. Pertimbangan selanjutnya adalah upaya pengembangan sistem yang peduli pada heterogenitas personal budaya masyarakat yang terlibat dalam pendidikan. *Ketiga, The crisis of identity*. Krisis ini dianggap sebagai dampak dari arus globalisasi. Lenyapnya batasan lokalitas menyebabkan terjadi kelemahan identitas, utamanya identitas keluhuran masyarakat.¹⁰³

Berbasis pada semua gagasan di atas ini, upaya pengembangan manajemen desentralisasi dilakukan. Proses pengembangan mutu dilakukan berdasar pada perubahan lokalitas yang terjadi. Tujuannya agar mutu pendidikan yang ditetapkan tidak jauh dari realitas perubahan kebutuhan masyarakat. Kondisi yang juga terjadi dalam diskursus pengembangan manajemen mutu berbasis madrasah.

Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah merupakan salah satu jawaban yang dapat dilaksanakan dalam konteks pemberian otonomi daerah dalam pendidikan sesuai dengan UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas. Jadi berdasarkan beberapa sumber, strategi yang dapat

¹⁰³ Joseph Chmeleck, "An Empirical Study Which Measures Principals and Teachers in Their Attitudes Toward, and Their Perceptions of the Leadership Dimensions of Initiating Structure and Consideration" (USA, Eastern Illinois University, 1975).

dilaksanakan oleh madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan menurut Prim Masrokan adalah sebagai pola alur berikut ini:

Gambar 2.6 Langkah Strategi Peningkatan Mutu¹⁰⁴



Adapun langkah yang dilakukan adalah *pertama*, Komitmen kepala

Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, sebab tanpa adanya komitmen yang tinggi sangat tidak mungkin perubahan dan pemberdayaan bisa di laksanakan dengan baik, karena itu kepala madrasah sebagai leader dan manajer merupakan kunci keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

Kedua, membentuk *team work* sebagai penggerak mutu. Kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya harus mampu memperdayakan seluruh sumber daya potensial yang di miliknya dan

¹⁰⁴Prim Masrokan Mutahar. *Manajemen Mutu Sekolah*, (Tulungagung: Ar-RuzzMedia, 2013). 167

harus didukung oleh *team work* yang bagus dan mempunyai kometmen yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Goetsch dan Davis menyatakan kerja team dalam mencapai tujuan organisasi harus :¹⁰⁵

- a. Saling ketergantungan. Saling ketergantungan diperlukan diantara para anggota tim dalam hal informasi, sumberdaya, pelaksanaan tugas dan dukungan.
- b. Perluasan tugas. Setiap tim harus diberi tantangan, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persatuan, kebanggaan dan kesatuan tim.
- c. Penjajaran (*alignment*). Anggota tim harus bersedia menyisihkan sikap individualisnya dalam rangka mencapai misi bersama.
- d. Komunikasi. Komunikasi penting dalam menjalankan tim agar berhasil dengan baik. Setiap informasi yang didapatkan perlu dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh anggota tim agar tetap terjaga kometmen dan kesamaan tujuan dalam menyelesaikan program yang dijalankan.
- e. Kepercayaan/respek. Dalam membentuk kerja sama tim yang baik dibutuhkan kepercayaan yang baik. Setiap anggota tim harus mempunyai sifat saling percaya dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Kepercayaan yang diberikan akan memunculkan tanggung jawab yang baik dalam menyelesaikan program yang dijalankan

¹⁰⁵Goetsch dan Davis. *Introduction to Total Quality Management: Quality Productivity*. (New Jersey: Englewood, 1994). 169

- f. Pembagian tugas dan kewenangan. Setiap anggota tim mempunyai kemampuan dan bakat yang berbeda, oleh karena itu dalam kinerja tim harus memperhatikan hal-hal tersebut sehingga dapat membangun kinerja tim yang bagus dan saling mendukung antara satu dengan yang lainnya.
- g. Keterampilan pemecahan masalah. Tim harus banyak menggunakan waktu untuk membina kemampuan anggota dalam memecahkan masalah, karena masalah merupakan hal yang selalu dihadapi dalam system organisasi.
- h. Keterampilan menyelesaikan konflik. Dalam meningkatkan mutu pendidikan dimadrasah, konflik merupakan sesuatu yang wajar dan pasti akan muncul dan tidak bisa dihindari, karena pasti terjadi perbedaan pendapat dan sudut pandang. Oleh karena itu, dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah dibutuhkan keterampilan dalam menerima perbedaan pendapat, begitu juga diperlukan cara untuk menyampaikan ketidak setujuan terhadap pendapat orang lain tanpa harus menyakiti hati orang lain.
- i. Penilaian dan tindakan. Penilaian dilakukan dengan memantau dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan misi dan rencana tindakan yang ada, yakni rencana yang berisi tujuan, sasaran, jangka waktu dan penugasan, serta tanggung jawab setiap anggota.

j. Perayaan. Kesuksesan yang dicapai dalam kinerja tim yang efektif dapat diperkuat dengan jalan merayakannya. Penghargaan dan pengakuan atas tugas yang terlaksana dengan baik akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tangkas dalam rangka mencapai tujuan berikutnya.

Ketiga, merumuskan visi dan misi madrasah berbasis pada mutu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau kedepan. Visi merupakan harapan dan impian yang dimiliki oleh madrasah atau lembaga pendidikan tentang apa yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Sebagai mana dijelaskan oleh Muhaimin¹⁰⁶, visi dan misi madrasah berorientasi ke masa depan, konsisten dengan perkembangan pendidikan, dan mencerminkan standar keunggulan cita-cita. Visi dan misi tersebut agar disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah melalui berbagai cara dan media supaya dipahami oleh seluruh warga madrasah sebagai acuan perencanaan kerja baik di bidang pengembangan kurikulum, sarana dan prasarana, hubungan dengan masyarakat.

Keempat, membuat evaluasi diri. Membuat evaluasi diri secara objektif terhadap kondisi madrasah yang sebenarnya merupakan langkah awal yang harus ditempuh oleh kepala sekolah sebelum membuat perencanaan peningkatan mutu pendidikan di lembaganya. Evaluasi diri dilakukan dalam rangka untuk mengetahui kekuatan, kelemahan internal

¹⁰⁶Muhaimin. *Manajemen Pendidikan*. (Jakarta: Kencana. 2009). 232

sekolah itu sendiri, serta untuk mengetahui peluang dan tantangan yang harus dihadapi oleh madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil evaluasi diri inilah, madrasah membuat perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Kepala sekolah mengambil kebijakan-kebijakan strategis yang harus diimplemintasikan agar mutu pendidikan bisa dicapai dengan baik berdasarkan visi dan misi yang dimiliki oleh sekolah. Kebijakan tersebut harus diarahkan pada upaya untuk menggunakan kekuatan dalam meraih peluang dan mengatasi ancaman atau tantangan yang dihadapi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.¹⁰⁷

Kelima, membuat perencanaan madrasah berbasis pada mutu. Perencanaan merupakan sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu priode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Membuat perencanaan madrasah yang baik dan strategis berdasarkan visi, misi dan tujuan madrasah merupakan pelaksanaan fungsi pertama dalam manajemen. Fungsi ini harus dijalankan oleh madrasah dalam mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah.¹⁰⁸

Perencanaan madrasah pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah atau sejumlah alternative atau pilihan mengenai program-program kegiatan atau sasaran mutu dan cara-cara yang akan dilaksanakandimasa yang akan datang guna mencapai

¹⁰⁷Prim Masrokan Mutahar. *Managemen Mutu Sekolah*, (Tulungagung: Ar-Ruzz Media, 2013). 173

¹⁰⁸Ibid. 174

tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya yang dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan. Proses ini terdapat lima kegiatan, yaitu : (1) menilai situasi dan kondisi saat ini yang didasarkan pada hasil evaluasi diri sekolah, (2) merumuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang), (3) menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan, (4) mempersiapkan dan melaksanakan pemantauan dan penilaian atas hasil pelaksanaannya, serta (5) dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan.

Perencanaan yang dibuat oleh sekolah ini bertujuan untuk : (1) standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya, (2) mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan, (3) mengetahui siapa saja yang terlibat, (4) mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerja, (5) meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga, waktu, (6) memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerja (7) menyerasikan dan memadukan beberapa sub kegiatan, (8) mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui, dan (9) mengarahkan pada pencapaian tujuan.¹⁰⁹

Keenam, memberdayakan seluruh komponen madrasah dalam melaksanakan program-program mutu. Pelaksanaan program mutu yang telah direncanakan oleh sekolah akan dapat menentukan hasil yang ingin

¹⁰⁹Husain Usman. *Manajemen : Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2009). 175

dicapai. Hebatnya perencanaan yang telah dibuat tidak mungkin bisa berhasil dengan baik, jika tidak dilaksanakan sesuai dengan prosedur mutu yang telah ditetapkan. Untuk melaksanakan perencanaan yang sudah menjadi kebijakan kepala sekolah, perlu memberdayakan seluruh sumber daya potensial yang dimiliki oleh madrasah.

Implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan konsep pemberdayaan sekolah dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian sekolah. Dengan MPMBS ini diharapkan kepala sekolah, guru, dan personel lainnya, serta masyarakat setempat dapat melaksanakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan, perkembangan zaman, karakteristik lingkungan, dan tuntutan global.

Pemberdayaan ini merupakan alat yang sangat penting untuk memperbaiki kinerja organisasi sekolah melalui penyebaran pembuat keputusan dan tanggung jawab. Memberdayakan seluruh sumber daya

potensial sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, menurut Mulyasa

terdapat delapan langkah yang bisa dilaksanakan, yaitu : (1) menyusun kelompok guru sebagai penerima awal atas rencana program pemberdayaan, (2) mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah, (3) memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, (4) membentuk dewan sekolah, yang terdiri dari unsur sekolah, *unsure* masyarakat di bawah pengawasan pemerintah daerah, (5) menyelenggarakan pertemuan-pertemuan para

anggota dewan sekolah, (6) mendukung aktivitas kelompok yang tengah berjalan, (7) mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat, dan (8) menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.¹¹⁰

Ketujuh, melaksanakan kontrol manajerial dalam pengendalian mutu kinerja. Melaksanakan kontrol manajerial dan evaluasi dalam pengendalian mutu kinerja merupakan usaha yang harus dilaksanakan oleh madrasah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang terakhir. Kegiatan ini dilaksanakan untuk menyakinkan apakah program-program kegiatan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, sejauh mana tujuan telah tercapai, dan jika belum apa yang menjadi penghambatnya.

Kontrol dan pengendalian mutu kinerja ini merupakan kegiatan yang sangat penting dalam implemintasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, sebab kinerja tidak akan mungkin bisa berjalan dengan baik, jika tidak dikontrol dan dikendalikan, kecuali jika sudah terbentuk budaya mutu di sekolah masing-masing individu sudah mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik walau tidak diawasi. Tujuan dari kegiatan control manajerial dan pengendalian ini adalah untuk mengkaji dan meneliti efektivitas serta efisiensi dari keseluruhan program-program yang telah direncanakan oleh sekolah dan kebijakan yang terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

¹¹⁰ Mulyasa. *Manajemen Berbasis.....* 33

Mutu pendidikan yang telah direncanakan harus dikendalikan agar bisa tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian ini tidak bisa lepas dari keseluruhan proses produksi kompetensi peserta didik yang dijalankan di sekolah. Proses harus dikendalikan dengan baik agar mutu bisa terstandar sesuai dengan kompetensi yang diharapkan. Pengendalian dan evaluasi ini juga bisa dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk membuat keputusan-keputusan strategis di masa yang akan datang. Proses ini harus dijalankan terus menerus dan berkelanjutan sehingga mutu juga harus ditingkatkan secara terus-menerus dan berkelanjutan atau harus ada perbaikan dan inovasi tiada henti.

Kedelapan, Continous Quality Improvement. Perbaikan secara terus-menerus akan bisa berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha untuk menempatkan sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas. Untuk melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan, kepala sekolah dan teamwork harus selalu berkoordinasi dan mengkaji hambatan-hambatan yang dialaminya serta mampu membaca peluang dan mempersiapkan strategi untuk meraih peluang dengan sebaik mungkin. Dal konteks ini, kepala sekolah harus secara aktif mendorong kepada setiap individu untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan perbaikan dalam setiap proses kegiatan dan pemberdayaan yang ada di sekolah atau madrasah.

Perbaikan kualitas tidak terjadi begitu saja, tetapi direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis dan tahap demi tahap. Untuk melaksanakan perbaikan secara terus menerus. Sedikitnya terdapat lima aktivitas pokok yang harus dijalankan, yaitu :

- a) Komunikasi, Komunikasi merupakan aspek yang sangat penting dalam perbaikan berkesinambungan. Komunikasi tidak hanya terjadi antara anggota tim saja, tetapi komunikasi antar tim dalam suatu organisasi sangat diperlukan, begitu juga komunikasi eksternal organisasi. Komunikasi berguna untuk memberikan informasi sebelum, selama, dan sesudah ada usaha perbaikan.
- b) Memperbaiki masalah yang nyata atau jelas. Permasalahan yang terjadi seringkali tidak jelas sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengatasinya. Oleh karena itu, pendekatan ilmiah (siklus PDCA:Plan,Do,Check,Act) sangat penting untuk diterapkan dalam mengadakan perbaikan secara terus menerus dilembaga pendidikan. Siklus PDCA memiliki langkah-langkah sebagai berikut: (1) indentifikasi masalah utama, (2) meneliti penyebab utama, (3) menentukan penyebab yang sangat berpengaruh, (4) menyusun rencana perbaikan dan menetapkan sasaran, (5) menentukan tanggung jawab, mengapa,apa, dan bagaimana melaksanakan rencana, (6) evaluasi dan validitas pelaksanaan, (7) kaji semua feedback dan lakukan perbaikan, (8) memperbaiki standar.¹¹¹

¹¹¹Prim Masrokan Mutahar. 178

- c) Memandang ke hulu. Memandang ke hulu berarti mencari penyebab suatu masalah, bukan gejalanya. Alat yang bisa digunakan untuk memisahkan antara penyebab dan gejala adalah diagram sebab akibat (diagram tulang ikan).
- d) Mendokumentasikan kemajuan dan masalah. Dokumentasi masalah dan kemajuan agar apabila di kemudian hari kita menjumpai masalah yang sama, pemecahannya dapat dilakukan dengan cepat dan tepat.
- e) Memantau perubahan. Pemantauan secara objektif terhadap kinerja suatu proses setelah diadakan perubahan perlu dilakukan karena terkadang solusi yang diajukan untuk mengatasi suatu masalah belum tentu dapat memecahkan masalah tersebut secara tuntas.¹¹²

Perbaikan kualitas pendidikan di madrasah harus dilaksanakan secara terus menerus agar mutu dapat dikendalikan dengan baik sehingga lembaga pendidikan mampu memenuhi kepuasan pelanggan pendidikan.

Hal ini disebabkan, kunci keberhasilan sekolah atau madrasah terletak pada kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal.

Kesembilan, Meningkatkan materi pembelajaran. Adapun usaha-usaha yang mungkin dilakukan adalah: (1) menambah jam pelajaran; (2) pengorganisasian materi. Mengingat banyaknya materi yang akan disampaikan kepada peserta didik, maka diperlukan adanya pengorganisasian materi sehingga materi tersebut dapat tersampaikan seluruhnya. Menurut Roestiyah, materi pendidikan harus disusun

¹¹²Fandy Tjiptono dan Diana Anastasia. *Total Quality Management*. (Yogyakarta: Andi Offset.2003), 233

sedemikian rupa sehingga dapat dimengerti oleh siswa. Tujuan pengorganisasian materi adalah agar guru lebih memerhatikan urutan (*sequence*) dari materi yang akan diberikan sesuai tujuan instruksional yang telah dituangkan. (3) menyesuaikan tingkat materi pendidikan dengan kemampuan serta waktu yang tersedia.¹¹³

Kesepuluh, Meningkatkan pemakaian metode. Variasi pemakaian metode perlu diusahakan sesuai dengan materi yang disampaikan, sehingga siswa tidak merasa bosan. Untuk itulah dalam menyampaikan metode, guru harus memerhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) selalu berorientasi pada tujuan; (2) tidak terikat pada satu alternatif saja; (3) sering mengkombinasikan berbagai metode; (4) sering berganti-ganti dari suatu metode ke metode lainnya.¹¹⁴

2. Kajian Teoretik Kompetensi Lulusan Madrasah

a. Terminologi Kompetensi Lulusan

Secara terminologis, penulis tentu bersepakat dengan Mulyasa bahwa kompetensi adalah integrasi pengetahuan, keterampilan dan sikap.¹¹⁵ Arifin menyebutnya sebagai “perpaduan yang unik”. Sebeb bukan secara utuh berdiri sendiri, namun lebih bersifat perpaduan yang didalam ada proses tranformasi antar ketiganya. Kerena itulah yang menyebutnya kompetensi sebagai sesuai yang unggul dan unik.¹¹⁶

¹¹³Roestiyah NK, *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*. (Jakarta: Bina Aksara, 1982). 63

¹¹⁴*Ibid.* 64

¹¹⁵Mulyasa. *Manajemen Berbasis...* 11

¹¹⁶Zainal Arifin, *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum* (Bandung, Rosada Karya, 2011), 113

Selain tokoh di atas, adalah yang lebih kompleks menjabarkan bahwa kompetensi itu lebih sederhana. Mislanya Lyle Spencer dan Signe Spencer menerangkan dalam karya, “*a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance on a job or situation*”.¹¹⁷ Jadi dalam pernyataan di atas kedua menyebutkan bahwa kompetensi merupakan hal yang mendasar dari sebuah karakter. Dasar tersebut perhubungan dengan asumsi efektifitas dan hal yang paling baik dalam kondisi tertentu. Jadi kompetensi dalam hal ini dapat dianggap sebagai kualitas seseorang dalam hal tertentu.

Untuk menggambarkan lebih jauh, Mc Clelland mengkomparasikan kompetensi dengan intelegensi. Dalam pandangan yang menjelaskan bahwa kompetensi lebih tinggi dari pada intelegensi. Ia lebih kompleks sebab berhubungan dengan mutu kualitas proses.¹¹⁸ Lebih jauh lagi,

duo Spencer menegaskan bahwa kompetensi berhubungan dengan sikap, dan begitupun sikap berhubungan dengan pengetahuan dan skill. Jadi terminologi kompetensi sebagai mutu sumber daya manusia adalah perpaduan pengetahuan, sikap dan bahkan keterampilan.¹¹⁹ Yang demikian inilah yang secara sederhana dapat dilihat bahwa terminologi inilah yang nampaknya menjadi dasar pengistilahan kompetensi sebagai standar dasar lulusan pendidikan.

¹¹⁷ Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (USA: Jhon Wiley & Sons, 1993). 9

¹¹⁸ Mc Clelland, “Testing for competence rather than intelligence”, *Journal American Psychologist*, 28, 1-14.

¹¹⁹ Spencer dan Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*. 3

Madar dan Buntet menjelaskan bahwa kompetensi lebih mengarah pada dua hal penting, yakni *hard skill* dan *soft skill*. Hubungan keduanya ini yang disebut sebagai dasar pembentukan kompetensi. Keduanya memberikan contoh dalam dunia bisnis. Menurutnya, industri melihat keahlian teknis/*hard skills*, dan tentu juga keterampilan *soft skills*, kala mereka membutuhkan tenaga kerja. Kondisi ini keduanya anggap sebagai titik dimana sebuah perusahaan mencarari karyawan yang memiliki kompetensi.¹²⁰

Jadi jika seluruh pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa kompetensi memiliki dua dasar yakni dasar pengetahuan dan keterampilan. Yang dalam bahasa lain dapat dijelaskan sebagai *soft* dan *hard skill*. Disebut sebagai keterampilan apabila keduanya sudah mampu dilaksanakan dalam merespon kondisi atau kewajiban kerja yang dibebankan. Respon inilah yang disebut sebagai sikap. Dari sikap inilah seseorang akan dipahami tingkat kompetensinya.

Ketiga hal yang saling berhubungan di atas, dalam dunia pendidikan dikenal sebagai kompetensi inti atau utama. Mulyasa menjelaskan bahwa yang dimaksud kompetensi inti adalah standar kompetensi lulusan atau kualitas yang telah dimiliki seseorang setelah menempuh pendidikan. Di dalamnya meliputi tiga bagian penting yakni sikap, ketrampilan, pengetahuan. Ketiganya tentu merupakan

¹²⁰ Yahya Buntat dan A. R. Madar, "Elements of Employability Skills among Students," *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 93 (21 Oktober 2013): 1531–35.

capaian *hard skills* dan *soft skills*.¹²¹ Kemudian secara yuridis, kompetensi yang ada dalam kurikulum terbaru disebutkan ada 4 hal yakni kompetensi sikap spritual, sikap sosial, pengetahuan dan keterampilan. Keempat hal ini hingga hari ini disebut sebagai kompetensi inti dalam pengembangan pendidikan di Indonesia. Walaupun ada empat hal yang disebutkan didalam kurikulum, sebnarnya intinya tetap ada tiga, yakni pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

Namun, ada beberapa pandangan yang menyebutkan bahwa konsep kompetensi sebenarnya ada beberapa macam sub varian. Apalahi dihubungkan dengan sisi psikologis manusai. Hal demikian inilah yang kemudian banyak digambarkan dalam konsepsi Spencer dan Spencer. Ia meyebut selain ketiganya ada motif, *traits*, dan *self-concept*.¹²² Secara lengkap akan penulis di sub pemabahasn setelah ini.

b. Diskursus Teoretik Kompetensi (*Based Theory*)

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*

¹²¹ Mulyasa, *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 174

¹²² Spencer dan Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*. 12

way dan *showed concern for others when their personal problems affected*.¹²³ 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

¹²³David 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

membunya menemukan konsep kompetensi. Ia menyebut bahwa kompetensi terdiri dari *metacognitive skills, learning skills, thinking skills, knowledge, dan motivation*.¹²⁴

Duo Spencer pun juga demikian, ia juga menjelaskan ada lima kunci sub konsep kompetensi. Tentu kelimanya berbeda dengan apa yang disebutkan oleh Dai dan Stenberg. Kelimanya adalah *motives, traits, self concepts, knowledge dan skill*. Kelimanya hal ini olehnya dijelaskan sebagai sesuatu yang saling berhubungan dalam membentuk kompetensi seseorang. Baginya semuanya penting, namun ada yang menjadi basis (*core*) ada yang merupakan bagian dari permukaan yang nampak (*surface*). Jadi kelimanya menjadi sebuah sistem yang tak dapat dipisahkan. Selurunya membentuk koneksi asumsi yang dapat melahirkan kompetensi.¹²⁵ Untuk lebih sedehannya konsepnya adalah sebagaimana gambar berikut ini;

Gambar 2.7 Konsepsi Kompetensi Spencer and Spencer.¹²⁶



¹²⁴ David Yun Dai dan Robert J. Sternberg, ed., *Motivation, Emotion, and Cognition: Integrative Perspectives on Intellectual Functioning and Development* (USA: Routledge, 2004). 213

¹²⁵ Spencer dan Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*. 13

¹²⁶ *Ibid*, 11

Berdasarkan gambar di atas dijelaskan bahwa hal yang mendasari terciptanya kompetensi adalah *trait* dan *motive*. Keduanya merupakan core personality yang ada di setiap manusia. Dari keduanya akan melahirkan tindakan dan nilai, tentu hal demikian dapat disebut sebagai bagian dari *self concept*. Kemudian, *self concept* ini akan dikuatkan oleh *knowledge* dan *skill*, keduanya dianggap sebagai hal yang ada disebabkan kehendak nilai dan didasar motif. Perpaduan dan puncak dari keduanya ini yang dapat nampak dilihat sebagai kompetensi.

Teori inilah yang sebenarnya penting untuk menggambarkan bagaimana kompetensi dikembangkan di dalam dunia pendidikan. Seluruh kajian tentu dengan sudut pandangan ini, akan secara rinci mempersoalkan pengembangan kompetensi. Dalam hubungannya dengan manajemen mutu, pola di atas tentu akan dapat secara kuat membaca elemen-elemen strategi manajemen yang berhubungan lima

hal yang disebutkan Duo Spencer di atas.

c. Konsepsi Yuridis Mutu Lulusan Madrasah

Sebenarnya pembahasan ini lebih pada berbicara konsep kompetensi. Secara teoretis maupun yuridis. Untuk memulai penulis akan memberikan dari aspek yuridis terlebih, lalu kemudian berlanjut pada penjelasan konsep teoretis dari beberapa pakar. Hal demikian untuk mempermudah memahami bahwa urgensi teoretis 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 bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan mampu menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab”.¹²⁷

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.¹²⁸

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

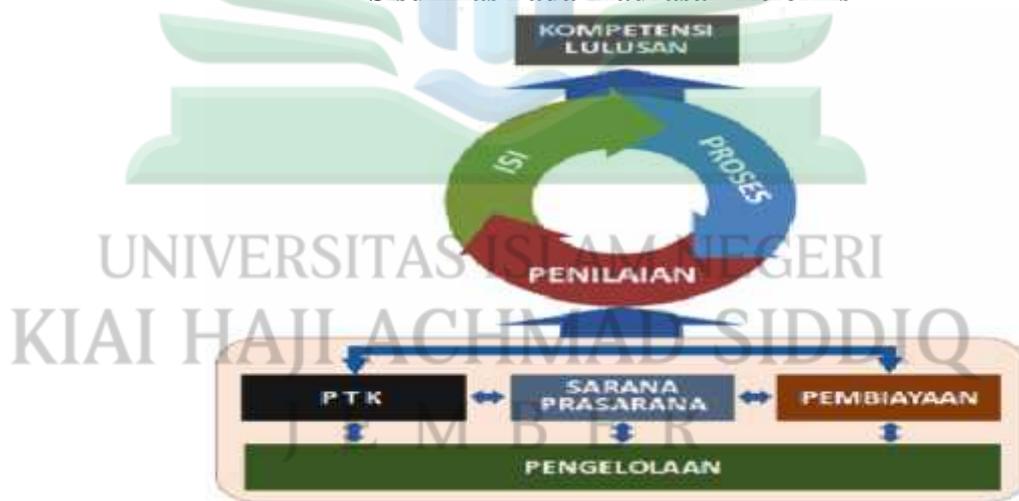
¹²⁷ UU No. 20 Tahun 2003 *Tentang Sisdiknas*, 5

¹²⁸ *Ibid*, 12

menempuh program atau peajaran tertentu.¹²⁹ Artinya, disebut kompetensi dalam pendidikan apabila telah diberikan atau 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 sebagaimana berikut;

Gambar 2.8 Posisi Mutu Kompetensi Lulusan dalam 8 Standar Sisdiknas Pada Madrasah Reforms¹³⁰



Dalam hal ini pengembangan konsepnya seluruh elemen standar pendidikan diposisikan secara sistematis. Sistematis yang dimaksud posisi delapan standar pendidikan nasional sebagai sebuah manajemen

¹²⁹ PP Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas PP Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

¹³⁰ Tim Penyusun, *Madrasah reforms...*, 5

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 dimungkin ada salah satu dari tujuh standar yang masih lemah. Sebaliknya, jika semua bermutu maka kompetensi lulusan juga akan bermutu.

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 2.9 Sub Kompetensi Dalam Peningkatan Mutu Madrasah¹³¹

Sikap	Pengetahuan	Keterampilan
Perilaku yang mencerminkan sikap beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME	Keterampilan berpikir dan bertindak kreatif	Pengetahuan faktual
Perilaku yang mencerminkan sikap berakarakter	Keterampilan berpikir dan bertindak produktif	Prosedural
Perilaku yang mencerminkan sikap disiplin	Keterampilan berpikir dan bertindak kritis	Konseptual
Perilaku yang mencerminkan sikap santun	Keterampilan berpikir dan bertindak mandiri	Metakognitif
Perilaku yang mencerminkan sikap jujur	Keterampilan berpikir dan bertindak kolaboratif	
Perilaku yang mencerminkan sikap peduli	Keterampilan berpikir dan bertindak komunikatif	
Perilaku yang mencerminkan sikap percaya diri		
Perilaku yang mencerminkan sikap bertanggungjawab		
Perilaku pembelajar sejati sepanjang hayat		
Perilaku sehat jasmani dan rohani		

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

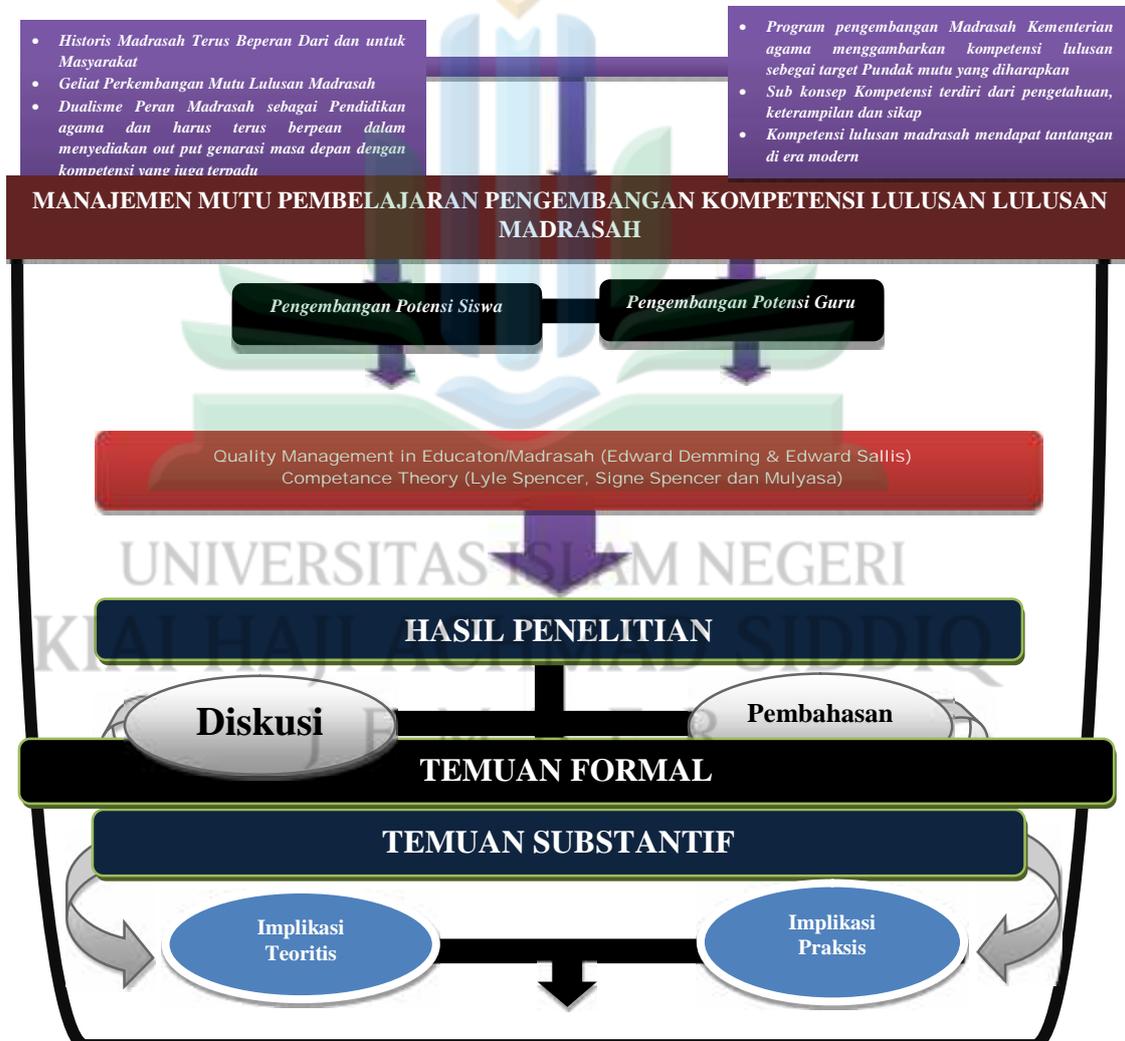
Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara yuridis telah diatur standar konsep peningkatan kompetensi lulusan. Untuk Madrasah Aliyah sebagaimana yang diangkat dalam penelitian ini telah diatur untuk dapat mengembangkan sikap, pengetahuan dan keterampilan tertentu. Pada konteks sikap 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 dalam hal keterampilan disebutkan meliputi, terampil berpikir kreatif, produktif, kritis, mandiri, kolaboratif, dan komunikatif. Kesemuanya ini yang dijelaskan secara yuridis.

¹³¹ *Ibid*, 6

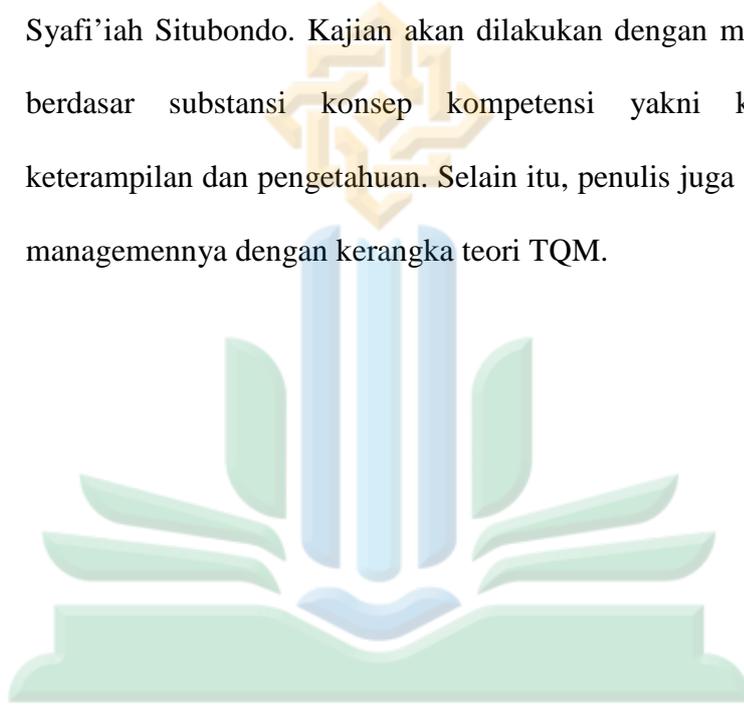
C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan penjelasan dari konteks penelitian hingga beberapa kajian teori yang telah disajikan, hal yang menarik untuk terus dikaji adalah manajemen mutu pembelajaran dalam hubungannya dengan kompetensi lulusan madrasah. Era globalisasi yang saat ini seolah tak bisa dikendali, membuat madrasah sebagai pendidikan menjadi solusi dalam mengontrol dan mengembangkan aspek spiritualitas tanpa melupakan tantang kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Tidak mengheerankan jika dewasa banyak dikembangkan beberapa program seperti madrasah reforms dan lain sebagainya guna meningkakan mutunya. Agar dapat membaca secara holistik manajemen mutu dilakukan. Kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagaimana berikut ini;

Gambar 2.10 Kerangka Konseptual



Berpijak pada beberapa fakta urgensi terkait dengan urgensi madrasah ini, penulis merasa perlu untuk melakukan kajian pada beberapa madrasah yang telah sukses dalam meningkatkan mutu lulusan. Madrasah yang dimaksud adalah MA Husnul Ri'ayah Suboh dan MA Salafiyah dan Syafi'iah Situbondo. Kajian akan dilakukan dengan mengurai tema besar berdasar substansi konsep kompetensi yakni kompetensi sikap, keterampilan dan pengetahuan. Selain itu, penulis juga akan mengkaji titik managemennya dengan kerangka teori TQM.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Penelitian ini berupaya menelaah dan mengungkapkan manajemen peningkatan mutu pembelajaran dalam hal pengembangan kompetensi lulusan madrasah. Untuk mengetahui mengakaji tema besar ini, tentu diperlukan pengamatan yang mendalam dalam situasi yang wajar dan alamiah. Berkaitan dengan pertimbangan ini maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Hal ini disebabkan karena yang diteliti merupakan suatu proses, yang menurut Marshall dan Rosman, merupakan proses dapat diamati. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengungkap data diskriptif dan informan tentang apa yang mereka lakukan dalam hal ini dalam aktor pembelajaran.¹¹⁴

Pembelajaran tentu memiliki latar alami sebagai satu realitas.¹¹⁵ Latar alami yang dimaksud adalah yang terjadi dan merupakan bagian dari fenomena yang ada. Dalam penelitian manajemen mutu lulusan ini, tentu sumber data akan dianalisa secara induktif, sehingga seluruh temuan merupakan hal yang amat penting dalam membangun sebuah temuan terkait tema yang diangkat.

Pendekatan penelitian kualitatif dipandang paling sesuai dengan tujuan proses fokus penelitian ini. Sebab, fokus yang diangkat adalah masalah-masalah sosial yang membutuhkan multi interpretasi. Selain itu, laboratorium peneliti jenis demikian berada pada kehidupan sehari-hari dan tidak dapat

¹¹⁴Ibrahim Bafadhal, *Proses Perubahan Disekolah Study Multi Situs pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*, Disertasi, (Malang : Program Pascasarjana IKIP Malang, 1995) 67

¹¹⁵Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education, An Introduction to Theory and Methods*, (Boston : Allyn and Bacon, Inc, 1992), 27

dimasukkan ke dalam tabung dan tidak dapat dimulai dan diakhiri, dan tidak dapat dimanipulasi.¹¹⁶ Dengan demikian dua situs MA yang menjadi subjek penelitian ini sebenarnya adalah lab data inti dari penelitian.

Pendekatan kualitatif berisi pengkajian terhadap permasalahan yang akan menghasilkan data terkait dengan pengembangan manajemen mutu madrasah pesantren secara mendetail dan mendalam. Alasan memakai pendekatan kualitatif karena situasi lapangan bersifat natural, wajar atau sebagaimana adanya (*natural setting*), tanpa manipulasi dan tidak diatur dengan eksperimen atau tes.¹¹⁷ Jadi wujudnya lebih bebas dan tidak terikat. Sifat ini tentu dapat secara mudah memberikan informasi atau pengetahuan tanpa batasan. Dengan kata lain, penelitian kualitatif sangat menekankan pemilihan latar ilmiah, karena fenomena yang dikaji, apapun bentuknya, mempunyai makna yang hakiki bila berada dalam konteksnya yang asli atau alamiah.¹¹⁸ Sehingga latar studi diharapkan dapat memberikan pengembangan lokal yang murni, utamanya berkaitan dengan manajemen mutu madrasah.

Penelitian mengambil latar dua MA di kabupaten Situbondo, yakni MA Husnul Ri'ayah Suboh, dan MA Salafiyah Syafi'iyah Situbondo. Jadi penelitian ini adalah multi situs. Jadi kajian akan dilakukan pada data di masing-masing situs. Kajian akan mengurai secara rinci persoalan manajemen mutu kompetensi lulusan di masing situs. Baru kemudian akan berusah disatukan guna menemukan sub konsep temuan yang diharapkan. Tentu yang

¹¹⁶J. M. Morse (ed), *Critical Issues in Qualitative Research Methods* (London : SAGE Publication Ltd, 1994), 94

¹¹⁷S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik : Kualitatif*, (Bandung ; Tarsito, 2003), 9

¹¹⁸Islamy, et, al. *Metodologi Penelitian Administrasi* (Malang : UM Press dan FIA Unibraw, 2001), 12

demikian sebagaimana dijelaskan dalam rancangan studi multisitius pada umumnya. Seluruh data yang ditemukan dalam masing-masing situs akan dielaborasi guna menjawab seluruh fokus yang diangkat.¹¹⁹

Selain itu, pada penelitian kualitatif, posisi peneliti menjadi instrumen kunci. Maksudnya, menempatkan data di masing-masing situs sebagai objek kajian. Sehingga, proses yang dilakukan sebenarnya nampak berpola *eksplanatif-diskriptif-analitis*. Pola demikian menjadikan proses penelitian diarahkan guna mendapatkan pengetahuan yang berdasarkan pada data-data empiris upaya pengembangan mutu madrasah pesantren. Lalu, kemudian berusaha dianalisis secara holistik. Rincinya, penelitian dengan pendekatan ini memiliki urutan prosedur, yakni penentuan masalah penelitian, pengumpulan data, pengelolaan data, pengelompokan data, penyusunan konsep dan analisa yang menurut Bogdan dan Biklen merupakan rangkaian langkah yang berlangsung sekaligus.

B. Lokasi Penelitian

Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada berbagai pertimbangan, kemenarikan, keunikan, dan kesesuaian dengan topik yang dipilih. Lokasi diuraikan secara jelas, misalnya letak geografis, jika perlu disertakan peta lokasi, suasana sehari-hari lokasi penelitian dan informasi lain yang dianggap perlu untuk dikemukakan.¹²⁰ Penelitian ini dilakukan di tiga Madrasah Aliyah yaitu MA Husnul Ri'ayah Suboh, dan MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo-Situbondo sebagai penelitian studi multi kasus. Kasus itu hanya terdapat di

¹¹⁹Nueng Muhajir. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta : Kare Sarasin, 2003), 5

¹²⁰Wahidmurni dan Nur Ali, *Penelitian Tindakan Kelas*. Malang, UM Press

kelompok ini, sementara dikelompok lain tidak terjadi. Ketiga latar ini memiliki latar yang berbeda. Ketiga subyek secara formal memiliki prestasi akademik dan non akademik yang baik dibandingkan dengan madrasah lainnya yang berada disekitarnya.

Pertama, MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo berada di wilayah kabupaten Situbondo bagian barat, kurang lebih 25 km dari pusat kota situbondo, tepatnya di Kp. Kembang suko Desa. Suboh. Kec. Suboh Kab. Situbondo. Berdasarkan hasil studi awal yang dilakukan peneliti melalui telaah dokumen dan wawancara beberapa pihak terkait, melahirkan beberapa pertimbangan mengapa peneliti memilih madrasah tersebut sebagai lokasi penelitian karena antara lain: Madrasah tersebut berada di lingkungan Pondok Pesantren Husnul Ri'ayah Summersuko Situbondo dan lokasi tanah yang ditempati merupakan tanah wakaf langsung dari pengasuh Pondok Pesantren.

Kedua, MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Madrasah ini merupakan Madrasah Aliyah yang didirikan oleh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo yang pengasuhnya KH.R. As'ad Syamsul Arifin, lokasinya 30 km berada di wilayah timur kabupaten Situbondo desa Sumberejo kecamatan Banyuputih kabupaten Situbondo. Berdasarkan hasil studi awal yang dilakukan peneliti melalui telaah dokumen dan wawancara beberapa pihak terkait, melahirkan beberapa pertimbangan mengapa peneliti memilih madrasah tersebut sebagai lokasi penelitian karena antara lain: MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo merupakan lembaga madrasah mempunyai kualitas prestasi yang tinggi, baik dibidang akademik maupun non akademik,

memiliki program penguasaan kitab-kitab kuning yang merupakan ciri khas dari madrasah tersebut, karena MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo didirikan oleh pondok pesantren tersebut, sehingga para alumninya di haruskan menguasai sumber ajaran agama Islam dengan baik.

Selain itu untuk pelajaran umumnya tidak kalah dengan madrasah dan sekolah umum lainnya, sehingga alumninya banyak diterima di Perguruan Tinggi Agama baik Negeri maupun Swasta, juga diterima di Perguruan Tinggi Umum Negeri maupun Swasta seperti Universitas Airlangga, IAI Ibrahimy Sukorejo. Ada pula yang melanjutkan ke Universitas Al Azhar, Kairo Mesir, Universitas Madinah King Abdul Aziz, para alumninya banyak yang menjadi tokoh panutan di kampung halaman masing-masing. Siswanya tersebar dari seluruh penjuru Nusantara, ada yang dari Papua, NTB, NTT, Kalimantan, Sumatera dan Jawa. Selain itu ada pula yang berasal dari luar negeri seperti Malaysia, Brunei Darussalam.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan instrumen utama penelitian.¹²¹ Oleh karena itu, peneliti berperan sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, sekaligus melaporkan hasil penelitian. Dalam pelaksanaannya, pertama kali peneliti mendatangi lokasi pada tanggal Desember 2020 untuk melakukan studi awal. Studi awal dimaksudkan untuk mengetahui kesenjangan yang ada pada objek penelitian. Selanjutnya, peneliti baru memulai penelitian pada bulan April 2021. Dari berbagai peran tersebut

¹²¹Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. (Bandung: Tarsito, 1996) hal 54

peneliti berusaha keras untuk senantiasa bersikap jujur, hati-hati dan bersungguh-sungguh dalam mengumpulkan data di lapangan sehingga data yang diperoleh nantinya benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya.

Spradley dalam Sugiyono menyatakan bahwa validasi terhadap peneliti menyangkut pemahaman peneliti terhadap metode penelitian kualitatif, penguasaan teori dan wawasan terhadap subjek yang diteliti. Kesiapan peneliti dalam memasuki wilayah penelitian dimana validasi dilakukan melalui evaluasi diri. Selanjutnya dalam proses evaluasi diri, peneliti memposisikan diri sebagai *human interest* yang berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan penelitian sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuan.¹²² Meskipun peneliti merupakan instrument utama namun dalam pelaksanaannya juga menggunakan instrumen tambahan berupa pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman dokumentasi.

Pedoman wawancara merupakan acuan yang berisi beberapa pertanyaan yang dirancang oleh peneliti untuk mengetahui seputar manajemen mutu pembelajaran di madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di dua MA tersebut di atas. Rancangan wawancara adalah yang hal-hal yang berkenaan dengan manajemen mutu peningkatan mutu sikap, pengetahuan, dan keterampilan berbasis madrasah. Pedoman wawancara tersebut dapat berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi pada saat wawancara dilaksanakan.

¹²²Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D.*(Bandung, Alfabeta.2006) 30

Wawancara yang dilaksanakan dalam penelitian ini meliputi: kepala madrasah, para waka, guru dan *staff* TU, *stakeholder*, dan sebagian siswa. Dalam pelaksanaannya peneliti akan menggunakan alat perekam, tentunya setelah mendapat persetujuan dari informan. Penggunaan alat tersebut diharapkan agar informasi yang diperoleh lebih utuh dan akurat.

Adapun pedoman observasi merupakan alat untuk memudahkan peneliti dalam mendapatkan data secara lengkap selama penelitian berlangsung. Peneliti menggunakan pedoman observasi untuk mengetahui lingkungan sekitar lokasi penelitian, suasana berbagai peristiwa yang berada di lokasi, terutama upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan di dua MA tersebut. Sedangkan pedoman dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data terkait dengan program-program serta dokumen lain yang dianggap penting dan mendukung hasil penelitian.

D. Subyek Penelitian

Data yang dikumpulkan melalui penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu data utama dan data pendukung. Menurut Lofland dalam Moleong mengemukakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya ialah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.¹²³ Lebih lanjut Moleong menjelaskan bahwa kata-katadan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Adapun subjek penelitian yang di bawah ini;

¹²³Lexy J. Moleong, *Metodologi*, 163-169

Tabel 3.1 Daftar Subjek Penelitian

Subjek Penelitian	Jenis
Ucapan dan tindakan Kepala Sekolah	Primer
Ucapan dan tindakan Ketua Yayasan	Primer
Ucapan dan tindakan Guru-Guru Madrasah	Primer
Alumni Madrasah	Sekunder
Murid-Murid Madrasah	Sekunder
Komite Sekolah	Sekunder
Data Sekolah	Sekunder
Dokumentasi dan Observasi Rapat Menejemen Mutu	Primer

Ucapan dan tindakan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan pihak-pihak yang berkompeten disana yang peneliti amati dan wawancara menjadi sumber data utama dituangkan melalui catatan tertulis untuk kemudian disajikan dalam disertasi ini sebagai hasil usaha gabungan dari aktivitas melihat, mendengar, bertanya dan mencatat. Bacaan ilmiah dan arsip hal-hal yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam perannya sebagai manajer peningkatan mutu kompetensi lulusan madrasah. Data yang harus dikumpulkan oleh peneliti adalah yang berkaitan dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Jika dicermati dari sifatnya, maka data yang harus dikumpulkan itu adalah data kualitatif yang berupa kata-kata dalam bahasa tulis dan fenomena perilaku subyek yang kemudian diubah dalam bahasa tulis. Keseluruhan data tersebut merupakan kenyataan lapangan dengan karakteristik yang heterogen yang hanya bisa dipahami berdasarkan konteksnya.

Hal yang dijadikan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data berupa orang atau pelaku terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, para guru dan pihak-pihak yang terlibat. Hal-hal yang mengarah kepada peran kepala madrasah sebagai manajer dalam peningkatan mutu pendidikan. Sumber

data berupa simbol, yakni berupa simbol-simbol kelembagaan, atribut madrasah, atribut siswa dan sebagainya yang turut mempengaruhi proses dan peran kepala sebagai manajer dalam peningkatan mutu kompetensi lulusan Madrasah.

Untuk dapat menjangkau dan mengumpulkan data lapangan sebanyak mungkin dari subjek diterapkan *snowball technique*. Ini adalah Moleong disebut sebagai sampling bola salju, yaitu “mulai dari satu menjadi makin lama makin banyak.”¹²⁴

E. Sumber Data

Dalam pengumpulan data, peneliti menentukan beberapa informan berdasarkan kriteria yang dikemukakan Strapli.¹²⁵ Selain itu diputuskan untuk juga menggunakan teknik *proposive*, yakni penunjukkan atas beberapa orang. Menurut Sitorus *proposive* adalah sampel yang diambil harus memiliki sifat tertentu yang sesuai dengan maksud penelitian dan sifat – sifat sampel itu dapat diterima mewakili sifat – sifat populasinya.¹²⁶ Jadi peneliti akan turun mengumpulkan data dengan cara memilah seluruh informan berdasar kedekatan hubungan dengan peristiwa pengembangan mutu madrasah pesantren di lakukan.

Kepala madrasah pada dua madrasah ini adalah orang yang memiliki banyak informasi tentang madrasah yang dipimpinnya, termasuk situasi dari madrasah. Kepala madrasah dijadikan informan kunci untuk diwawancarai

¹²⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi*, 166

¹²⁵ Arifin Imron, *Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan dan Keagamaan*, (Malang: Kalimasahadah Press, 1996) 27

¹²⁶ J. Sitorus, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (bandung : Tarsito, 1985) 80

karena beliau memiliki pengetahuan khusus, informatif dan dekat dengan situasi yang menjadi fokus penelitian. Selanjutnya wakil - wakil kepala madrasah, guru dan staf serta panitia pengembang mutu pendidikan dan informan lain yang dianggap memiliki informasi yang dibutuhkan, relevan dan memadai serta dapat dijadikan informan berikutnya demikian dan seterusnya.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data secara holistik dan integratif harus memperhatikan relevansi data dengan berfokus pada tujuan. Sesuai dengan jenis penelitian diatas, yaitu jenis penelitian kualitatif, maka cara pengumpulan data dilakukan dengan 3 (tiga) teknik, yaitu : (1) observasi partisipan (*participant observation*) (2) wawancara mendalam (*in depth interview*) dan (3) studi dokumen (*study documents*).

1. Observasi

Observasi ini digunakan karena dalam wawancara memiliki keterbatasan. Salah satu keterbatasan ini adalah informasi yang terekam belum menggambarkan situasi *setting* yang alami. Penggunaan tehnik observasi dimaksudkan untuk memperkaya dan memperdalam informasi serta untuk memperoleh data yang tidak dapat diperoleh dengan wawancara maupun kajian dokumen. Dengan demikian melalui observasi dapat ditangkap secara mendalam motif, kepercayaan, keseriusan, perilaku dan kebiasaan subyek. Tehnik tersebut juga memberikan kesempatan untuk melihat sebagaimana subjek melihat. Disamping itu, melalui tehnik

observasi dapat dipahami reaksi emosional mereka dan mengarahkan peneliti untuk membangun pengetahuan berdasarkan informasi tersebut.

Guna mempertajam hasil pengamatan, peneliti ikut berpartisipasi dalam rapat madrasah, observasi dalam proses belajar mengajar di kelas dan dalam kegiatan situs sosial lainnya. Observasi partisipan yang dilakukan dalam penelitian ini mengikuti dengan tiga tahapan observasi, dimulai dari observasi deskripsi (*descriptive observation*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi di MA Husnul Ri'ayah Suboh, dan MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo-Situbondo. Kemudian setelah perekaman dan analisis data pertama, diadakan penyempitan pengumpulan datanya, serta mulai melakukan observasi terfokus (*focused observation*) untuk menemukan kategori-kategori serta kepemimpinan kepala madrasah dalam peran sebagai manajer dalam peningkatan mutu pendidikan. Setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-ulang maka diadakanlah penyempitan lagi dengan melakukan observatif selektif (*selective observation*) dengan mencari diantara kategori-kategori seperti : profil madrasah, manajer kepala madrasah, pengelolaan madrasah dan hal-hal yang terkait.

Metode ini dipergunakan dalam rangka untuk menggali tentang keadaan umum obyek penelitian di tiga madrasah aliyah tersebut diatas, termasuk situasi dan kondisi juga tentang Manajemen peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah. Berikut ragam situasi yang akan di amati dilokasi penelitian :

Tabel 3.2 Ragam Situasi Yang Diamati

No	Kegiatan dan Situasi yang diamati	Keterangan
1	Keadaan Fisik : a. Situasi lingkungan madrasah b. Sarana dan prasarana yang menunjang pelaksanaan peningkatan mutu kompetensi lulusan madrasah tersebut	<i>Setting</i> yang penting dan menarik akan di dokumentasikan (foto) oleh peneliti
2	Kegiatan pembelajaran a. Keadaan tenaga pendidik yang memenuhi standar kompetensi lulusan b. Kegiatan pelaksanaan proses pembelajaran oleh sang guru c. Evaluasi pembelajaran	Dapat diperdalam dengan naluri wawancara dengan para informan
3	Situasi dan kondisi masyarakat sekitar	Dapat diperdalam dengan naluri wawancara dengan para informan

2. Wawancara

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstandar (*unstandardized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat.¹²⁷ Selanjutnya wawancara yang tidak berstandar ini dikembangkan dalam tiga tehnik, yaitu : (1) wawancara tidak terstruktur (2) wawancara agak terstruktur dan (3) wawancara sambil lalu.

Penggunaan wawancara tidak terstruktur dalam penelitian ini disebabkan adanya beberapa kelebihan, diantaranya dapat dilakukan secara lebih personal yang memungkinkan perolehan informasi sebanyak-sebanyaknya. Melalui wawancara tidak terstruktur memungkinkan tercatatnya respon efektif yang tampak selama wawancara berlangsung

¹²⁷Koentjaraningrat, *Pengantar Antropologi* (Jakarta : Gramedia, 1989), 61

dan dipilahnya, pengaruh pribadi peneliti yang dapat mempengaruhi hasil wawancara serta memungkinkan peneliti belajar dari informan tentang budaya, bahasa, bangsa dan cara hidup mereka, secara psikologis wawancara ini lebih bebas dan dapat bersifat obrolan sehingga tidak melelahkan dan menjenukan informan.¹²⁸

Wawancara tidak terstruktur dilakukan secara bebas (*free interview*) untuk pertanyaan tentang eksistensi MA Husnul Ri'ayah Suboh, dan MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo-Situbondo, birokrasinya, kondisi internalnya dan hal yang bersifat umum. Sedangkan, wawancara agak terstruktur dilakukan berdasarkan atas hasil wawancara tidak terstruktur yang telah dikumpulkan sebelumnya dan diarahkan untuk menjawab fokus, serta memantapkan temuan penelitian sebagai teori substantif yang bersifat tentatif, guna dibandingkan antara satu kasus dengan yang lainnya. Menurut Fontana dan Frey, wawancara agak terstruktur biasanya menggunakan format yang semi terstruktur (*semistructured*) dengan peran pewawancara yang agak terarah (*somewhat directive*). Misalnya wawancara yang dilakukan kepada kepala madrasah telah dipersiapkan terlebih dahulu arah pertanyaannya.

Sedangkan wawancara sambil lalu (*casual interview*) yang dilakukan dengan cara sambil lalu dan secara kebetulan pada informan yang tidak dilakukan seleksi terlebih dahulu, seperti tokoh masyarakat dan masyarakat sekitar madrasah yang tidak diperhitungkan sebelumnya.

¹²⁸*Ibid*, hal 43

Mereka memiliki sejumlah informan penting tentang madrasah yang diteliti.

Namun kaitannya dengan wawancara mendalam dalam penelitian ini merupakan suatu percakapan antara penulis dengan informan dengan tujuan untuk memperoleh konstruksi sesuai dengan fokus penelitian. Wawancara mendalam mempunyai tujuan tertentu dalam usaha memperoleh konstruksi yang terjadi sekarang tentang orang, kejadian, aktivitas organisasi, perasaan, motivasi, pengakuan dan kerisauan. Pada prinsipnya kegiatan wawancara terdiri dari tiga tahap yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap analisis atau tahap penarikan kesimpulan. Berikut tahapan yang dilakukan oleh peneliti:

a) Tahap persiapan:

- 1) Menentukan kriteria sasaran yang akan diwawancarai. Dalam hal ini menurut hemat penulis yang patut untuk diwawancarai adalah

kepala madrasah, para waka, guru, tim LPM, *stakeholder* dan sebagian siswa

- 2) Menyusun pedoman wawancara yang akan digunakan sebagai pegangan peneliti

- 3) Menentukan tempat dan waktu wawancara

b) Tahap pelaksanaan wawancara

- 1) Mengadakan perjanjian dengan informan tentang waktu dan tempat wawancara

- 2) Suasana pelaksanaan harus tenang dan aman

- 3) Menjelaskan maksud dan tujuan wawancara serta menjelaskan semua keterangan yang diberikan sangat bermanfaat
- 4) Memohon informan untuk memberikan keterangan yang jujur valid, dan kredibel
- 5) Peneliti memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada informan untuk menjawab atau menceritakan apa yang diketahuinya tentang masalah kegiatan peningkatan mutu kompetensi lulusan madrasah tersebut
- 6) Sebelum mengakhiri wawancara peneliti akan memeriksa ulang tentang kelengkapan informasi yang sudah diberikan, jika masih ada informasi yang kurang lengkap peneliti akan menanyakan kembali kepada informan.
- 7) Mengakhiri wawancara dengan mengucapkan terima kasih, *jazakumullah khoirul jaza' fiddaroini* dan meminta kesedian informan untuk dihubungi dan diwawancarai lagi di lain kesempatan, sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh peneliti sesuai dengan focus penelitian ini

c) Analisis dan kesimpulan

- 1) Analisis dilakukan secara kualitatif, penarikan kesimpulan dilakukan dengan cara hati-hati agar tidak menimbulkan bias atau penafsiran yang salah.

2) Penulisan hasil laporan wawancara

Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan wawancara diperlukan pedoman wawancara. Berikut contoh dari pedoman wawancara.

Tabel 3.3 Pedoman Wawancara

Fokus Wawancara : Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah
 Informan : Kepala Madrasah
 Waktu wawancara :
 Tempat : Madrasah yang di tempati penelitian

Tabel 3.3 Pedoman Wawancara

No	Kategori	Pertanyaan
1	Materi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana konsep bapak tentang manajemen peningkatan mutu kompetensi lulusan pendidikan yang bapak rencanakan di madrasah ini? 2. Bagaimana strategi bapak dalam upaya peningkatan mutu kompetensi madrasah ini?
2	Non Materi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana respon dan keterlibatan warga madrasah dan stakeholder dalam upaya peningkatan mutu kompetensi lulusan di madrasah ini ? 2. Bagaimana dampak keberhasilan manajemen mutu berbasis madrasah dalam upaya peningkatan mutu lulusan pendidikan terhadap kepercayaan masyarakat pada madrasah bapak ?
3	Pendapat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut bapak seberapa besar respon dari Guru, Staf, Siswa dan stakeholder terhadap upaya peningkatan mutu kompetensi lulusan madrasah bapak ? 2. Apakah ada hambatan dan rintangan yang dihadapi bapak dalam meningkatkan mutu kompetensi madrasah ini ?

Karena data utama penelitian ini diperoleh berdasarkan interaksi dengan responden dengan latar alamiah, maka beberapa perlengkapan dipersiapkan untuk memudahkan misalnya (1) kamera digital, (2) *tape recorder*, dan (3) alat tulis termasuk lembar catatan. Perlengkapan ini peneliti gunakan apabila tidak mengganggu kewajaran interaksi sosial.

Dalam metode ini peneliti menggunakan tanya jawab dua arah, artinya disamping responden menjawab pertanyaan juga bisa bertanya pada peneliti tentang hal apa yang ditanyakan oleh peneliti. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan hasil manajemen berbasis madrasah dalam meningkatkan mutu kompetensi lulusan pendidikan madrasah tersebut.

Adapun terkait dengan proses sasaran proses wawancara adalah aktor pengembang mutu kelembagaan kedua madrasah pesantren sebagaimana berikut ini;

Tabel 3.4 Nama-nama Sumber Wawancara

Bidang	MA Salafiyah Syafi'iyah	MA Husnul Ri'ayah
<i>Struktural Madrasah</i>	Anwaruddin (Kepala) Moh Sholeh Az Zahro (Waka Kurikulum) Mun'im (Waka Kesiswaan) M. Yasin (Kepala Tata Usaha)	Estur (Kepala) Asyatik (Waka Kurikulum) Abd Hasan (Waka Kesiswaan) Husnul (Kepala Tata Usaha)
<i>Struktural Yayasan Pendidikan Pesantren</i>	KH Afif Muhajir (Kepala Yayasan Pesantren) Mahmud Baijuri (Kepala) Mukhlishin (Kepala Biro Pendidikan)	Ahmad Ghazi Syaif (Ketua) Sofwan Mubarak (Kepala Bidang Pendidikan)
<i>Guru-Guru Madrasah</i>	Djuhari (Guru) Karsono (Guru)	Basri (Guru) Zainuddin (Guru)
<i>Komite Sekolah</i>	Humaidi (Ketua)	Subairi (Ketua)

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi dalam penelitian ini dipergunakan untuk menggali data, peristiwa dan kebijakan yang terdokumentasikan, data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Data dalam bentuk dokumentasi

tersebut utamanya berkenaan dengan peran kepala madrasah sebagai manajer dalam peningkatan mutu kompetensi lulusan, seperti profil madrasah, kurikulum, berbagai peraturan, kebijakan, tata tertib, laporan kegiatan, rencana strategis peningkatan mutu kompetensi lulusan madrasah, dokumen keberhasilan madrasah, seperti profil madrasah, piagam madrasah, sertifikat, akreditasi, dokumen pendirian, susunan pengelola, data bukti prestasi madrasah, panduan pendidikan, data pesronalia dan pendidikan guru serta pegawai, data bukti kegiatan madrasah, hasil rapat yang tidak bersifat rahasia serta dokumen/naskah yang berkaitan dengan peran kepala madrasah sebagai manajer dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan.

Data dokumentasi ini untuk melengkapi data dari observasi dan wawancara. Metode dokumentasi digunakan untuk mencari data tentang profil, visi, misi program-program madrasah yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan. Data-data yang diperlukan dalam metode dokumentasi dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel 3.5 Pedoman Dokumentasi

No	Jenis dokumen	Keterangan
1	Profil madrasah yang mencakup sejarah berdirinya, Visi Misi dan tujuan dan prestasi-prestasi yang dicapai	
2	Data tenaga pendidik dan kependidikan mulai kepala madrasah, para waka, guru beserta biodatanya dan Profil tim LPM	
3	Sarana prasarana, denah lokasi dan bangunan madrasah, gedung dan ruangan yang ada sebagai fasilitas proses KBM. Fasilitas lainnya seperti lab, aula, lapangan olahraga, perpustakaan dan fasilitas lainnya	

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis semua transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah terhimpun untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman mengenai data tersebut dan mengkomunikasikan apa yang telah ditemukan.¹²⁹ kegiatan analisis data meliputi : mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode dan mengkategorikan dengan tujuan menemukan tema.¹³⁰ Setelah data terkumpul untuk melakukannya digunakan analisis data *deskriptif* maksudnya peneliti berusaha menggali data-data yang diperoleh dalam penelitian tentang manajemen mutu berbasis madrasah dalam meningkatkan mutu kompetensi lulusan MA Husnul Ri'ayah Suboh, dan MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.

¹²⁹Robert C. Bogdan & Sari knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston : Allyn and Bacon, Inc, 1982), 79

¹³⁰Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hal 281

Analisis data dilakukan pada tiga tahap yakni sebelum memasuki lapangan penelitian, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan penelitian. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Nasution, bahwa analisis telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai pada hasil penelitian. Artinya, analisis data dilakukan secara intraktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sampai diperoleh data yang dianggap kredibel.

Dalam proses analisis data penelitian ini akan menggunakan jenis logika induktif abstraktif. Maksudnya, analisis dilakukan dengan alur logika yang bertitik tolak dari khusus ke umum, bukan logika deduktif verifikatif, yaitu pola logika dari umum ke khusus yang biasa digunakan pada kajian penelitian pada umumnya. Analisis data ini untuk menjawab pertanyaan dalam fokus penelitian. Selain itu, untuk pengolahan dan analisis data, ada dua tahap yang akan dijalani. Keduanya adalah, analisis data situs tunggal dan multi situs. Adapun penjelasannya adalah sebagaimana di bawah ini;

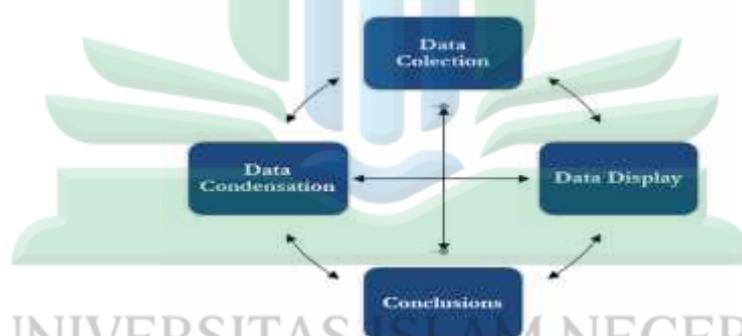
1. Analisis data situs tunggal

Teknik analisis data tunggal akan dilakukan dengan prinsip *on going analysis*. Artinya, prosesnya tidak dilaksanakan secara terpisah pasca seluruh proses pengumpulan data selesai. Walaupun demikian, hal tersebut tidak akan dilakukan berulang-ulang atau simultan pengumpulan dan analisis data. Yang demikian dapat dilaksanakan melalui proses verifikasi pada para informan yang menjadi subyek penelitian. Tentunya verifikasi yang dimaksud adalah pada masyarakat pesantren itu sendiri.

Wujud akhirnya, seluruh proses akan mampu dipahami menjadi titik upata pengorganisasian dan pengurutan data. Tentunya, baik dalam pola, katagori dan satuan uraian dasar. Harapanya, agar menemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis temuan sebagaimana yang ada dalam data.¹³¹

Adapun proses analisisnya dilakukan dengan beberapa tahap yang disebut oleh Matthew B. Mills dan A. Michael Huberman. Menurutnya ada tiga tahap. Ketiganya adalah kondensasi data, penyajian data dan pengambilan konklusi. Proses analisis ini dapat digambarkan sebagaimana yang tampak pada gambar berikut;

Gambar 3.1 Analisis Data dari Hubberman dan Miles¹³²



Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa alur analisis model analisis Miles & Huberman terdapat beberapa proses. *Pertama*, *data Condensation* (Kondensasi data). Kondensasi maksudnya didasarkan pada proses memilih, memfokuskan penyederhanaan, abstrak, dan membentuk data yang muncul dalam korpus atau catatan lapangan yang ditulis, baik berupa transkrip wawancara, dokumen, bahan empiris dan lain

¹³¹ Lexy J Moleong , *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2010), 9.

¹³² M.B Miles and A.M. Huberman, *Kualitatif Analysis* (Jakarta: UI Press, 2014). 10

sebagiannya. Melalui proses ini mampu menjadikan data lebih kuat dan gampang dipahami.

Kondensasi data terus menerus memiliki orientasi pada pemaksimalan penelitian kualitatif. Biasanya, kondensasi merupakan data antisipatif yang dilakukan ketika peneliti memutuskan (seringkali tanpa kesadaran penuh) kerangka kerja konseptual mana yang akan dilakukan. Artinya, fokus penelitian mana, dan pendekatan pengumpulan data mana yang harus akan dipilihnya. Umumnya juga, kondensasi data terjadi pada penulisan ringkasan, pengkodean mengembangkan tema, menghasilkan kategori, dan proses transformasi penelitian akan diselesaikan, atau sampai laporan akhir selesai menulis analitik.

Kondensasi data bukanlah sesuatu yang terpisah dari analisis. Akan tetapi merupakan bagian dari analisis. Keputusan peneliti-data mana yang dipecah menjadi kode dan yang harus ditarik, label mana yang paling baik merangkum sejumlah isi dan mengembangkan cerita untuk menceritakan semua pilihan analitis. Kondensasi data dapat disebut sebagai bentuk analisis yang berguna mempertajam, melukan sortir, memngambil fokus, membuang, dan mengorganisir data. Proses ini diharapkan dapat memberikan kesimpulan akhir yang tentu dapat diverifikasi lagi.

Kedua, Data Colection (Pengumpulan data). Proses ini dilakukan melalui tahapan pemaparan data secara rinci dan sistematis setelah dianalisis ke dalam format yang disiapkan untuk itu. Namun, data yang

disajikan ini masih dalam bentuk sementara yakni dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat hingga demi kondisi absah datanya. Apabila nampak data yang ada telah teruji kebenarannya dan telah terjamin keseuasainya, tentu kemudian bisa dilanjutkan pada tahap berikutnya yakni tahap penarikan kesimpulan sementara. Sebaliknya, jika kemudian terlihat data yang disajikan tidak terjamin kesesuaiannya, tentu konsekuensi yang mesti terjadi. Dalam hal ini, konsekuensi nyata dan konkrit yang tidak akan mampu ditarik kesimpulan. Pada titik ini dapat dilakukan dengan upaya kondensasi kembali. Pada kondisi ini tidak menutup kemungkinan untuk menjaring data baru.¹³³

Ketiga, data Display. Sejak awal sebenarnya upaya pengumpulan data sudah dapat secara sementara dibuat padangan kesimpulan temuan. Jika data baik dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi, telah ada. Kesimpulan biasanya sudah ditemukan. Walaupun sifatnya hanya sementara. Dianggap kesimpulan-kesimpulan ini masih bersifat sementara, sebab pada awalnya belum jelas, dan masih berpeluang untuk berubah sesuai kondisi yang berkembang di lapangan. Proses ini disebut sebagai proses verifikasi, setelah dilakukan kondensasi data secara simultan dan juga dijamin telah ada kesesuaian dengan penyajian data. Proses ini merupakan jalan dalam menemukan kesimpulan sementara penelitian ini.

Keempat, Temuan akhir. Pasca temuan-temuan disajikan, untuk sementara diupayakan kembali melakukan verifikasi. Tentunya dengan

¹³³ Miles dan Huberman, *Qualitatif Data Analysis* (California: Sage Publication Inc,2014), 21-23.

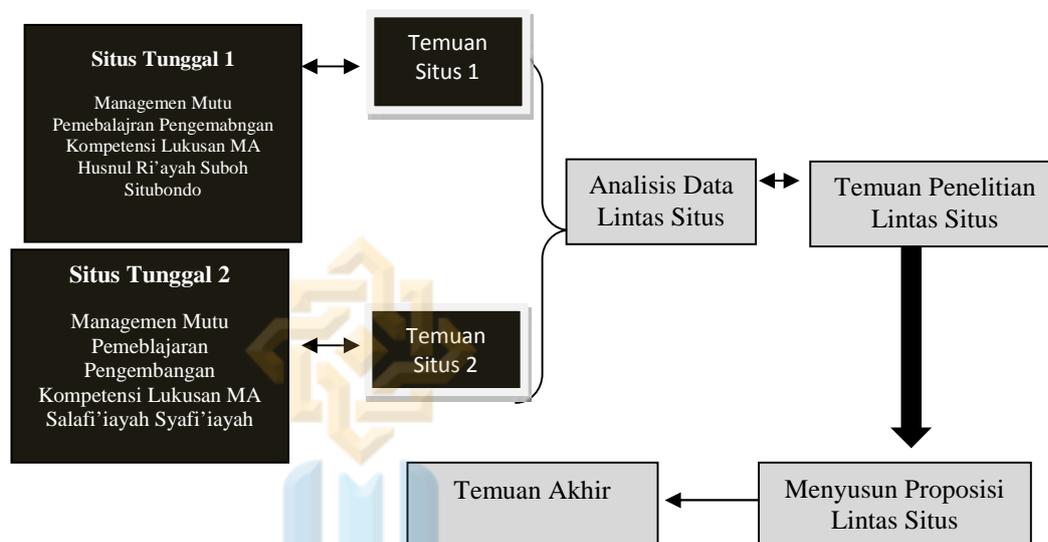
teknik-teknik proses pemeriksaan keabsahan data temuan penelitian yang ada. Kemudian, setelah selesai, peneliti akan secara sistematis memperinci konklusi temuan-temuan penting dalam penelitian ini. Data-data termaksud hasil catatan dari selama proses di lapangan. Dalam penelitian ini, tahapan demikian dilakukan guna menyusun temuan formal dari penelitian yang dilakukan.

2. Analisis data multi situs

Proses analisis lintas situs sebenarnya berorientasi mengintegrasikan temuan yang didapat antar masing-masing situs pesanteen. Dalam hal ini temuan yang dihasilkan dari proses analisis ada pada situs MA Husnul Ri'ayah Suboh dan MA Salafiyah Sayfi'iyah Situbondo. Gambar 1.9 di atas, sederhanya menggambarkan proses analisis data lintas situs. Dalam hal ini tentu meliputi kegiatan penting. Kegiatan penting tersebut tentunya adalah proses merumuskan proposisi

didasarkan pada temuan situs pertama. Selanjutnya dilakukan juga pada situs kedua. Hasilnya kemudian dibandingkan dan tentu juga dipadukan dengan temuan teoritik sementara. Terakhir, setelah semua proses dilakukan, konklusi teoretik temuan dapat dirumuskan sebagai temuan akhir dari penelitian yang dilakukan ini002EKonseptualisasi proses analisis multisitus adalah sebagaimana berikut:

Gambar 3.2. Analisis Data Lintas Situs¹³⁴



H. Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan Data merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian kualitatif. Informasi yang dikumpulkan oleh peneliti dan akan dijadikan data dalam penelitian ini perlu diperiksa kredibilitasnya, sehingga data penelitian tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan dapat dijadikan sebagai dasar yang kuat dalam menarik kesimpulan. Menurut Bogdan dan Biklen bahwa dalam penelitian dengan pendekatan kualitatif, peneliti merupakan instrumen utamanya.¹³⁵

Untuk mengecek atau memeriksa keabsahan data mengenai peran kepala madrasah sebagai manajer dalam melakukan peningkatan mutu pendidikan berdasarkan data yang terkumpul, selanjutnya ditempuh beberapa tehnik keabsahan data meliputi: kredibilitas, tranferebilitas, dependabilitas dan

¹³⁴Diadaptasi dari Robert K. Yin, *Studi Kasus Desain dan Metodologi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada: 2012) 47-50.

¹³⁵Robert C. Bogdan & Sari knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, 27

konfirmasiabilitas.¹³⁶ Untuk menjamin kepercayaan atau validitas data yang diperoleh melalui penelitian, maka diperlukan adanya uji keabsahan dan kelayakan data, yang dilakukan dengan berbagai cara, yakni:

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Telah disebutkan bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti merupakan instrumen utama. Karena itu, selama proses penelitian peneliti terjun langsung ke lapangan dan ikut serta dalam kegiatan – kegiatan subyek penelitian. Keikutsertaan tersebut terjadi dalam waktu yang lama untuk memperoleh makna yang tersirat. Perpanjangan keikutsertaan mengharuskan peneliti senantiasa berada dilapangan sampai data yang diperoleh dianggap cukup.¹³⁷

2. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan dipergunakan untuk memperoleh data atau informasi yang relevan dengan masalah yang sedang diteliti. Ketekunan pengamatan perlu dilakukan agar data yang diperoleh benar – benar valid.

3. Triangulasi

Triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari satu informan ke informan yang lain. Denzin menjelaskan bahwa membeedakan empat macam triangulasi diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.¹³⁸ pada penelitian ini, dari keempat macam

¹³⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi*, 327

¹³⁷ Lexy J. Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, 327

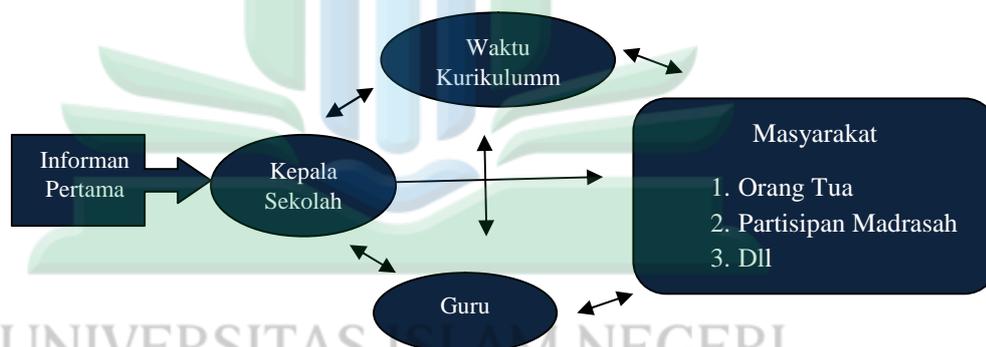
¹³⁸ Ibid, 330

triangulasi tersebut, peneliti hanya menggunakan 3 teknik pemeriksaan, yaitu sumber, metode, dan penyedik.

a. Triangulasi sumber

Peneliti mencari data dari berbagai sumber yang beragam yang masih terkait antara satu dengan yang lain. Perolehan data tersebut dapat berasal dari top manajer, para guru, siswa dan tokoh masyarakat. Data yang diperoleh dari berbagai sumber itu kemudian dideskripsikan, dikelompokkan mana yang sama dan tidak. Selanjutnya dianalisis untuk memperoleh suatu kesimpulan. Contoh alur triangulasi sumber:

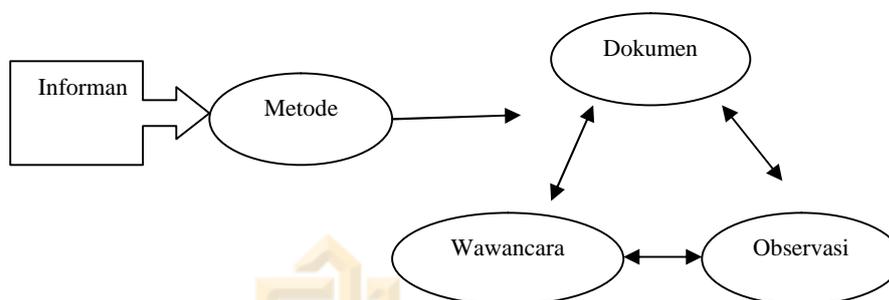
Gambar 3.3 Rencana Trianggulasi Sumber



b. Triangulasi metode

Trianggulasi metode merupakan pengecekan data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya, peneliti ingin mengungkapkan prestasi apa saja yang diperoleh dari hasil pelaksanaan pendidikan kecakapan hidup vokaional, maka peneliti akan mewancarai bagian kurikulum lebih dari sekali dengan waktu yang berbeda kemudian dibuktikan dengan dokumen dan hasil observasi. Untuk lebih jelasnya lihat gambar dibawah ini;

Gambar 3.4 Rencana Triangulasi Metode



c. Triangulasi penyidik

Adanya penyidik di luar peneliti berperan sebagai pengamat yang turut memeriksa hasil pengumpulan data. Dalam penelitian ini, dosen pembimbing studi kasus bertindak sebagai penyidik yang memberikan masukan terhadap hasil pengumpulan data.

Selain tiga teknik triangulasi di atas, peneliti melengkapi satu teknik lagi yang dilakukan peneliti diakhir proses pengumpulan data, yakni triangulasi temuan. Secara operasional triangulasi dilakukan untuk mengecek balik derajat kepercayaan suatu temuan yang diperoleh peneliti.

I. Tahapan Penelitian

Tahap-tahap penelitian kualitatif adalah desainnya disusun secara sirkuler.¹³⁹ Oleh karena itu penelitian ini ditempuh melalui tiga tahap yaitu : (1) studi persiapan atau orientasi (2) studi eksplorasi umum dan (3) studi eksplorasi terfokus.

Pertama, perencanaan penelitian ini sebenarnya dimulai bulan Oktober November 2019 saat menempuh Mata Kuliah “Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan”, sedang dosen pembinanya adalah bapak Dr. Suhadi Winoto,

¹³⁹Nasution, *Metode Penelitian*, 67

M.Pd sehingga peneliti mempunyai ketertarikan dengan membaca laporan-laporan penelitian di perpustakaan, penelusuran obyek dan fokus penelitian ini didasarkan atas:

1. Isu-isu umum madrasah berprestasi atau unggul.
2. Mengkaji literatur-literatur yang relevan.
3. Orientasi ke beberapa Madrasah Aliyah Pesantren di kabupaten Situbondo yang memiliki prestasi baik akademik maupun non akademik, akhirnya peneliti menetapkan obyek penelitian yaitu MA Husnul Ri'ayah Suboh, dan MA Salafiyah Syafi'iyah sukorejo kabupaten situbondo.

Kedua, tahap pelaksanaan yaitu setelah memperoleh persetujuan dari Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam Bapak Prof. Dr. Mohammad Khusnurridlo, M.Pd. Dalam tahap ini juga dilakukan penjajakan umum terhadap subyek yang dapat di wawancarai dan di observasi serta data dokumen yang dapat di peroleh berkaitan dengan penelitian ini.

Ketiga, tahap laporan penelitian meliputi : (1) pengumpulan data secara terinci dan mendalam untuk menentukan septual tema-tema di lapangan. (2) pengumpulan data dan analisis secara bersama-sama. (3) dilakukan pengecekan hasil dan temuan dengan audittrail dan (4) laporan penelitian.

BAB IV

PAPARAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini akan memperinci beberapa data yang telah dikumpulkan selama proses penelitian. Data yang dihasilkan dari proses wawancara hingga hasil observasi akan disatukan pada penjelasan bab ini. Selain itu, pada pembahasan ini juga seluruh paparan data akan dirinci sebagai postulat-postulat temuan penting. Hal demikian yang akan dibahas secara terperinci dan teoretis pada bab selanjutnya.

A. Paparan Data

1. Paparan Data Situs I: MA. Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo

a. Manajemen Mutu guru dalam Mengembangkan Kompetensi lulusan

Pada persoalan fokus kedua ini, penulis akan menjabarkan beberapa proses pengembangan mutu guru dalam meningkatkan kompetensi lulusan.

Proses peningkatan mutu lulusan MA Pesantren Husnul Ri'ayah Suboh tentu tidak dapat dipisahkan dari visi dan misi holistik yang telah dirumuskan di awal. Dalam tentu tidak data yang akan disajikan tidak dapat dipisahkan dari data di fokus awal. Sebab, visi dan misi bahkan persiapan pengembangan mutu kelembagaan direncanakan secara bersama. Dengan kata lain, pengembangan mutu lulusan merupakan satu kesatuan proses pengembangan potensi siswa dan tenaga pendidiknya.

Seperti yang dijelaskan di awal bahwa visi dan misi holistik pengembangan mutu kompetensi difokuskan pada pengembangan ilmu pengetahuan umum dan moralitas atau pengetahuan. Orientasi ini dapat

disenadakan dengan ilmu pengetahuan, teknologi (IPTEK) dan (IMTAQ). Pengistilahan ini disebutkan oleh ketua yayasan pesantren Husnul Ri'ayah, Ahmad Ghazi Syaif. Ia mengatakan,

“tujuan pendidikan MA itu bukan hanya demi penguatan pendidikan agama saja. Coba lihat samean pak, yang tercatat di visi dan misi lembaga itu jelas sekali. Bukan hanya pendidikan agama saja, namun juga pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Jadi kalau kami menyebutkannya sebagai orientasi IMTAQ dan IPTEK. Dua hal ini penting ini ciri madrasah di pesantren. Perpaduan antara perubahan globalisasi atau pengembangan kebutuhan masyarakat di era modern ini dengan orientasi pendidikan pesantren. Dua hal itu kan asalnya itu pak”.¹⁴⁰

Disebabkan ada dua orientasi, proses pengembangan mutu mempertimbangkan kedua sisi ini. Karena kompetensi diarahkan pada sub kompetensi dalam ruang lingkup keduanya, maka upaya pengembangan mutu pendidik pun demikian. Seluruh tahapan mempertimbangkan sumber daya pendidik yang bisa diharapkan dapat mengembangkan lulusan dengan kompetensi IMTAQ dan IPTEK.

Pada aspek pengembangan mutu tenaga pendidik dalam pengembangan mutu lulusan, dalam tahapan perencanaan, pasca merumuskan visi dan misi dilanjutkan dengan proses analisis kebutuhan. Konsepsi analisis kebutuhan yang maksud adalah proses memahami sesuatu yang perlu dipersiapkan dalam hal pengembangan mutu pendidiknya. Langkah ini dilakukan dengan mempertemukan SDM pendidik yang tersedia dan target yang ingin dicapai. Estur terkait proses ini menjelaskan,

¹⁴⁰ *Wawancara*, Ahmad Ghazi Syaif (Ketua Yayasan Pendidikan Pesantren Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 07/01/2022

“...kita mengadakan analisis dulu. Itu dilakukan dalam musyawarah. Prosesnya dilakukan dengan membaca ketersediaan pengajar di sini, dengan apa yang diharapkan dicapai. Kalau keduanya telah terbaca, kita akan spesifikasi yang lemah dan yang unggul dalam hal menggapai tujuan bersama kita. Kalau kelemahannya dalam ilmu pengetahuan dan teknologi misalnya, ya kita rekrut yang memiliki spesifikasi yang demikian. Namun ya tetap mempertimbangkan aspek standar minimum lain. Maksudnya gini, walaupun ahli dalam teknologi misalnya, ya tidak langsung kami rekrut. Ada standar atau kriteria minimum yang perlu dipenuhi juga, ya salah satunya, kami tetap memprioritaskan alumni pesantren”.¹⁴¹

Jadi, jelas bahwa proses analisis kebutuhan dalam pengembangan mutu tenaga pendidik dilakukan guna memahami spesifikasi SDM yang akan direkrut. Data ini menjelaskan adanya perencanaan proses perencanaan rekrutmen dalam hal pengembangan tenaga pendidik. Nampaknya, dari paparan kepala sekolah, perencanaan proses rekrutmen tidak hanya didasarkan pada hasil analisis kebutuhan namun juga mempertimbangkan hal yang tentunya tetap berkenaan dengan pengembangan dua sub kompetensi yang telah disusun di awal. Salah satunya, proses rekrutmen tetap harus mempertimbangkan standar pendidikan kompetensi pesantren sebagai minimum kriteria yang harus dipenuhi.

Pengarusutamaan standar minimum pendidikan pesantren dalam pengembangan tenaga pendidik menunjukkan adanya pertimbangan urgensi pemaduan standar. Analisis kebutuhan SDM akan pengembangan mutu tidak menghilangkan standar orientasi pendidikan pesantren. Dengan kata lain, pertimbangan rencana rekrutmen sebenarnya tetap didasarkan

¹⁴¹ *Wawancara*, Estur (Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

pada standar minimum yang mesti dan harus dipenuhi dalam rangka mencapai standar pendidikan yang terpadu. Asyatik menjelaskan hal ini dengan mengatakan,

“tidak hanya berdasar pada kebutuhan. Ya harus beragama Islam, kalau bisa lulusan pesantren atau lembaga lulusan lembaga sendiri. Ini ya demi menjaga sinergitas juga. Yang terpenting dari pengembangan mutu bukan hanya kemampuan kan tapi kita mementing moralitas. Utamanya akhlak kepesantrenan”.

Berdasarkan data dokumentasi, hasil perencanaan rekrutmen ini, juga menjelaskan hal yang demikian ini. Pada tahun kemarin, pernah diadakan rekrutmen pengembangan tenaga pendidikan. Yang dibutuhkan, pengajar bahasa inggris dan matematika. Dalam dokumentasi ditemukan ada beberapa syarat atau kriteria yang dibutuhkan yakni beragama Islam, berakhlakul karimah, minimal study starta 1 (diutamakan lulusan pendidikan tadrif matematika dan bahasa inggris), dan komitmen melaksanakan tanggung jawab.¹⁴²

Beberapa syarat ini memang tidak tertulis redaksi tentang syarat alumni MA atau pesantren. Menurut Ghazi Syaif, syarat terkait dengan lulusan lembaga sendiri tidak tertulis, namun dipegang sebagai standar para penyeleksi. Artinya, walaupun tidak tercatat, pihak yang menyeleksi memahami bahwa mereka harus mempertimbangkan hal-hal yang tidak tertulis. “*semua paham hal ini, pertimbangan menjadi standar seleksi*”.¹⁴³

Setelah diadakan triangulasi data, kriteria tenaga pendidik nampak tidak tertulis secara gamblang. Namun seluruh pelaksana rekrutmen

¹⁴² Dokumentasi, Rekrutmen Guru MA Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

¹⁴³ Wawancara, Ahmad Ghazi Syaif (Ketua Yayasan Pendidikan Pesantren Ri’ayah Suboh Situbondo) Tanggal 07/01/2022

memahami hal penting dan urgen sebagai standar tenaga pendidikan MA Husnul Ri'ayah. Secara hierarkis, pertimbangan perencanaan memakai standar kompetensi pendidik yang menguasai ilmu agama dan tentu memiliki akhlak yang baik. Baru kemudian, jika itu terpenuhi, pertimbangan penyesuaian pada hasil analisis kebutuhan juga akan dipertimbangkan.

Selain merencanakan rekrutmen, pada tahap perencanaan juga dilakukan dengan perumusan kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM.

Hal demikian ini secara gamblang dituturkan oleh Estur di bawah ini;

“bukan hanya masalah rekrutmen. Dalam tahap rencana juga disusun beberapa agenda kegiatan yang dapat adanya peningkatan kompetensi para pendidik. Banyak agenda yang diagendakan, semua agenda tentu berpijak pada target pengembangan mutu. Semuanya direncanakan mulai dari kegiatan pengembangan, pelatihan hingga dukungan kesejahteraan mereka. Memang telah ditetapkan sejak awal”¹⁴⁴.

Seluruh perencanaan bermuara pada target utama yakni peningkatan kompetensi guru. Pelatihan, pengembangan hingga penguatan dukungan kerja telah direncanakan secara jelas. Untuk memperinci ini seperti yang dijelaskan kepala bidang pendidikan yayasan berikut;

“...pelatihan dan pengembangan itu diadakan oleh yayasan dan juga kerja sama kita dengan pemerintah atau pihak lain. Kalau yang hubungan dengan yayasan itu yang direncanakan pengembangan bersama, lebih pada penguatan solidaritas dan profesionalitas. Misalnya ada kegiatan yang dilakukan oleh kelompok kerja guru. Biasanya ngerjakan kerja sama dengan yayasan, isinya arahan dari pengasuh dan penguatan komitmen. Kegiatan ini biasanya diadakan di rumah-rumah para guru. Kalau yang masalah kerja pengembangan melalui kerja sama dengan pemerintah atau yang lain, itu lebih dengan institusi atau pihak profesional. Kegiatan pembekalan

¹⁴⁴ *Wawancara*, Estur (Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

kurikulum, terus pengembangan media pembelajaran. Itu program rutin, ya tergantung kebutuhan”.¹⁴⁵

Adapun terkait dengan dukungan dan lain-lain yang berhubungan dengan pengembangan mutu guru adalah sebagaimana yang ditemukan dalam data dokumentasi yayasan. Ada dua jenis dokumentasi yang nampak dihasilkan dari rapat perencanaan pengembangan SDM pendidik MA Husnul Ri’ayah. Ada yang berkaitan dengan dukungan berupa *reward* berupa gaji dan penghargaan lain bagi para pendidik. Dalam catatan hasil rapat, beberapa guru berbeda gaji yang terima. Perbedaannya disesuaikan dengan jumlah jam mengajar dan juga lama mengabdikan di pesantren atau MA.¹⁴⁶

Selain berbentuk gaji ada juga berbentuk tunjangan hari raya berupa pakaian dan lain sebagainya. Salah satu tunjangan yang tertera misalnya, beberapa *rewards* guru-guru yang dapat mengantarkan para siswa menggapai prestasi. Yang demikian secara tertulis telah diatur. Walaupun tidak berbentuk namun dasar kebijakan perencanaan yang demikian menjadi acuan pemberian dukungan pada para pendidik, agar siswa dapat berprestasi. Hal ini diakui oleh Asyatik, “*ya beberapa berguru terdorong untuk melatih siswanya mengikuti kontestasi atau perlombaan*”.¹⁴⁷

Selain data yang berkaitan dengan dukungan ini, ada juga data yang berkaitan dengan kode etik guru MA Husnul Ri’ayah. Dalam dokumentasi

¹⁴⁵ Wawancara, Sofwan Mubarak (Kepala Bidang Pendidikan Yayasan Pesantren Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/01/2022

¹⁴⁶ Dokumentasi, Daftar gaji guru MA Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo 2021

¹⁴⁷ Wawancara, Asyatik (Waka Kurikulum MA Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo) Tanggal 07/02/2022

yang ditemukan, beberapa pendidik diikat oleh kewajiban tertulis dalam melaksanakan tugasnya. Beberapa di antara aturannya adalah sebagaimana berikut;¹⁴⁸

- 1) Guru wajib bertanggung pada setiap peserta didik
- 2) Guru wajib mematuhi norma agama dan budaya pesantren
- 3) Wajib melakukan mengikuti kegiatan dan pengembangan
- 4) Memiliki komitmen pada kelembagaan
- 5) Melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan rencana yang telah disusun
- 6) Menjaga nama baik almamater pesantren dan MA Husnul Ri'ayah

Penjelasan di atas, tentu juga berhubungan dengan pengembangan mutu pada tahapan perencanaan. Sebab beberapa item ini juga menjadi dasar rekrutmen dilakukan. Bahkan Ghazi Syaif menjelaskan yang demikian menjadi acuan menilai tenaga pendidik. *“jika melanggar item itu, pasti ada juga sanksinya, yayasan akan mempertimbangkan itu”,* tuturnya saat pada penulis.¹⁴⁹

Adapun berkaitan dengan model pelaksanaan perencanaannya, satu sisi nampak terlihat partisipatif, sisi lain nampak terlihat bersentral pada struktural yayasan pesantren. Sisi partisipatifnya, terlihat bahwa analisis kebutuhan seluruhnya dilaksanakan oleh struktural internal kelembagaan MA. Persis sebagaimana diungkap di awal, proses perencanaan pada

¹⁴⁸ *Dokumentasi*, Kode Etik MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo 2021

¹⁴⁹ *Wawancara*, Ahmad Ghazi Syaif (Ketua Yayasan Pendidikan Pesantren Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 07/01/2022

awalnya dimulai dari rapat internal kelembagaan baru diturunkan pada kepengurusan yayasan pesantren.

Penulis berkesempatan mengikuti rapat perencanaan pengembangan guru. Terlihat seluruhnya dikonsepsikan oleh beberapa stakeholder yayasan. Beberapa proses seperti analisis kebutuhan dan kelemahan para guru dikaji secara rinci dalam rapat internalnya. Hasilnya, baru dibawa oleh kepala sekolah pada kepengurusan yayasan. Penulis dalam hal juga berkesempatan menemani kepala sekolah saat menghadap membawa laporan hasil rapat pada ketua yayasan pesantren.¹⁵⁰ Hal demikian tentu dapat dipandang sebagai upaya pola perencanaan yang partisipatif atau *bottom up*, sebab terlihat menyumberkan gagasan rencana pada struktural kelembagaan MA yang merupakan sub unit lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan.

Pada sisi lain, terlihat tersentral. Hal ini seperti dalam ruang lingkup pemaduan aturan dan norma pendidikan pesantren pada budaya pendidikan MA. Beberapa kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan keagamaan atau tradisi pesantren, termasuk di dalamnya norma keagamaan, disusun sendiri oleh kepengurusan yayasan. Hal ini diakui oleh Estur. Ia mengatakan, “*seluruh hal yang hubungannya dengan proses penguatan keagamaan para guru kami patuh dan ikut pada kebijakan yang dibuat oleh kepengurusan yayasan*”.¹⁵¹

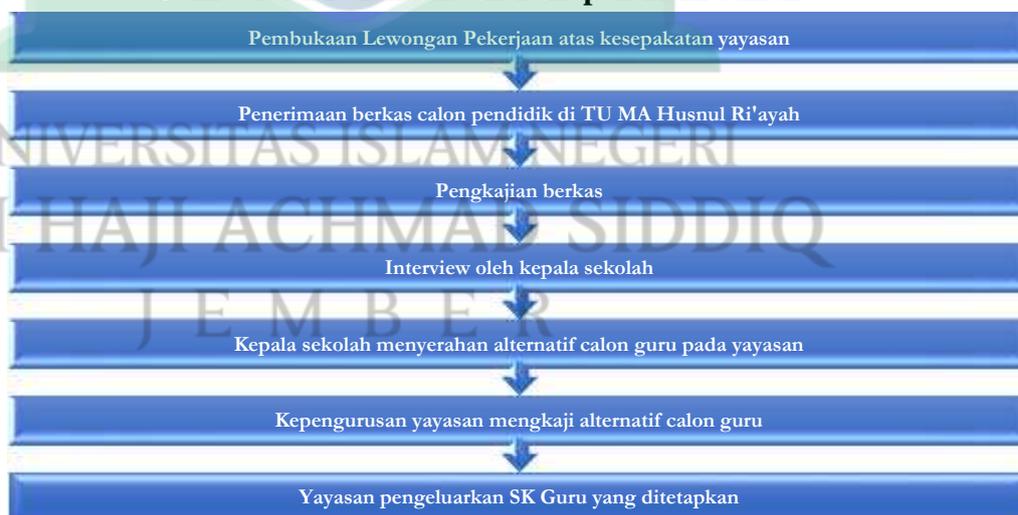
¹⁵⁰ *Observasi*, Kegiatan rapat perencanaan Pengembangan mutu guru MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Januari-Februari 2022

¹⁵¹ *Wawancara*, Estur (Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

Ada data yang menunjukkan bahwa sebenarnya seluruh pihak saling berperan dalam tahap perencanaan pengembangan mutu pendidik. Terlihat partipatif dalam hal pengembangan mutu tenaga pendidik yang profesional. Namun terlihat sentralistis untuk menguatkan standar kompetensi yang didasarkan pendirian pesantren.

Pada data dokumentasi tahapan rekrutmen guru. Data terkait dengan perencanaan rekrutmen banyak memerankan struktural kelembagaan MA. Kepanitiaan utama proses rekrutmen dilakukan oleh MA. Namun, pada akhirnya tetap kepengurusan yayasan yang menentukan dan mengangkat tenaga pendidik. Jadi pada satu sisi-partisipatif-namun di sisi lain, tetap sentralistis pada keputusan yayasan. Untuk lebih jelasnya sebagai data dokumentasi di bawah ini,¹⁵²

Gambar 4.1 Perencanaan Tahapan Rekrutment



Adapun tahapan selanjutnya adalah tahapan penjabaran terkait dengan model pelaksanaannya. Dalam masalah penulis akan mencoba

¹⁵² *Dokumentasi, Tapan Rekrutmen Guru MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo 2021*

menjabarkan setiap implementasi dari perencanaan awal dan dampaknya pada terciptanya pengembangan mutu guru guna pengembangan mutu lulusan. Ada berbagai macam langkah yang dilakukan pasca selesai perencanaan disusun. Penulis akan memulainya dari penjabaran visi, misi dan program dalam praksisnya.

Visi dan misi yang mencakup dua aspek kompetensi yakni IMTAQ dan IPTEK, dilaksanakan dengan beberapa langkah. Salah satu langkah yang nampak begitu jelas diutamakan adalah penguatan kompetensi berbasis nilai dan pengetahuan kepesantrenan. Yang demikian ini, nampak terlihat dari implementasi beberapa aturan rekrutmen, kegiatan pelatihan dan pengembangan yang mengoptimalkan peran yayasan pendidikan pesantren.

Berdasarkan observasi yang dilakukan persoalan setiap guru memiliki ketaatan yang kuat pesantren, utamanya kepada ketua yayasan.

Hal demikian juga ditemukan dalam beberapa artefak yang ditemukan.

Ada beberapa pengumuman atau catatan dinding yang tempel dengan tanda-tangan pengasuh. Isi dari catatan tersebut berisi seruan moralitas untuk menjaga lingkungan akhlak pada sesamanya.¹⁵³ Seluruh ini tentu mengindikasikan adanya peran pengasuh sebagai ketua yayasan dalam persoalan moralitas atau lebih luasnya, budaya pendidikan.

Budaya pesantren yang kuat pada budaya pendidikan MA Husnul Ri'ayah, tentu dikarenakan adanya proses pembudayaan yang terencana.

¹⁵³ *Observasi*, Lingkungan MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Januari-Februari 2022

Salah satu faktor yang paling dominan adalah proses pembudayaan norm atau nilai pesantren sebagai standar kompetensi pendidiknya. Hal demikian ini sebagaimana yang diungkapkan langsung oleh Ghazi Syaif. Ia menuturkan,

“...itu semua, disebabkan pelaksanaan rencana pengembangan mutu yang memadukan budaya pendidikan pesantren. Guru-guru itu diangkat dan diberhentikan oleh yayasan. Ya mungkin mereka sadar bahwa MA ini dikembangkan di pesantren, sehingga harus mengindahkan semua yang menjadi tujuan pesantren. Ini yang menurut saya, merupakan salah satu faktor pelaksanaan pengembangan mutu guru tetap dilandaskan pada orientasi awal”.¹⁵⁴

Jadi dapat dimungkinkan juga peningkatan kompetensi guru dalam hal pengembangan kesesuaian dengan nilai-nilai budaya pesantren dikuatkan dengan sejumlah aturan dan proses pengembangan mutu yang berbasis pada nilai. Adapun berkaitan dengan nilai yang dimaksud adalah sejumlah ajaran dan harapan pendidikan pada pendidikan pengembangan pendidikan pesantren secara keseluruhan. Seperti yang disebutkan di awal, bahwa orientasi pendidikan pesantren yang berupaya terus dikembangkan di MA Husnul Ri'ayah, adalah pendidikan al Qur'an. Tidak mengherankan, jika proses pelaksanaan pengembangan mutunya didasarkan pada orientasi tersebut. Begitupun dengan standar kompetensi para guru yang diupayakan.

Secara lengkap hal ini diungkapkan oleh Asyatik,

“tadi kan disebutkan sama pak kepala, bahwa kita mengutamakan lulusan pesantren atau paling tidak lulusan madrasah ini. Nah, masalahnya kemudian kita ini kan program studinya IPS, jadi

¹⁵⁴ *Wawancara*, Ahmad Ghazi Syaif (Ketua Yayasan Pendidikan Pesantren Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 07/01/2022

banyak membutuhkan ilmu umum dari pada ilmu agama. Kita butuh strata 1, sekarang masih belum jarang lulusan pesantren sarjana akuntansi atau matematika. Kalau masih ada, kita pasti mengutamakan yang latar belakang pesantren. Namun kalau tidak ada, ya kompetensi dasarnya ya sesuai dengan minimal yang kompetensi pendidik pesantren, yakni bisa baca Al Qur'an. Ya itu standarnya, minimal baca Qur'annya baik".¹⁵⁵

Jadi pelaksanaan pengembangan mutu guru dalam hal penguatan kualitas lulusan MA Husnul Ri'ayah, selain memakai instrumen nilai sejarah, juga memakai instrumen tradisi pendidikan. Hal demikian ini terlihat dalam observasi yang dilakukan. Penulis menemukan ada beberapa pengajian Qur'an, baik kegiatan pembacaan dan pengkajian tafsir di antara beberapa guru. Pada era pandemi, khormil Qur'an diadakan secara online. Sedangkan kegiatan pengajian diadakan di beberapa rumah-rumah para guru. Kegiatan ini disebutnya sebagai kegiatan "anjangsana" yayasan pesantren.¹⁵⁶

Mengomentari kegiatan ini, Esetur menjelaskan bahwa kegiatan wajib yang bentuknya keagamaan, memiliki fungsi penguatan profesionalitas dan komitmen kelembagaan. Baginya, bukan hanya dapat menyetarakan kompetensi mutu pendidikan saja, namun dapat membentuk nilai perilaku organisasi. Lengkapnya, ia mengatakan,

"kegiatan khotmil Qur'an baik yang dilakukan secara daring maupun tidak, itu mengingatkan seluruh pihak terkait dengan spiritualitas yang diemban oleh seluruh guru. Dengan terus membiasakan diri dan dekat pada tradisi pesantren, kita akan terus sadar bahwa kita sedang mengabdikan. Jadi selain meningkatkan ilmu Qur'an juga membentuk akar budaya pesantren tidak terlepas dari perilaku para

¹⁵⁵ Wawancara, Asyatik (Waka Kurikulum MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 07/02/2022

¹⁵⁶ Observasi, Kegiatan Anjangsana Rumah Tenaga Pendidik MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Januari-Februari 2022

guru. Begitu pun dengan kegiatan anjangsina. Kegiatan tersebut dapat menguatkan solidaritas para guru. Tentu ini memiliki pengaruh terbentuknya komitmen kerjasama dalam mengembangkan mutu lulusan antar para guru”.¹⁵⁷

Bidang pendidikan yayasan, juga menambahkan terkait dengan dimensi pelaksanaan pengembangan mutu para guru sebagaimana di atas. Ia menjelaskan secara rinci, proses pelaksanaan kegiatan pengembangan komitmen dan solidaritas guru dikuatkan. Menurutnya, salah satu yang meningkatkan mutu guru di MA Husnul Ri’ayah adalah kegiatan yang dilakukan guna penguatan spiritualitas dan solidaritas. Secara rinci ia mengatakan,

“seluruh kegiatan keagamaan yang diadakan yayasan. Arahannya memang untuk menguatkan kekeluargaan para guru dan sekaligus penguatan spiritualitas organisasi. Kegiatan anjangsana misalnya, sudah beberapa tahunan ini dilakukan. Hasil ya agar mereka saling menguatkan komitmen dan juga meningkatkan kesadaran pengabdian secara kekeluargaan. Selain itu, dalam kegiatan ini kan secara pergantian rumah para guru ditempati. Acara diadakan secara bergilir. Ini ada fungsinya juga pak. Kedekatan kita dengan keluarga para guru menjadi lebih dekat. Ini kan ada hubungannya dengan tingkat komitmen, bukan hanya komitmen terhadap kelembagaan MA. Namun pendidikan pesantren secara keseluruhan. Kegiatan cara kita mengembangkan sikap komitmen dan partisipatif yang tinggi. Agar para guru merasa satu keluarga dan tentu akan lahir kesadaran gotong royong untuk memajukan lembaga pendidikan yang ada di pesantren”.¹⁵⁸

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan mutu guru yang dilakukan melalui kegiatan keagamaan yang dilaksanakan dan diarahkan oleh yayasan terbukti sangat penting. Kegiatan keagamaan yang terlihat memiliki dimensi spiritualitas, mampu ditransformasikan

¹⁵⁷ Wawancara, Estur (Kepala MA Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

¹⁵⁸ Wawancara, Sofwan Mubarak (Kepala Bidang Pendidikan Yayasan Pesantren Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/01/2022

sebagai instrumen sumber nilai pengembangan mutu kompetensi keorganisasian para guru. Nilai dan peran stakeholder pesantren yang dalam kegiatan melahirkan mentalitas kerja yang menggabungkan kekuatan pengabdian yang tinggi dengan semangat kerja para guru.

Berdasarkan observasi yang dilakukan pada beberapa kegiatan ini, kiai, yang dalam struktural pesantren merupakan ketua yayasan, dalam acara sering memberikan kajian yang berhubungan dengan barokah dan semacamnya. Pada intinya ada beberapa ajaran agama yang berkaitan dengan keberkahan orang yang mengabdikan diri dalam berdakwah atau mengajarkan ilmunya. Konsep keberkahan dalam ajaran agama Islam yang sebenarnya merupakan ajaran yang lumrah dikenal pesantren, menjadi wacana yang sering dimainkan dalam kajian pada kegiatan anjangsana.¹⁵⁹

Jadi beberapa nilai yang bersumber dari ajaran agama dan historis falsafah pendidikan pesantren dilakukan dengan pengembangan wacana konsep barokah. Konsep barokah ini yang dapat menjadi sumber kesadaran pengabdian dan komitmen yang tinggi dalam mengembangkan mutu secara partisipatif. Hal ini terbukti sukses, sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Subairi, yang selain menjabat sebagai ketua komite, juga sebagai pengajar di MA Husnul Ri'ayah. Ia menuturkan, "*saya bukan hanya bekerja di sini pak, tapi juga mengabdikan diri ke pesantren.*

¹⁵⁹ *Observasi*, Kegiatan Anjangsana Rumah Tenaga Pendidik MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Januari-Februari 2022

Kepercayaan ini yang dipegang para guru. Semuanya terbukti, kita merasakan kadang ada sesuatu yang min haisu la yahtasib”.¹⁶⁰

Keyakinan *min haisu yahtasib* merupakan kesadaran yang muncul dari keyakinan barokah pengabdian pada pesantren. Artinya, komitmen atau partisipatif kesadaran para guru tidak didasarkan pada harapan materiil. Namun mengharapkan ridho Allah SWT. Jadi komitmen yang muncul tidak sama dengan komitmen pekerja dalam proses profit. Ada sisi kesadaran transendental yang lahir.

Beberapa guru bahkan diakui juga oleh kepala sekolah, buktinya nyata dan tidak dipikirkan. Estur bercerita bahwa dirinya selain mengajar di MA Husnul Ri’ayah juga melakukan bisnis. Ia meyakini kesuksesannya sebagai pebisnis karena keberkahan pengabdianya saat ini. Dalam pandangannya orang bersabar untuk mengabdikan diri di lembaga pesantren, rewardnya langsung dari Allah. Tentu bersumber dari sesuatu yang tak disangka-sangka. Keyakinan akan balasan dari Tuhan inilah yang kemudian ia sebut sebagai balasan “*min haisu la yahtasib*”.¹⁶¹

Terkait dengan pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan keterampilan profesional, utamanya dalam pembelajaran, pelaksanaannya nampaknya dipasrahkan pada struktural internal MA Husnul Ri’ayah. Kegiatan-kegiatan seperti pelatihan yang wujudnya bekerja sama dengan instansi eksternal baik yang pemerintah maupun institusi masyarakat dilaksanakan oleh kepengurusan kelembagaan bersama para stafnya.

¹⁶⁰ Wawancara, Subairi (Ketua Komite MA Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo) Tanggal 12/01/2022

¹⁶¹ Wawancara, Estur (Kepala MA Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

Seperti yang kegiatan yang dilaksanakan para pertengahan Oktober tahun kemarin. Penulis datang langsung melakukan pengamatan dalam acara tersebut. Seluruh panitia pelaksana dari jajaran kepengurusan lembaga. Bahkan ketua panitianya adalah waka kurikulum. Saat itu, kegiatan dilakukan dengan mengundang beberapa pakar profesional terkait dengan pengembangan pembelajaran era pandemi. Pemateri berasal instansi pemerintah dan beberapa ahli IT dari kampus terdekat.¹⁶²

Berdasarkan pernyataan dari Asyatik, yang kala itu menjadi ketua panitia, memberikan penjelasan bahwa program diadakan guna pembelajaran di era pandemi. Kegiatan dilatarbelakangi oleh kebutuhan pembelajaran ke depan yang perlu untuk dikembangkan dengan sistem daring. *“Dengan adanya cara ini guru dapat mempersiapkan pembelajaran online, jika pandemi terus berlanjut”*, katanya.¹⁶³

Dokumentasi terkait dengan pelaksanaan pelatihan ditemukan dari laporan pertanggung jawaban setiap tahunnya. Datanya adalah sebagaimana di bawah ini;

Tabel 4.1 Kegiatan dan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Mutu Guru MA Husnul Ri'ayah

Jenis Kegiatan	Pelaksanaan
Pelatihan Pembelajaran Daring	Dilakukan secara daring Awal Semester Genap 2020
Pengembangan HOTS	Dilakukan pra ujian akhir semester
Pelatihan Pemanfaatan Tool Kolaborasi dan Pengolahan Data Online	Diadakan bersama oleh seluruh guru Aliyah se-Situbondo
Manajemen pembelajaran kelas	Diadakan secara daring awal

¹⁶² *Observasi*, Kegiatan Pengembangan Tenaga Pendidik MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Oktober 2021

¹⁶³ *Wawancara*, Asyatik (Waka Kurikulum MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 07/02/2022

	semester kedua tahun 2021
Pelatihan Penyusunan Perangkat Pembelajaran	Diadakan setiap awal semester genap dan ganjil tahun 2021
Literasi digital guru	Pertengahan semester 1 tahun 2021
Pelatihan Tindakan Kelas	Diadakan bersama oleh seluruh guru Aliyah se-Situbondo

Data di atas merupakan beberapa pelatihan yang diselenggarakan oleh MA Husnul Ri'ayah guna pengembangan mutu tenaga pendidikannya. Kegiatan di atas seluruh melibatkan pihak-pihak profesional. Dengan kata lain mendapat dukungan dari institusi yang bekerja sama. Ada banyak pihak yang dihadirkan dan dihadiri guna. Pihak-pihak disebutkan langsung oleh Estur,

“seluruh kegiatan diadakan dengan kerja sama beberapa pihak. Semuanya tentu profesional pak. Ada yang berasal dari Balai diklat Widiswara, akademisi atau dosen dan petugas dari pemerintah, bisa kemandirian atau diknas. Atau kalau tidak demikian, kami juga mengirim para guru menghadiri beberapa pelatihan. Biasanya kemandirian yang ngadakan. Mereka yang dikirim disesuaikan dengan bidang yang tanggung jawabnya. Seluruh kegiatan ini, tentu memiliki tujuan pengembangan mutu yang pada akhirnya akan menciptakan lulusan yang mampu berkontestasi dan sukses setelah lulus”.¹⁶⁴

Jadi dari data yang dipaparkan di atas, MA Husnul Ri'ayah mengembangkan profesionalitas melalui kegiatan-kegiatan yang mempertemukan beberapa pakar. Seluruh guru-guru yang dilatih diharapkan dapat belajar guna meningkatkan kualitasnya. Adapun beberapa konten mutu yang diharapkan dapat berkembang di antaranya, adalah profesionalitas manajemen pembelajaran dan pengembangan teknologinya. Jadi kegiatan yang bentuknya sebagaimana dijelaskan di

¹⁶⁴ Wawancara, Estur (Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

atas, memiliki ruang lingkup pengembangan dalam sisi sub kompetensi proses pembelajaran yang bermutu.

Sebenarnya ada kegiatan pengembangan yang tidak diadakan oleh internal lembaga sekolah. Salah satunya adalah kegiatan pengembangan yang dilakukan dalam bentuk pengajian. Sebagaimana yang penulis sampaikan di awal bahwa agenda yang dimotori oleh yayasan berupa kajian Qur'an bagi para guru. Berdasarkan data observasi sebenarnya ada arahan bahkan bimbingan yang umumnya ada dalam proses pengembangan. Misalnya, praktek membaca Qur'an dan sebagainya.¹⁶⁵ Tentunya yang demikian dapat dimasukkan atau dikategorikan sebagai kegiatan pengembangan kompetensi guru juga. Sebab, prosesnya juga memiliki dampak pada peningkatan skill pengetahuan dan keterampilan guru dalam menggapai tujuan yang telah disusun sejak awal.

Namun, persepsi berbeda dengan paparan dari kepengurusan yayasan. Ia menjelaskan bahwa kegiatan bukan pelatihan dan pengembangan, namun kewajiban sebagai para sebagai pengajar di pesantren. Baginya, kegiatan yang diadakan yayasan adalah sekedar penyadaran sebagai pendidikan pesantren. Tidak dihubungkan dengan upaya pengembangan keterampilan mengajar. "*lebih pada penguatan spiritualitas dan akhlak*", kata pengurus bidang pendidikannya.¹⁶⁶

¹⁶⁵ *Observasi*, Kegiatan Pengajian Guru-guru MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Oktober 2021

¹⁶⁶ *Wawancara*, Sofwan Mubarok (Kepala Bidang Pendidikan Yayasan Pesantren Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/01/2022

Data tersebut memang berlawanan, namun dapat dipahami bahwa asumsi yang berkembang terkait dengan pelatihan dan pengembangan para guru hanya berkaitan dengan peningkatan keterampilan pembelajaran saja. Tidak ada kaitannya dengan peningkatan spiritualitas apalagi moralitas keagamaan. Dengan kata lain, perbedaannya hanya pada persoalan pemaknaan pada kegiatannya. Pada substansinya, seluruh kegiatan merupakan pengembangan kompetensi guru.

Selain itu, juga ada pelatihan yang memang diadakan secara partisipatif. Salah satunya adalah membentuk kelompok guru dengan nama Majelis Guru Mata Pelajaran (MGMP). Dalam wawancara dengan Asyatik didapatkan penjelasan bahwa ada dua fungsi kelompok ini sebagai wadah pengembangan kompetensi guru. Dia menuturkan,

“...ada dua hal kalau saya pikir-pikir perannya pak. Pertama, ya untuk pengembangan kompetensi kognisi materi atau pengetahuan mata pelajarannya masing-masing. Kan misalnya musyawarah yang diadakan antar guru agama. Ya mereka banyak diskusi tentang materi yang akan disampaikan pada peserta didiknya. Kedua, ya untuk berbagi tehnik dan metode pembelajaran. Biasanya mereka juga berbicara tentang bagaimana tindakan kelas dalam pelaksanaannya pembelajaran. Saling tukar pikiran terkait dengan metodenya”.¹⁶⁷

Hal senada juga disampaikan oleh Subairi. Ia menceritakan bahwa dalam group whatsapp MGMP MA Husnul Ri'ayah. Menurutnya, diskusi di group menjadi tempat diskusinya pada guru. Semua mata pelajaran dijadikan satu group. Jadi juga terjadi diskusi lintas mata pelajaran. Lengkapnya ia menuturkan,

¹⁶⁷ Wawancara, Asyatik (Waka Kurikulum MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 07/02/2022

“satu group isinya, isinya guru semua mata pelajaran. Kan pembelajaran itu senada metodenya. Bahkan peserta didiknya sama. Jadi banyak masalah senada terjadi di mata pelajaran yang berbeda. Masukan antar mata pelajaran penting untuk masalah yang begitu. Misalnya saya kasih contoh, ada peserta didik yang nakal. Biasanya di semua mata pelajaran ia berpotensi nakal. Nah, dengan adanya diskusi lintas pelajaran, jadi dapat direncana metode pembelajaran yang saling berhubungan untuk mengatasi masalah itu”.¹⁶⁸

Berdasarkan data yang disampaikan, pelaksanaan pengembangan mutu guru juga dilakukan melalui pembentukan kelompok kerja guru. Dalam kelompok ini tercipta pembelajaran kerja organisasi dan pengembangan mutu kognisi guru. Lebih tepatnya kelompok yang demikian merupakan kelompok musyawarah partisipatif yang dilakukan guna pengembangan mutu pembelajaran.

Adapun terkait dengan tahapan selanjutnya, adalah data yang berkaitan dengan proses evaluasi. Proses ini ada dalam agenda supervisi para guru-guru madrasah. Sebagaimana pada umumnya, proses supervisi yang diadakan dalam pengembangan mutu guru guna melahirkan mutu lulusan dilakukan sebagai proses yang dapat dijadikan acuan melakukan reformulasi. Penulis tidak akan mengoreksi kembali perihal konsepsi umum ini. Namun, akan lebih fokus pada pelaksana dan strategi evaluasi yang dilakukan.

Adapun pelaksana utama evaluasi pengembangan mutu persis sebagai pada tahapan evaluasi pengembangan potensi peserta didiknya, yakni tim pengembangan mutu. Tim ini terdiri dari kelompok guru,

¹⁶⁸ Wawancara, Subairi (Ketua Komite MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 12/01/2022

komite, internal struktural kelembagaan, dan yayasan. Hanya saja pola penilaian berbeda, evaluasi dilakukan pada penilaian seluruh aspek sub kompetensi yang diupayakan. Jadi jika dikatakan di awal bahwa sub kompetensi yang terdiri dari sikap, pengetahuan dan keterampilan puncaknya pada tercapainya IMTAQ dan IPTEK peserta didik. Maka, dikatakan tentu berada pada ruang lingkup itu juga fokus utama penilaian pada mutu para guru.

Proses evaluasi memfokuskan pada seluruh perangkat kompetensi yang dihubungkan dengan proses pengembangan IMTAQ dan IPTEK. Sehingga tolak ukur yang menjadi standar penilaiannya adalah dua hal demikian yakni sejauh sikap, pengetahuan dan keterampilan guru dalam pengembangan IMTAQ dan IPTEK. Secara rinci, kepala bidang pendidikan, menuturkan,

“ada dua masalah yang tentu menjadi pertimbangan dan musyawarah dalam evaluasi para guru. Yakni yang berhubungan dengan mutu mereka dalam pengembangan pengetahuan dan teknologi dan yang berhubungan dengan pengembangan keimanan dan ketaqwaan. Pada hal yang berhubungan dengan mutu IPTEK itu, standar pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam mencerdaskan peserta didik di sisi itu. Pada sisi ini, yang dinilai tentu hasil setiap evaluasi siswa dan tentu metode evaluasinya. Jika ada kelemahan. Artinya banyak siswa yang nilai maka, faktor yang dikrosecek diantaranya, cara mengajar guru, materinya hingga cara penilaian pembelajarannya. Pada sisi ini, akan jadi catatan evaluasi dirapat internal MA yang kemudian disetorkan pada kami. Kalau dalam urusan mutu yang berhubungan dengan IMTAQ, ya kami evaluasi sendiri. Kami akan menilai akhlaknya dan tentu juga kemampuan para guru dalam ilmu agama. Ini penting, karena ya itu tadi. Kami usahakan untuk mendorong para guru menyelipkan ilmu agama dalam proses pembelajaran. Kalau ini

dilakukan oleh pengurusan yayasan sendiri dan tentu juga dilakukan oleh pejabat internal MA”.¹⁶⁹

Dengan demikian, seluruh proses evaluasi dilakukan dengan strategi berbeda sesuai dengan tujuan dan target yang akan dicapai. Dalam urusan pengembangan pengetahuan dan teknologi, nampak dipasrahkan prosesnya pada setiap pihak yang berasal dari internal MA. Sedangkan pada evaluasi penguatan IMTAQ selain dilakukan oleh mereka, juga dilakukan langsung oleh kepengurusan yayasan.

Estur menambahkan data dengan mengungkapkan hal di bawah ini;

“...iya! Proses evaluasi dalam hal pengembangan dan pelatihan itu memang dipercayakan pada kita yang diinternal. Semuanya kami bawa ke yayasan. Namun kami juga melakukan evaluasi pada sikap dan pemahaman keagamaan para guru. Perkembangannya bagaimana, semua komite melakukan evaluasi bersama. Hasilnya dimusyawarahkan dulu baru dilanjutkan dengan musyawarah yayasan. Semua ini yang nanti menentukan proses pengembangan selanjutnya. Bahkan menentukan semua tahapan pengembangan sumber daya pendidikan secara keseluruhan. Termasuk rekrutmen, pemberian dukungan hingga keputusan soal lanjut tidaknya pengabdian para guru di lembaga ini. Semua tergantung hasil evaluasi yang dihasilkan”.¹⁷⁰

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dijelaskan bahwa proses evaluasi dilakukan dapat internal MA dan baru kemudian dilanjutkan dengan musyawarah kembali antar kepengurusan yayasan. Konten yang menjadi fokusnya adalah peningkatan sikap, keterampilan dan pengetahuan guru yang dalam pencapaian tujuan bersama. Hasil evaluasi ini dijadikan dasar untuk merencanakan lebih lanjut dan bahkan sebagai

¹⁶⁹ Wawancara, Sofwan Mubarok (Kepala Bidang Pendidikan Yayasan Pesantren Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/01/2022

¹⁷⁰ Wawancara, Estur (Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

dasar memberhentikan atau menambahkan dukungan kesejahteraan bagi para guru.

Adapun kaitannya dengan hierarkis hasil sub penilaian dari proses yang dilakukan nampak lebih mengunggulkan penilaian pada terciptanya IMTAQ dari pada IPTEK. Hal demikian ini sebagaimana yang disampaikan oleh Ketua yayasan sendiri. Dia menuturkan,

“jika ada kelemahan dalam hal sikap, pengetahuan dan keterampilan para guru yang berhubungan dengan IPTEK, ya nanti akan dibicara sebagai dasar perencanaan ulang pelatihan dan pengembangan. Namun, jika ditemukan adanya kelemahan dalam hubungannya dengan IMTAQ, berbeda. Kalau hubungannya hanya pada persoalan pengetahuan, mungkin masih dapat hanya dijadikan dasar pengembangan kembali kegiatan keagamaan. Namun jika hubungan dengan sikap yang erat kaitannya dengan moral, biasanya yayasan memberikan peringatan atau jika tidak berubah, akan tegas untuk memutasi atau memberhentikan. Namun kejadian belum pernah ada. Jadi kami lebih memakai standar akhlak atau standar pengembangan IMTAQ dari IPTEK. Itu yang membedakan sekolah ini dengan yang lain”.¹⁷¹

Adapun terkait wewenang pendidik lanjutan penilaian, sebenarnya semuanya diputuskan dalam komite. Namun di antara komite yang ada, untuk urusan mengangkat atau merekrut SDM pendidik, adalah pihak yayasan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Zainuddin, salah seorang guru yang sudah mengabdikan lebih lima tahunan. Ia mengatakan, “*masalah pengangkatan, perekrutan dan pemberhentian semua atas wewenang yayasan pak*”.¹⁷²

Ini juga dibuktikan dengan adanya dokumen SK guru yang ada di kelembagaan MA. Dalam SK tersebut yang bertanda-tangan adalah kepala

¹⁷¹ Wawancara, Ahmad Ghazi Syaif (Ketua Yayasan Pendidikan Pesantren Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 07/01/2022

¹⁷² Wawancara, Zainuddin (Guru MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 12/01/2022

yayasan.¹⁷³ Karena legalitas inilah, juga pemberhentian dilakukan atas wewenang yayasan pendidikan pesantren. Yang demikian ini tentu berbeda penilaian pada sisi kompetensi pencapaian pengetahuan agama, umum dan teknologi. Dari observasi yang dilakukan dalam salah satu rapat tahunan komite, nampak terlihat jika seluruh pihak seirama. Saat ada temuan kelemahan dalam kompetensi, secara partisipatif mereka mendiskusikan design ulang pengembangan mutu guru. Hasilnya lebih dikuatkan sebagai dasar perencanaan ulang pelatihan dan pengembangan mutu. Pelaksananya pun sebagaimana yang terjadi dalam perencanaan pengembangan mutu peserta didik. Proses dilakukan berbasis pada usulan internal dan yang memutuskan tetap adalah kepengurusan yayasan.¹⁷⁴ Jadi seluruh hal telah secara sistematis dilakukan secara partisipatif.

Berdasarkan seluruh penjelasan dari awal, dapat disimpulkan bahwa pengembangan mutu guru dilakukan dengan proses pengembangan budaya pendidikan pesantren yang dipadukan dengan orientasi pengetahuan modern. Pengembangan budaya dilakukan mulai dari proses perencanaan hingga evaluasi. Penyatuan budaya ini wujudnya adalah perumusan visi dan misi yang memadukan orientasi pendidikan umum dan pesantren yakni IMTAQ dan IPTEK.

Perencanaan program dilakukan dengan analisis kebutuhan sub kompetensi pencapaian dua hal yang menjadi inti orientasi pengembangan pendidikan MA pesantren secara holistik. Program direncanakan dengan

¹⁷³ *Dokumentasi*, SK Guru-guru MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Tahun 2019-2022

¹⁷⁴ *Observasi*, Kegiatan Pengajian Guru-guru MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Oktober 2021

memadukan orientasi kebutuhan masyarakat, ketersediaan SDM dan keunggulan pesantren. Ketiganya juga yang menjadi standar kompetensi yang diupayakan dalam pelaksanaan rekrutmen dan pelatihan dan pengembangan mutu guru. Semuanya direncanakan secara partisipatif dalam musyawarah komite.

Adapun pada tahapan pelaksanaan, proses dilakukan dengan pelaksanaan kegiatan keagamaan, pelatihan, dan pembentukan kelompok guru mata pelajaran. Kegiatan keagamaan dilakukan dengan tujuan pengembangan komitmen dan solidaritas kerja. Pelatihan atau pengembangan dilakukan guna membentuk profesionalitas guru. Yang demikian juga menjadi dasar dilaksanakan pembentukan kelompok musyawarah para guru dalam hal pengembangan mutu lulusan pendidikan.

Sedangkan proses evaluasinya dilakukan dengan memusatkan pada tiga ruang lingkup yakni penilaian pada sikap, keterampilan dan pengetahuan dalam pengembangan IPTEK serta IMTAQ. Secara hierarkis, standar yang paling dipentingkan adalah kompetensi guru yang berhubungan dengan moralitas keagamaan. Namun seluruh hasil evaluasi menjadi dasar perencanaan ulang pengembangan mutu guru berikutnya.

b. Manajemen Mutu Siswa dalam Mengembangkan Kompetensi Lulusan

Untuk memulai pembahasan yang berkait fokus pertama ini, penulis akan terlebih dahulu menggambarkan beberapa data umum yang berkenaan dengan arah besar pengembangan pendidikan MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo. MA pesantren ini memiliki visi-misi yang sejak

awal menjadi dasar target upaya pengembangan pendidikannya. Dari dokumentasi, ada visi yang telah dirumuskan bersama dalam dasar orientasi pengembangan pendidikannya. Adapun visinya adalah “*terwujudnya insan yang cerdas, bertaqwa serta berakhlakul karimah*”.

Visi ini kemudian diturunkan menjadi beberapa misi. Misi yang sangat penting dalam merencanakan pengembangan sumber daya manusia, utamanya pada peserta didik, sebagaimana yang akan rinci dibahas dalam sub penjelasan ini. Adapun misinya adalah sebagaimana berikut ini di bawah ini;

- a. Meningkatkan mutu pendidikan dan pengejaran melalui integrasi dan interkoneksi keilmuan
- b. Melaksanakan kegiatan pembelajaran dan bimbingan secara disiplin dan efektif guna mencapai prestasi akademik.
- c. Melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler yang berorientasi pada peningkatan prestasi dan pelatihan keterampilan
- d. Memberikan bekal siswa untuk melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi atau berwirausaha
- e. Meningkatkan kerja sama dengan perguruan tinggi dan masyarakat
- f. Meningkatkan hubungan interaktif secara berkesinambungan dengan stakeholder
- g. Melestarikan fungsi lingkungan mencegah pencemaran dan kerusakan lingkungan.¹⁷⁵

¹⁷⁵ *Dokumentasi, Profil MA MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Tahun 2019*

Seluruh visi dan misi di atas, disebut merupakan tujuan bersama yang telah dirumuskan secara partisipatif oleh seluruh pihak. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Zainuddin, salah seorang guru MA ini. Dia mengatakan,

“Pengembangan mutu lulusan tentunya berpedoman pada yang telah dirumuskan dalam visi dan misi bersama di sekolah ini, Sudah sepuluh tahunan keduanya dirumuskan dan hingga hari tetap menjadi acuan pendidikan madrasah ini. Misi dicanangkan sebagai turunan dari visi pesantren. Semua itu sudah dimusyawarahkan bersama. Saya juga ikut dalam merencanakan program pengembangan mutu lulusan utamanya dalam hal pengembangan kompetensi siswa. Misalnya karena dinyatakan bahwa seluruh pembelajaran mestinya dilakukan dengan integrasi keilmuan. Dalam hal ini seluruh guru termasuk saya, selain ketua komite, saya juga merupakan pengajar di lembaga ini. Dalam rapat integrasi keilmuan Islam, ilmu kepesantrenan terus diupayakan berpadu dengan keilmuan umum.¹⁷⁶

Berdasarkan penyampaian ketua komite di atas, dapat dijelaskan bahwa seluruh hal yang berkenaan dengan perencanaan pengembangan potensi demi peningkatan mutu lulusan dilakukan secara partisipatif.

Dengan demikian pengembangan potensi siswa dilakukan dengan perumusan tujuan bersama. Tujuan bersama tersebut, serta merta mengikat upaya-upaya yang akan dilakukan. Seluruh program pengembangan potensi siswa dirumuskan berdasar pada apa yang telah disepakati sebagai visi dan misi sekolah.

Perumusan tujuan ini dilakukan dengan terlebih dahulu membentuk tim yang secara bersama menjadi tim pengembangan potensi peserta didik MA Husnul Ri'ayah. Dalam hal ini, beberapa *tim work* yang dimaksud

¹⁷⁶ Wawancara, Zainuddin (Guru MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 12/01/2022

adalah beberapa guru kelas, stakeholder pesantren (kepengurusan yayasan pesantren), komite sekolah dan guru ekstra kurikuler. Data terkait beberapa pihak ini disampaikan langsung oleh Estur, Kepala MA Husnul Ri'ayah. Ia mengatakan,

“banyak yang ikut yang ikut dalam proses perencanaan, termasuk dalam hal mengembangkan kompetensi para siswa. Salah satunya, ya dalam merumuskan visi dan misi madrasah juga. Itu yang terlebih dahulu dilihat dalam melakukan pengembangan mutu lulusan, termasuk di dalamnya dalam hal mengembangkan kompetensi siswa. Beberapa yang ikut andil, salah satunya adalah komite madrasah, para guru mapel hingga kepengurusan yayasan pesantren juga ikut”.¹⁷⁷

Jika ditelisik beberapa pihak yang disebutkan di atas, bukan hanya berasal dari internal kelembagaan MA saja, namun juga ada pihak pesantren yang ikut berpartisipasi. Hal ini menandakan pengembangan kompetensi siswa dalam mengikutsertakan ide-ide pengembangan pendidikan agama ala lokal pesantren. Artinya proses perumusan visi dan misi juga mempertimbangkan lokal kearifan pendidikan pesantren. Hal ini sebagaimana diakui oleh Subairi, kepala Komite madrasah. Ia mengatakan, *“ikut sertanya pesantren dalam perencanaan pengembangan mutu madrasah, menandakan upaya serius menggabungkan khas pendidikan pesantren dengan kurikulum umum yang sudah ditetapkan”*.¹⁷⁸

Selain dari pada itu, beberapa pihak yang sebutkan memang telah ditentukan dan merupakan aturan yang telah diputuskan bersama. MA Husnul Ri'ayah sebagai lembaga yang swasta yang ada di bawah naungan

¹⁷⁷ Wawancara, Estur (Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

¹⁷⁸ Wawancara, Subairi (Ketua Komite MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 12/01/2022

yayasan pendidikan pesantren, tentu harus dikembangkan secara partisipatif dengan seluruh elemen dari yayasan pendidikan pesantren. Visi dan misi mereka tidak bisa lepas dari apa yang telah menjadi visi dan misi pendidikan pesantren secara umum. Pada sisi ini, Estur menjelaskan bahwa MA yang diketuainya sebenarnya merupakan sub lembaga dari yayasan pendidikan pesantren. Sehingga, menjadi hal yang niscaya dan semestinya apa pun yang dirumuskan baik urusan rekrutmen tenaga pendidik maupun pengembangan mutu siswa, dipikirkan bersama-sama.¹⁷⁹

Pada sisi ini, persoalan yang sebenarnya dipentingkan sebagai alasan pembentukan tim, adalah soal akumulasi persepsi dari seluruh pihak. Visi dan misi yang telah dirumuskan sebagai standar penting pengembangan mutu kelembagaan MA, dianggap perlu mempertimbangkan persepsi seluruh kalangan. Tentunya demi membudayakan komitmen pada orientasi bersama upaya pengembangan mutu yang dilakukan.

Ada beberapa hal yang menjadi sesuatu penting dalam pengembangan komitmen bersama yang bentuknya perumusan visi dan misi bersama. Beberapa hal ini adalah berkaitan dengan terciptanya solidaritas dan kesepahaman kesadaran bersama pengembangan mutu peserta didik. Adapun elemen yang dimaksud diantaranya adalah pengembangan apresiasi sistem kelembagaan. Dalam hal ini keterikatan dan kebersamaan seluruh ditujukan guna memadukan peran seluruh pihak dalam mengembangkan kompetensi siswa MA Husnul Ri'ayah.

¹⁷⁹ *Wawancara*, Estur (Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

Sebagaimana disebutkan di awal bahwa seluruh pihak yang terlibat berasal dari beberapa institusi sub fungsional Internal, struktural yayasan dan unsur eksternal yang dimotori oleh ketua komite madrasah. Tiga unsur ini tentu memiliki fungsi apresiasi masing-masing dalam mengembangkan kompetensi siswa MA Husnul Ri'ayah. Untuk lebih spesifiknya, ada data yang berkaitan dengan peran masing-masing dalam hal perencanaan visi dan misi bersama. Adapun yang demikian sebagaimana data sub tupoksi pengembangan peserta didik masing-masing institusi masing-masing pihak yang terlibat sebagaimana berikut ini;¹⁸⁰

Tabel 4.2 Kelompok Kerja dan Tupoksi Tim Pengembangan Mutu MA Husnul Ri'ayah

KELOMPOK KERJA	TUPOKSI
Kepengurusan Yayasan Pesantren	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Memadukan kerja pengembangan pendidikan sub unit kelembagaan ❖ Mengintegrasikan pendidikan formal dan non formal ❖ Melakukan pengawasan mutu sub lembaga ❖ Membentuk tim penjamin mutu ❖ Mengupayakan pengembangan mutu sinergitas orientasi pendidikan pesantren dan kelembagaan formal
Kelompok Guru	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ikut serta mengembangkan rencana pendidikan madrasah secara terpadu ❖ Penanggung jawab utama proses pelaksanaan pendidikan ❖ Merumuskan pembelajaran yang terintegrasi
Kepengurusan Madrasah	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Menyusun rencana pengembangan yang berdasarkan kebutuhan siswa dan tidak menyimpang dari visi dan misi yayasan pesantren ❖ Melakukan pengembangan mutu kelembagaan berbasis integrasi

¹⁸⁰¹⁸⁰ Diperoleh dari *Dokumnetasi*, Tim Pembengan Mutu Kelembagaan Yayasan Pendidikan Pesantren Khusnul Ri'ayah Tahun 2019

	keilmuan
Kepengurusan Komite	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Menjembatani harapan wali santri/siswa dalam pengembangan pendidikan madrasah ❖ Ikut dalam menyusun rencana pengembangan mutu lembaga berdasar pada masalah eksternal dan kebutuhan dalam hal menyiapkan siswa yang bermutu serta mampu berkontestasi

Berdasarkan ringkasan dokumentasi yang telah ditemukan di atas, telah dapat dijelaskan bahwa seluruh pihak memiliki peran tertentu sebagai team pengembangan mutu kelembagaan, utamanya dalam pengembangan kompetensi peserta didik MA. Dari di atas, dapat dianalisis secara sederhana, bahwa peningkatan kompetensi peserta didik di MA Husnul Ri'ayah dilakukan terlebih dahulu menciptakan tim kerja fungsional secara partisipatif. Tim dapat diistilahkan sebagai tim penjamin mutu atau "Gugus Mutu" Dalam hal ini ada proses penyatuan persepsi terkait dengan aspirasi fungsi masing-masing kelembagaan.

Partisipatif fungsional sebagaimana yang digambarkan dalam temuan di atas, nampaknya tidak cukup dengan mengolaborasi sistem atau institusi sub unit pesantren. Namun juga dikuatkan dengan proses penguatan spiritualitas kerja. Dari observasi yang dilakukan, ada beberapa kegiatan yang dilakukan bersama antar jajaran bahkan beberapa juga diikuti oleh beberapa santri atau siswa MA Husnul Ri'ayah. Bentuk adalah tradisi keagamaan pesantren. Kegiatan ini dilakukan guna penjagaan

mentalitas dan pengkonsolidiran kesadaran seluruh elemen agar dapat satu visi dalam mengembangkan mutu lembaga.¹⁸¹

Kegiatan ini diakui oleh beberapa struktural kerja sebagai penguat psikologis spiritual. Utamanya untuk para pendidik dan SDM struktural dalam mengembangkan kompetensi siswa. Jadi dalam hal ini, akan secara rinci pada pembahasan berikutnya. Pada sub bahasan ini, data terkait hal tersebut menekankan adanya hubungan yang tak terpisahkan antara pengembangan kompetensi peserta didik, dengan tenaga pendidikan dan kependidikannya. Pada rapat yang partisipatif yang demikian, tentu juga ada pembahasan berkaitan dengan beberapa persoalan pengembangan kompetensi siswa.

Berdasarkan hal demikian ini, proses perencanaan pengembangan peserta didik, secara keseluruhan didasarkan pada perwakilan beberapa pihak yang memiliki wewenang dalam menginisiasi kerja partisipatif. Hal

demikian ini diungkapkan oleh Estur. Ia mengatakan,

“sebenarnya, tim yang disebutkan tadi itu merupakan tim pengembang. Kalau dalam sekolah umum, biasanya dikenal dengan tim penjamin mutu. Di sini juga dibentuk tim secara formal. Sebutannya, tim pengembang. Ya terdiri dari perwakilan dari para guru, kepala sekolah, komite dan kepengurusan yayasan atau pesantren. Tim ini yang melakukan rencana kerja pengembangan secara keseluruhan, termasuk yang masalah pengembangan kompetensi peserta didik. Dalam perumusan, tim ini yang menginisiasi segalanya. Tim pengembang tentu mengetahui orientasi yang diamanah secara resmi, dari pemerintah. Dan tentu karena juga ada yang berasal dari pesantren, juga mengetahui orientasi pendidikan pesantren yang selama ini diupayakan”.¹⁸²

¹⁸¹ *Observasi*, kegiatan keagamaan bersama Pesantren Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Januari-februari 2022

¹⁸² *Wawancara*, Estur (Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

Jadi tim pengembang, yang dalam istilah lain adalah tim penjamin mutu di Madrasah Husnul Ri'ayah, terdiri dari pihak profesional yang memiliki kemampuan dalam hal pembelajaran umum, pengembangan kelembagaan madrasah, dan juga pendidikan pesantren. Ketiganya ini, berkolaborasi dalam hal pengembangan mutu madrasah. Tentu utamanya, dalam hal pengembangan kompetensi peserta didik.

Beberapa musyawarah yang dilakukan tentu untuk menindaklanjuti tentang misi yang telah dirumuskan. Hal menarik yang beberapa konsensus penting yang telah dirumuskan ini, adalah item misi pertama yang menjelaskan proses pengembangan kompetensi dilakukan dengan memakai integrasi keilmuan. Artinya, kompetensi siswa yang dibangun akan diarahkan atau memakai dua rumpun keilmuan yang telah ada. Pada sisi ini, Waka kurikulum MA Husnul Ri'ayah menjelaskan bahwa yang berupaya diselaraskan bahkan dihubungkan adalah kesadaran akan ilmu agama dengan ilmu pengetahuan umum. Menurutnya kedua keilmuan ini merupakan hal yang pasti ada dan harus ada dalam pengembangan kompetensi siswa. Rincinya, ia menuturkan, "*mutu siswa akan ilmu agama dan umum itu perlu berjalan bareng, bahkan harus terpadu menjadi satu*".¹⁸³

Misi ini tentu telah dipertimbangkan dalam pembentukan tim pengembang. Tim pengembangan dalam hal pengembangan kompetensi peserta didik, berupaya memadukan keilmuan agama yang selama ini

¹⁸³ Wawancara, Asyatik (Waka Kurikulum MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

berkembang di pesantren dengan aturan legal pengembangan madrasah formal. Estur menjelaskan bahwa ada standar yang dibuat secara formal mengikuti kebutuhan kompetensi umum yang ditetapkan dan standar yang dirumuskan secara nonformal disesuaikan dengan nilai dan norma pendidikan pesantren yang ada.

Kebutuhan kompetensi umum yang dimaksud dalam hal pengembangan kompetensi guru, tentu adalah standar yang dirumuskan berdasar pada amanah Peraturan Menteri Nomor 23 Tahun 2006 tentang standar kompetensi peserta didik. Basri, salah satu salah satu Wali Kelas MA Husnul Ri'ayah, menjelaskan Seluruh standar yang direncanakan tentu merupakan kreativitas kelembagaan yang menyesuaikan aturan menteri yang berlaku. Ia menjelaskan,

“Untuk yang formal, kami merumuskan visi dan misi sebagaimana yang ada ini ya juga disesuaikan dengan apa yang menjadi ditelahi ditentukan oleh menteri pak. Selain itu, kami tentu juga berupaya mengembangkan standar yang juga didasarkan pada lokal pendidikan pesantren. Salah satu standar pesantren yang dimasukkan tentu adalah hal yang berkaitan dengan akhlak dan beberapa materi pendidikan Islam pesantren”.¹⁸⁴

Berdasarkan pemaparan di atas, telah dapat dijelaskan bahwa standar pendidikan Madrasah pesantren memadukan antara Permendiknas dengan apa yang menjadi orientasi pendidikan pesantren. Jadi proses perumusan tujuan yang adalah dengan cara menggabungkan interpretasi pada amanah aturan formal dan arah pengembangan pesantren. Berdasarkan observasi yang dilakukan, jenis pendidikan yang terpadu adalah pendidikan al

¹⁸⁴ *Wawancara*, Basri (Wali Kelas MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

Qur'an. Fakta ini ditemukan dalam proses pembelajaran yang dilakukan. Ada rutinitas pembacaan dan penguatan tahfidzul Qur'an. Yang demikian sering dilakukan di awal mata pelajaran.¹⁸⁵

Jadi walaupun dari jurusan studi yang tersedia tidak ada jurusan keagamaannya, pendidikan ala pesantren juga menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan standar pengembangan peserta didiknya. Hal yang paling nampak, selain pertimbangan pendidikan al Qur'an, penelaian standar kompetensi yang juga lebih mengunggulkan perspektif moralitas keagamaan pesantren. Sebagaimana yang dikatakan Estur bahwa kelulusan peserta didik di MA pesantren juga ditentukan dengan penilaian pada sisi moral dan akhlak kesiantrian. Misalnya, test kognisi atau mata pelajarannya baik. Belum tentu dia bisa lulus, jika akhlaknya tidak baik kepada guru atau pendidikan saat di pesantren. *“masalah standar akhlak memang tidak tertulis secara skor di sekolah ini, tapi kalau ada laporan terkait dengan moralitas kesiantrian yang tidak baik. Ya kita tegas untuk tidak meluluskannya”*. Tuturnya.¹⁸⁶

Berdasarkan hal demikian ini, standar mutu kompetensi peserta didik yang dibuat dan disepakati sebagai prosedur pengembangan mutu peserta didik bukan hanya persoalan kelulusan nilai test kognisi saja. Namun juga pertimbangan persoalan kemampuan keagamaan (spiritualitas) dan moralitas (akhlak) kepesantrenan.

¹⁸⁵ *Observasi*, kegiatan Pembelajaran MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Januari-februari 2022

¹⁸⁶ *Wawancara*, Estur (Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

Secara rinci hal demikian ini disampaikan langsung oleh Asyatik. Ia mengatakan,

“kompetensi yang dikembangkan di MA ini, kalau secara jenis, tentu sama dengan apa yang kita pahami sebagai jenis-jenis kompetensi umum biasanya. Ada standar ketiganya juga di sini. Namun bentuknya tentu agak berbeda. Kita memiliki standar moral itu bukan hanya berkaitan dengan skill pelaksanaan keilmuan saja, namun tingkah laku dan skill mereka dalam mengimplementasikan kesadaran dan pengetahuannya. Masuk di dalamnya juga masalah moral. Psikomotorik, kalau di sini, lebih pada basis kesadaran agama dan ilmu mereka. Yang demikian ini juga berkaitan dengan akhlak juga. Psikomotorik ini juga berbicara tentang kemampuan peserta didik dalam melaksanakan ritual keagamaan dan juga refleksi mereka dalam melakukan tindakan. Sedangkan yang terakhir kognisi, ini berkaitan dengan kemampuan murid menguasai ilmu. Dalam hal ini tentu bukan hanya ilmu sesuai jurusan yang ada, Ilmu pengetahuan sosial. Namun juga berkaitan dengan keilmuan agama kepesantrenan”.¹⁸⁷

Penuturan waka kurikulum di atas ini dapat ditela'ah bahwa misi yang ditemukan dalam dokumentasi sebelumnya, nampaknya hanya menjadi *postering* formal yang hanya mewakili kompetensi formal peserta didik madrasah. Dengan kata lain, misi yang dikembangkan hanya memberikan gambaran sekilas tentang orientasi pengembangan kompetensi MA yang holistik. Misi tersebut hanya merupakan manivestasi dari amanah peraturan formal Permendiknas yang sebagaimana disebutkan sebelumnya. Jadi pendidikan khas pesantren seperti tidak dimasukkan secara formal dalam misi tersebut.

Walaupun demikian, bukan berarti seluruh misi tidak diupayakan menjadi strategi pengembangan kompetensi para siswa MA. Beberapa

¹⁸⁷ Wawancara, Asyatik (Waka Kurikulum MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

item memiliki konsekuensi pengupayaan pembelajaran atau proses pendidikan tertentu. Misalnya pada item pengembangan pengejaran melalui integrasi dan interkoneksi keilmuan. Misi ini diupayakan dengan cara menghubungkan beberapa keilmuan ilmu pengetahuan sosial yang diperkuat dengan nalar keagamaan, termasuk di dalamnya adalah ajaran al Qur'an mengenai hal ini. Fakta ini ditemukan dalam beberapa materi pendidikan ilmu sosial yang dihubungkan dengan moralitas sosial masyarakat. Materi dalam hal pemahaman terkait dengan ilmu sosial masyarakat dihubungkan dengan kewajiban manusia sebagai makhluk sosial yang harus saling tolong menolong.¹⁸⁸

Contoh lain, juga pada item yang berkenaan dengan misi pengembangan prestasi melalui kegiatan ekstrakurikuler. Dalam Misi item C dijelaskan bahwa ada MA Husnul Ri'ayah berkomitmen untuk melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler yang berorientasi pada peningkatan prestasi dan pelatihan keterampilan. Berdasarkan observasi yang dilakukan, kegiatan ekstra kurikulernya yang berbentuk pelatihan pengembangan usaha mikro masyarakat, diikuti dengan materi keagamaan tentang dorongan agama agar manusia melakukan usaha untuk memenuhi kebutuhannya.¹⁸⁹

Berkenaan dengan integrasi dan interkoneksi ini, diakui oleh Estur memang masih belum ada yang secara serius dibuat kurikulum secara

¹⁸⁸ *Dokumentasi*, Materi Pengantar Pengetahuan sosial Kelas X MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo 2019

¹⁸⁹ *Observasi*, kegiatan Pembelajaran MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Januari-februari 2022

formal. Namun dalam setiap pelaksanaan pembelajaran, materi keagamaan dipesankan oleh para guru. Hal demikian ini tentu guna pengembangan kompetensi yang komprehensif. Dalam pandangannya, kegiatan pembelajaran yang demikian sudah masuk dalam upaya pengembangan out put pendidikan yang terpadu dan terkoneksi. Ia menuturkan, “*ilmu pengetahuan sosial dan keilmuan agama, utamanya yang diajarkan pesantren, sangat berkaitan erat*”.¹⁹⁰

Hal ini sebenarnya juga telah dijelaskan dalam dara dokumentasi profil kelembagaan MA Husnul Ri’ayah. Visi yang dijelaskan di atas, sebenarnya memiliki makna orientasi pendidikan yang direncanakan secara bersama-sama. Dalam dokumentasi yang dijelaskan ada dua hal yang sebenarnya menjadi titik fokus pengembangannya. *Pertama*, sebagai lembaga pengembangan pengetahuan dan teknologi. Ada tiga hal yang dikuatkan dalam ruang lingkup yang pertama ini. Ketiganya adalah perkembangan aspek kognitif, psikomotorik dan prestasi akademik dan non akademik. *Kedua*, orientasi ketaqwaan. Yang kedua ini, memiliki ruang lingkup diantaranya, aqidah, spiritual, dan keluhuran akhlak. Kedua aspek ini, tentu juga merupakan interpretasi holistik dari peraturan yang telah ada dan tujuan pendidikan pesantren.¹⁹¹

Dua hal yang ada ini merupakan dasar tujuan yang akan dicapai melalui proses pendidikannya. Keduanya panjang lebar dijelaskan oleh Estur. Ia menjelaskan bahwa yang membedakan pengembangan

¹⁹⁰ Wawancara, Estur (Kepala MA Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

¹⁹¹ Dokumentasi, Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan MA Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo 2021

kompetensi peserta didik MA Pesantren adalah di sisi pengembangan ketaqwaannya ala keilmuan pesantren. Ia mengatakan hal tersebut juga menjadi tolak ukur kompetensi yang akan dicapai. Dalam arti lain, MA memasukkan standar keagamaan sebagai elemen mutu kompetensi yang perlu dikembangkan. Ia mengatakan, “*ini secara formal juga telah di atur di sini*”.¹⁹²

Sebenarnya penjabaran visi sebagaimana dijelaskan di atas, juga dijabarkan sebagai orientasi umum dalam UU Sisdiknas. Aturan tersebut kemudian diturun menjadi tujuan utama visi dan misi besar MA Husnul Ri’ayah yakni meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Tujuan ini yang kemudian menjadi dasar penjabaran target besar dari pelaksanaan pendidikan setiap tahun. Artinya, ada target utama yang disusun untuk menjadi acuan pengembangan kompetensi peserta didik. Hal ini sebagaimana yang ditemukan dalam dokumentasi penjabaran target utama tahun ajaran 2020/2021. Adapun yang demikian adalah sebagaimana berikut ini;

Tabel 4.3 Target dan Bentuk Kegiatan MA Husnul Ri’ayah

No.	Target	Bentuk Kegiatan
1	Mewujudkan lulusan yang cerdas, beriman dan kompetitif dengan nilai Negara minimal 5.5	Memberikan bimbingan belajar kepada para siswa di luar jam belajar dengan materi pelajaran umum dan agama
2	Mewujudkan prestasi akademik dan non akademik di berbagai tingkatan.	Selalu mengikutsertakan peserta didik dalam lomba-lomba akademik dan non akademik sampai pada tingkat provinsi

¹⁹² Wawancara, Estur (Kepala MA Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo) Tanggal 12/02/2022

3	Mewujudkan lulusan yang handal dan siap bermasyarakat	Siswa di samping belajar juga dibekali dengan ketrampilan yang mendidiknya untuk berkarya dan mandiri dimasyarakat
4	Peserta didik dapat mengoperasikan program Ms office, corel draw, dan internet	Peserta didik diwajibkan untuk kursus komputer

Seluruh target sebagaimana yang dijelaskan dalam kolom di atas, nampaknya memang banyak yang merupakan target dari turunan tujuan misi pengembangan pengetahuan dan teknologi. Dari target yang disebutkan hanya ada satu yang item yang memasukkan tujuan pengembangan ketaqwaan, yakni item pertama. Ketiga target yang lain fokus pada hal yang dapat mengembangkan kognisi, psikomotorik dan afektif keilmuan umum.

Namun bukan berarti kegiatan pengembangan ketakwaan atau moralitas keagamaan pesantren. Alasan kenapa targetnya lebih banyak mengerah pada pengetahuan umum, selain karena memang jurusan yang tersedia adalah jurusan IPS, juga kegiatan keagamaan sudah difokuskan oleh kegiatan pesantren. Artinya, MA Husnul Ri'ayah merupakan sub unit pesantren yang berperan berfokus melengkapi kompetensi pendidikan pesantren juga. Asyatik mengatakan,

“Memang pesantren dan MA itu saling melengkapi. MA ini pendidikan formal pesantren yang memfokuskan pada pengembangan pendidikan pesantren agar dapat menghasilkan output yang profesional dan mampu berkontestasi dalam dunia global. Sedangkan pesantren, tetap melakukan orientasi pengembangan pendidikan agama sebagaimana pada pesantren pada umumnya. Kebetulan pesantren ini fokus pada pengembangan Al Qur'an. Proses saling melengkapi ini, terbutu terpadu dan bagus mutunya. MA ini tidak jarang mendapatkan prestasi di bidang keagamaan,

seperti kaligrafi dan Al Qur'an juga. Begitupun saat prestasinya di bidang ilmu sosial ya pesantren ini kan juga ikut harum".¹⁹³

Berdasarkan penyampaian alasan data di atas, target yang disusun nampak hanya disusun sebagai target formal MA saja. Jika hanya didasarkan pada hal ini, tentu upaya pengembangan kompetensi tidak dapat digambarkan secara utuh. Sebab ada bentuk kegiatan yang itu didukung oleh pesantren. Yang demikian ini tidak tercatat secara formal sebagai target pengembangan potensi siswa MA Husnul Ri'ayah. Yang demikian tercatat sebagai bentuk-bentuk kegiatan yang terpadu dengan pesantren.

Beberapa data di atas menjelaskan proses perencanaan perumusan visi, misi, target dan bentuk kegiatan yang dilakukan. Tentunya juga beberapa agen atau stakeholder perumusannya. Pada intinya, peningkatan kompetensi peserta didik ini dilakukan dengan memadukan sistem dan orientasi pendidikan pesantren dan orientasi pengembangan pengetahuan profesional dan umum. Karena prosesnya dilakukan secara terpadu, maka seluruh pihak pun juga berperan secara partisipatif dalam tahapan perencanaan ini.

Adapun tahapan setelah perencanaan ini, adalah tahapan pelaksanaan. Hampir senada dengan tahapan perencanaan, pada tahapan pelaksanaan beberapa pihak memiliki fungsi tertentu. Namun demi jelasnya pembahasan ini, penulis akan menjelaskannya berdasar pada

¹⁹³ Wawancara, Asyatik (Waka Kurikulum MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

setiap bentuk kegiatan yang dilakukan dalam hal pengembangan kompetensi peserta didik. Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa ada dua bentuk kegiatan yang berdimensi berbeda, namun kedua dilakukan secara terpadu.

Pada proses pelaksanaan pengembangan pengetahuan dan teknologi ada empat hal yakni hal berhubungan dengan pengembangan standar nilai kompetitif kelulusan, peningkatan prestasi, kualitas yang mampu bermasyarakat dan kompetensi pengembangan teknologi. Terkait keempatnya, penulis akan menjelaskan satu-persatu. *Pertama*, pada peningkatan kualitas kompetitif dilakukan dengan metode pembelajaran yang profesional. Dari data yang ditemukan, ada beberapa model pembelajaran yakni *problem based learning*, *project based learning*, dan *inquiry learning*.¹⁹⁴ Jadi ada tiga pembelajaran yang dipakai yakni berbasis pada masalah, tujuan dan juga analisis kebutuhan.

Ketiga strategi ini secara terpadu dilakukan untuk mencapai apa yang telah direncanakan sebagaimana yang ada dalam orientasi visinya. *Problem based learning* digunakan untuk melakukan analisis masalah yang terjadi dalam masyarakat atau sosial yang dapat. Dalam hal ini seluruh proses dikembangkan untuk membaca masalah kelemahan pendidikan masyarakat. Pada fungsi ini proses pelaksanaan pendidikan mencoba mengambil peran penyelesaian masalah masyarakat. adapun proses pelaksanaan *project based learning*, diperankan sebagai sistem

¹⁹⁴ *Dokumentasi, Prinsip dan Model Pembelajaran MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo 2021*

pengembangan yang terorganisir sesuai dengan apa yang telah disusun berdasarkan tujuan pendidikan pesantren dan aturan legal. Sedangkan untuk proses pembelajaran yang berorientasi pada temuan, juga dilaksanakan secara terpadu. Hanya saja lebih diorientasikan pada terciptanya kreativitas atau produk yang dapat bermanfaat di masyarakat.

Proses sebagaimana dijelaskan di atas demikian persis sebagaimana yang diungkapkan oleh Subairi. Ia menjelaskan,

“...semuanya dilakukan. Begini, kita melakukannya secara terpadu. Ketiga strategi itu memiliki fungsi tertentu. Ada yang fungsinya sebagai proses pemahaman atas masalah yang terjadi, baik di masyarakat maupun di internal sendiri. Misal, analisis masalah ini dilakukan bersama-sama oleh guru atau pun pihak pimpinan, baik pimpinan lembaga maupun pesantren. Biasanya kalau ada temuan yang kita cari solusinya bersama-sama. Contohnya, dulu pernah terjadi peserta didik yang dipertanyakan keilmuan Qur’annya. Utamanya yang nyolok itu. Saat itu kegiatan penguatan pemahaman Al Qur’an hanya untuk para santri atau siswa yang mukim di pesantren. Setelah ditemukan masalah itu, ya kami menginisiasi semua siswa disetarakan, artinya pembudayaan pendidikan Qur’an tambah dikuatkan. Misalnya juga, masalah model pembelajaran yang berbasis pada orientasi, yang demikian ini bisa samean lihat dalam kegiatan penguatan pemahaman teknologi. Itu kan sudah dirumuskan sejak awal, ya kita jalan pembelajaran dengan misi itu. Masalah penguatan akhlak, semuanya materi pembelajaran kita hubungkan dengan itu. Kalau yang model pembelajaran temuan, itu untuk kegiatan ekstrakurikuler, untuk peningkatan kreativitas dan skill”.¹⁹⁵

Kedua, pada aspek pengembangan ketaqwaan. Proses pelaksanaannya dilakukan dengan memadukan pendidikan pesantren. Jadi yang banyak berperan sebagai pihak pelaksana juga stakeholder dan elemen yang berasal dari pesantren. Beberapa bentuknya berupa kegiatan berhubungan dengan pengembangan pendidikan keagamaan. Ada kegiatan

¹⁹⁵ Wawancara, Subairi (Ketua Komite MA Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo) Tanggal 12/01/2022

yang sudah menjadi tradisi di MA Husnul Ri'ayah, salah satunya adalah kegiatan pembacaan Al Qur'an pra pembelajaran dimulai dan khotmil Qur'an setiap semester. Kedua kegiatan ini sebenarnya merupakan wujud dari masuknya pendidikan pesantren yang memang diunggulkan dalam pengembangan budaya pembacaan dan hafalan Al Qur'an.

Estur menyampaikan bahwa madrasah Husnul Ri'ayah juga sebenarnya memasukkan kegiatan pesantren beberapa proses pelaksanaan pembelajarannya. Ia menuturkan,

“kami di sini, juga melaksanakan kegiatan kepesantrenan. Pesantren Husnul Ri'ayah itu, unggul dalam pendidikan Qur'annya. Jadi kami di sini, juga mengembangkan kegiatan yang ada hubungannya dengan Al Qur'an. Setiap awal pembelajaran di pagi hari, yang kita dengan pembacaan Al Qur'an. Yang surat di *munjyah* itu, yang dibaca. Selain itu, untuk menjamin mutu terkait dengan Qur'an itu merata di setiap peserta didik, untuk peserta didik yang tinggal di luar pesantren, yang ada tambahan khusus. Mereka kan tidak ikut kegiatan pendidikan Qur'an di pesantren. Agar tidak kesenjangan yang kami ngadakan kegiatan lain untuk mereka tidak mukim di pesantren pak. Ini demi adanya kesetaraan mutu lulusan kita. Ya minimal mereka mengetahui dasar-dasar Al Qur'an. Yang ngajar tentu ya pengajar di pesantren”.¹⁹⁶

Penulis juga memiliki kesempatan untuk melihat langsung pembelajaran yang terjadi. Utamanya pada proses tradisi pembacaan Al Qur'an di setiap awal pembelajaran dilakukan. Kegiatan ini dilakukan bersama-sama sebelum masuk kelas. Dari beberapa hasil observasi yang dilakukan selama beberapa hari, nampaknya pemimpin pembacaan Qur'an telah dijadwal berdasarkan perwakilan masing-masing kelas. Kebanyakan yang memimpin adalah mereka, para peserta didik, yang sedang

¹⁹⁶ Wawancara, Estur (Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

menjalankan hafalan Al Qur'an di pesantren. Sedangkan waktunya diadakan pasca apel di pagi hari.¹⁹⁷

Selain dari kegiatan yang bentuknya full pendidikan agama sebagaimana dijelaskan di atas, juga ada konten keagamaan yang secara sengaja dimasukkan dalam pengembangan ilmu umum. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, ada pemaduan materi keagamaan dengan materi pengetahuan umum. Dalam observasi yang dilakukan setiap guru menyajikan seluruh konten materi dengan menghubungkannya pada ajaran keagamaan pesantren. Bahkan dalam observasi ditemukan, gairah atau pemberian motivasi pengembangan teknologi juga dimotivasi untuk menguatkan ajaran Islam dan akhlak keagamaan secara online.¹⁹⁸

Hal ini juga diakui oleh Asyatik. Ia menjelaskan bahwa seluruh materi pembelajaran memiliki hubungan dengan ajaran Islam. Seluruh guru menjelaskan ajaran agama sesuai dengan konteks materinya. “*apalagi*

materi yang memang berdimensi agama, masalah yang umum saja dihubungkan dengan keagamaan”.¹⁹⁹

Seluruh pelaksanaan sebagaimana dijelaskan dijalankan dengan tetap melalui fungsi pimpinan atau struktural yayasan pesantren. Artinya beberapa pelaksanaan juga didukung dilaksanakan oleh pihak pesantren.

Estur menjelaskan, “*kiai selain merupakan pengurus yayasan juga*

¹⁹⁷ *Observasi*, kegiatan keagamaan bersama Pesantren Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Januari-Februari 2022

¹⁹⁸ *Observasi*, Kegiatan Pembelajaran Materi Pengembangan Keilmuan Umum dan Teknologi Pesantren Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Januari-Februari 2022

¹⁹⁹ *Wawancara*, Asyatik (Waka Kurikulum MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

merupakan guru dan pendidik di MA. Jadi semuanya tetap terlibat dalam pelaksanaan”.²⁰⁰

Peran stakeholder pada tahap pelaksanaan seluruhnya memiliki peran pelaksana dan *monitoring*. Peran ini tentu dipengaruhi dari pola pelaksanaan pembelajaran yang memakan banyak varian metode. Utamanya masuknya model pembelajaran yang mengacu pada problem dan tujuan. Dua metode ini mendorong adanya analisis yang terus menerus dilakukan untuk mengukur pencapaian tujuan utama dan masalah yang menghambatnya. Tidak mengherankan jika seluruh peran guru dan struktural pendidikan secara partisipatif menjadi pelaksana pengembang.

Selain melaksanakan pembelajaran dengan berbagai teknis di atas, dalam hal pengembangan kompetensi siswa, juga mengandalkan peran guru konseling. Dalam hal ini, dijelaskan langsung guru BK MA Husnul Ri'ayah, ia menjelaskan bahwa salah satu agendanya yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi siswa adalah melakukan pendampingan kepada problem yang dialami siswa. Dirinya menceritakan, peran kinerjanya dalam pengembangan kompetensi siswa sangat urgen. Alasannya tentu karena ia bertanggung jawab bukan hanya pada masalah keaktifan siswa dalam pembelajaran namun juga diperankan melihat manifestasi ilmu kehidupan keseharian siswa dan juga mendorong para

²⁰⁰ Wawancara, Estur (Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

wali siswa, utamanya yang tidak mukim pesantren untuk sama aktif mengajari putranya masing-masing.²⁰¹

Subairi, sebagai ketua komite MA Husnul Ri'ayah, mengatakan,

“...peran BK tentu sangat urgen dalam pelaksanaan pembelajaran. Utamanya untuk menjaga psikis para peserta didik. Guru BK itu sering menandakan kunjungan pada wali-wali siswa. Tentu gunanya untuk menanyakan perkembangan para siswa di sini. Ini juga salah satu wujud kita melakukan pembelajaran yang berbasis pada masalah yang dihadapi para siswa. Selain itu, kan ini MA pesantren. Bagi para peserta didik yang tidak tinggal di pesantren, untuk menjaga akhlaknya kan perlu kerja ekstra. Kalau yang di pesantren, lebih enak pak. Mereka 24 jam dikontrol oleh pengurus pesantren. Nah, bagi yang tidak mukim kan perlu kerja ekstra. Para orang tua harus diajak bersinergi. Makanya dalam melaksanakan kegiatan ini, peran komite madrasah juga bekerja sama dengan guru BK. Komite kan juga berperan mendorong partisipasi pihak internal dalam pengembangan kompetensi siswa. Itu juga tugas guru BK”.²⁰²

Berdasarkan hal di atas, nampaknya proses pengembangan kompetensi siswa bukan hanya dilakukan di ruang pembelajaran formal saja. Namun seluruh juga terjadi di luar madrasah. Dalam hal ini, bahkan dalam observasi ditemukan, beberapa guru mapel dan kelas, juga melakukan hal yang sama dengan guru-guru BK. Mereka banyak melakukan kursus di pesantren dan di rumah-rumah siswa yang tidak mukim di pesantren.²⁰³ Seluruhnya diorientasikan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sejak awal.

Proses terakhir yang dilakukan adalah tahap evaluasi dan kontrol.

Ada beberapa proses yang tentu penting untuk dijelaskan. *Pertama,*

²⁰¹ Wawancara, Estur (Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

²⁰² Wawancara, Subairi (Ketua Komite MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 12/01/2022

²⁰³ Observasi, Kegiatan Pembelajaran formal dan nonformal MA Pesantren Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Januari-Februari 2022

evaluasi pembelajaran pada aspek pengembangan pengetahuan dan skill. Prosesnya dilakukan sebagaimana pada umumnya proses pembelajaran berlangsung. Setiap mata kegiatan evaluasi yang mengukur masing-masing pencapaian standar mutu setiap materi pembelajaran. Kegiatan pembelajaran ini lebih banyak terfokus pada tercapainya kemampuan kompetensi siswa di setiap materi pembelajaran.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, ada beberapa dua ujian yang rutin dilakukan di setiap semester yakni ujian tengah semester dan akhir semester. Materi ujian didasarkan pada standar pembelajaran sesuai dengan RPP atau rencana pembelajaran. Bentuk ujiannya ada varian, ada yang dilaksanakan melalui test tulis dan oral.²⁰⁴ Hal ini juga diakui oleh Asyatik. Ia mengatakan, *“seluruh ujian dilakukan sesuai kalender pembelajaran. Hasil ujiannya akan diakumulasikan dan menentukan proses pengembangan atau kelulusan peserta didik”*.²⁰⁵

Adapun untuk jadwal ujiannya adalah sebagaimana dokumentasi yang ditemukan di bawah ini;

Tabel 4.4 Jadwal Evaluasi Pembelajaran Kompetensi Kognitif

NO	JENIS KEGIATAN	PELAKSANAAN	KETERANGAN
1.	Kegiatan Agustusan dalam rangka HUT RI	17 – 21 Agustus 2021	Lomba Antar Kelas
2.	Persami	21 Agustus 2021	Pramuka Semua Lembaga
3.	Memperingati Maulid Nabi Muhammad SAW	25 Oktober 2021	Diikuti oleh Semua Lembaga
4.	Penilaian Akhir Semester	1 – 12 Desember	Peserta Didik Kelas

²⁰⁴ *Observasi*, Kegiatan Evaluasi Pembelajaran Pengembangan Kompetensi siswa MA Pesantren Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo Januari-Februari 2022

²⁰⁵ *Wawancara*, Asyatik (Waka Kurikulum MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 07/02/2022

	(PAS) Ganjil		X, XI, dan XII
5.	HAB Kemenag	3 Januari 2022	Semua Guru
6.	Haul dan Imtihan	27 Februari 2022	Semua guru dan Siswa
7.	Penilaian Akhir Tahun (PAT)	1 – 11 Juni 2022	Peserta Didik Kelas X, XI, dan XII

Evaluasi di atas ini untuk mempersiapkan capaian guna pengembangan target rencana pembelajaran seperti yang disampaikan sebelumnya, yakni target pencapaian nilai ujian nasional minimal 5.5. Estur menuturkan bahwa evaluasi yang tengah semester dan akhir semester untuk merupakan acuan untuk terjaminnya mutu pendidikan dengan kelulusan standar akumulatif minimal yang sudah menjadi target awal. *“Biasanya fokus pada kognisi, psikomotorik dan afektif pengembangan pengetahuan dan teknologi”*, tuturnya.²⁰⁶

Kedua, evaluasi yang dilakukan secara terpadu dan fokus pada penguatan spiritualitas dan akhlak pesantren. Proses ini dilakukan secara kualitatif dan secara terpadu dilakukan oleh seluruh pihak. Gambaran ini persis seperti yang dijelaskan oleh Subairi di bawah ini,

”Proses evaluasi masalah spiritualitas dan akhlak itu dilakukan bersama. Seluruh pihak dari guru, utamanya guru BK, komite, kepala sekolah, pengurusan yayasan, astidz hingga wali siswa sendiri. Ini kan hubungannya dengan kegiatan sehari siswa juga. Penilaian beberapa pihak terhadap masalah ini menentukan sekali pada kelulusan peserta didik. Standar evaluasinya tentu menyatukan standar nilai pesantren”.²⁰⁷

Evaluasi ini menggunakan pendekatan kualitatif, jadi memiliki acuan baku dalam menilai mutu akhlak dan spiritualitas. Namun ada beberapa

²⁰⁶ Wawancara, Estur (Kepala MA Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo) Tanggal 02/02/2022

²⁰⁷ Wawancara, Subairi (Ketua Komite MA Husnul Ri’ayah Suboh Situbondo) Tanggal 12/01/2022

indikator yang disebutkan oleh Asyitik. Adapun beberapa hal yang disebutkannya adalah sebagaimana ucapannya di bawah ini;

“ada beberapa hal yang menjadi standar penilaian kita tentu, itu sudah disepekatkan bersama. Pada intinya, peserta didik mengerjakan kewajiban agama seperti sholat dan puasa. Kemudian taat dan sopan kepada orang tua, guru, kiai, masyarakat luas dan tidak melanggar norma agama. Jika beberapa hal ini dilanggar, akan dipertimbangkan sebagai nilai buruk dari mutu kompetensi peserta didik. Yang demikian ini tentu merupakan kegagalan upaya pengembangan kompetensi peserta didik di madrasah ini”.²⁰⁸

Berdasarkan penjelasan panjang di atas, sudah dapat disimpulkan bahwa ada beberapa hal yang dilakukan dalam pengembangan kompetensi peserta didik. *Pertama*, adalah tahap perencanaan. Prosesnya dilakukan dengan merumuskan visi dan misi bersama berdasarkan legalitas standar pendidikan umum dan orientasi pendidikan pesantren. Untuk merumuskan dibentuk tim pengembang yang terdiri dari komite, kepala madrasah, guru kelas dan pengurus yayasan pendidikan pesantren. Mereka merumuskan seluruh hal, bukan hanya visi dan misi, namun juga bentuk kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai yang telah dirumuskan secara partisipatif.

Kedua, tahap pelaksanaan. Ada dua proses yang dijalankan yakni proses pelaksanaan pengembangan pengetahuan dan teknologi serta pengembangan pemahaman keagamaan demi terbentuk ketakwaan peserta didik. Pada proses pengembangan pengetahuan dan teknologi, dilakukan dengan penguatan tiga model pembelajaran terpadu, penguatan prestasi akademi, penguatan skill bermasyarakat dan skill pengembangan

²⁰⁸ Wawancara, Asyitik (Waka Kurikulum MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo) Tanggal 07/02/2022

teknologi. Sedangkan dalam hal penguatan ketaqwaan, dilakukan dengan pelaksanaan kegiatan pesantren dan pemaduan materi agama di setiap materi pengetahuan umum. Selain itu, dalam hal ini juga menguatkan peran guru BK sebagai penguatan sinergitas dan motivasi peserta didik dalam mengoptimalkan pengetahuan.

Ketiga, tahap evaluasi. Prosesnya juga dilakukan dengan dua ruang lingkup. Ada evaluasi yang dilakukan dalam hal pengembangan pengetahuan umum dan teknologi. Evaluasi dilakukan dua tahap yakni ujian tengah dan akhir semester. Out putnya adalah untuk menjamin mutu pengembangan kognisi, psikomotorik dan afektif dari proses pembelajaran yang dilakukan.

Selain itu, ada juga evaluasi yang dilakukan untuk mengukur spiritualitas dan akhlak. Evaluasi cenderung dilakukan secara kualitatif, tidak seperti evaluasi pada kompetensi pembelajaran seperti di awal yang cenderung kuantitatif dengan angka akumulatif tertentu. Pengukuran spiritualitas dan akhlak dilakukan oleh seluruh pihak dengan memakai indikator, keaktifan ibadah agama, sopan santun dan tidak melanggar norma agama. Walaupun demikian indikator ini merupakan penentu akhir dan puncak kualitas mutu MA Husnul Ri'ayah.

2. Paparan Data Situs II: MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo

a. Manajemen Mutu Guru dalam Mengembangkan Kompetensi lulusan

Pembahasan kali ini akan membaca data yang berkenaan dengan pengembangan kompetensi guru dalam hal menggapai kualitas lulusan

yang bermutu. MA Salafiyah Syafi'iyah memiliki kesamaan dengan MA Husnul R'ayah dalam hal pengembangan peningkatan dan mutu gurunya. Mereka juga menginisiasi manajemen mutu gurunya dengan didasarkan pada apa yang telah tercantum dalam visi dan misi. Dengan kata lain, perencanaan manajemen di awal dengan mengupayakan pertemuan kondisi SDM dengan apa yang telah menjadi tujuan secara holistik.

Berdasarkan dokumentasi yang telah dirinci di awal, visi dan misinya walaupun ada perbedaan, juga memiliki pokok senada dengan situs pertama yang telah dijabarkan sebelumnya. MA Salafiyah Syafi'iyah juga memiliki orientasi pengembangan pengetahuan umum dan mutu keagamaan. Artinya juga memadukan orientasi pengembangan pendidikan umum dan juga orientasi pendidikan pesantren secara umum. Karena itu juga, semua sub kompetensi baik pengetahuan hingga keterampilan disesuaikan dengan dua tujuan tersebut

Hal ini disampaikan langsung oleh Anwaruddin. Ia menyatakan bahwa proses pengembangan mutu guru sejak awal diinisiasi berdasarkan target tujuan dan kondisi mutu guru terkini. Hal demikian yang kemudian yang ia sebut sebagai proses tahap perencanaan. Baginya, yang terpenting dari perencanaan adalah analisis kebutuhan yang mempertemukan kondisi SDM guru dengan tujuan yang akan dicapai. Lengkapnya pada penulis ia menyampaikan hal berikut ini;

“seluruh perencanaan itu disesuaikan dengan apa yang dari awal menjadi rencana bersama. Targetnya ingin mencetak lulusan yang unggul dan berkualitas. Untuk dalam mencapai di misi umum itu kan bisa samena check pak. Pengembangan sumber daya manusia juga di atur di dalamnya. Unggul yang kami maksud menggapai sumber daya yang beriman dan bertaqa serta memiliki pengetahuan dan menguasai tekhnologi. Dari itu juga para kompetensi para guru digembang sesuai sesuai kebutuhan itu”.²⁰⁹

Penjabaran data ini tentu menjelaskan hal dengan data yang ditemukan dalam situs pertama. Target mutu lulusan yang ingin mereka capai adalah pada ruang lingkup yakni kualitas keagamaan dan kualitas profesionalitas modern. Dua hal ini yang menjadi dasar analisis kebutuhan pada tahapan perencanaan dilakukan. Proses perencanaan dilakukan dengan melihat SDM yang tersedia sebagai instrumen pengembangan pembelajaran yang ditujukan menghasilkan *out put* unggul dalam hal keagamaan dan penguasaan pengetahuan serta teknologi. Dengan begitu, targetnya sama dengan situs pertama karena keduanya senada dengan istilah IMTAQ dan IPTEK.

Mahmud Baijuri yang sebenarnya selain sebagai ketua yayasan juga mantan dewan pendidikan Situbondo, memberikan penjelasan bahwa substansi pengembangan mutu MA adalah pengembangan kompetensi agama dan umum. Maksudnya, yang perlu dikuatkan dari sikap, pengetahuan dan keterampilan guru MA Salfaiyah Syafi'iyah adalah yang berhubungan dengan pembelajaran untuk menciptakan lulusan yang bermutu agama, pengetahuan dan teknologinya. Sebab hal

²⁰⁹ Wawancara, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

ini, pada proses perencanaan juga disusun rancangan kerja rekrutmen. Tentunya hal demikian juga didasarkan pada substansi tujuan utama yang dirumuskan.²¹⁰

Terkiat dengan apa saja yang dirumuskan dalam tahapan perencanaan, Mukhlissin, Bidang Kemenag Struktural tata usaha MA Salafiyah Syafi'iyah, menjelaskan kepada penulis. Penjelasan ringkasnya seperti berikut ini;

“banyak dibahas dalam perencanaan pengembangan kualitas guru pak. Saya kebutulan waktu perencanaan mewakili bidang tata usaha MA. Pasti rapat mengecek terlebih dahulu pada guru yang ada. Biasanya dilakukan dengan melihat hasil evaluasi. Kalau ada kelemahan ya itu baru dibahas. Kalau kelemahan dapat dipenuhi dengan pelatihan dan pengembangan. Kita musyarahkan kegiatan itu. Namun apabila kelemahannya membutuh orang baru, ya rapat untuk melakukan proses rekrutmen. Sederhananya begitu pak”.²¹¹

Jadi musyawarah perencanaan dilakukan dengan proses analisis kondisi SDM guru dan terpenuhi. Kondisi kepenuhan SDM guru dalam mencapai target dapat diistilahkan sebagai analisis kebutuhan. Setelah dapat terbaca dengan sempurna kondisi SDM guru, baru kemudian dilanjutkan dengan penyusunan rencana kegiatan atau langkah manajemen penguatan mutu tenaga pendidik. Jadi perumusannya disesuaikan dengan temuan kelemahan dari hasil analisis kebutuhan.

Pada data observasi yang ditemukan juga nampak demikian. Penulis berkesempatan hadir dalam salah satu perencanaan kembali pada semester genap. Forum rapat berjalan dengan diawali meminta

²¹⁰ Wawancara, Mahmud Baijuri (Kepala Yayasan Bagian Pendidikan Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Situbondo) Tanggal 17/02/2022

²¹¹ Wawancara, Mukhlissin (Kepala Bidang Kemenag Struktural Tata Usaha MA Salafiyah Syafi'ayah Situbondo) Tanggal 20/02/2022

laporan dari beberapa divisi struktural. Dari laporan itu, baru dapat dianalisis kelebihan dan kelemahan tenaga pendidikan kala itu. Jika kelemahan ditemukan dapat atau mampu dikembangkan dengan melaksanakan pelatihan, seluru peserta rapat berdiskusi tentang beberapa jalan yang guna pengembangan kompetensi guru yang masih lemah. Namun apabila dirasa kelemahan hanya dapat dipenuhi dengan mengadakan rekrutmen baru, musyawarah diarahkan untuk membahas tentang teknis rekrutmen.²¹²

Selain proses perumusan kegiatan atau proses rekrutmen, hal yang tidak kalah penting adalah masalah aturan atau perumusan aturan yang menjadi standar minimal kompetensi guru-guru MA Salafiyah Syafi'iyah. Jadi ada beberapa hal disusun menjadi aturan baku yang berperan sebagai standar pendidik. Aturan bentuknya bukan hanya sebagai visi dan misi namun sebagai batasan tindakan semua tenaga pendidik. Dalam hal ini Mahmud menjelaskan bahwa ada sejumlah aturan yang dijadikan sebagai pedoman bahkan aturan yang harus ditaati. Lengkapnya ia mengatakan,

“ada aturan yang dibuat dan menjadi perlu dipahami dari setiap tenaga pendidik. Itu bukan hanya aturan untuk MA sebenarnya. Namun juga difungsikan bagai semua tenaga pendidik di lembaga pendidikan formal pesantren. Aturan substansi berhubungan dengan panduan etis yang memadukan budaya pendidikan pesantren dengan apa yang mesti seharusnya dilakukan oleh tenaga pendidik secara umum”.²¹³

²¹² *Observasi*, Kegiatan Musyawarah Perencanaan Pengembangan Mutu Pendidik MA Salafiyah Syafi'iyah pada Tanggal 02/06/2021

²¹³ *Wawancara*, Mahmud Baijuri (Kepala Yayasan Bagian Pendidikan Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Situbondo) Tanggal 17/02/2022

Adapun data dokumentasi yang ditemukan terkait dengan aturan yang dibuat sebagai standar mutu tenaga pendidikan adalah sebagaimana berikut ini;²¹⁴

1. Guru memiliki kompetensi sebagai yang telah diatur dalam aturan yang berlaku (Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, PP Nomor 19 Tahun 2005, KMA 1006/2021, aturan BSNP dan lain sebagainya)
2. Tidak terlibat dalam organisasi terlarang
3. Memiliki stratifikasi kualifikasi akademis minimum (d disesuaikan dengan tugas)
4. Ikut serta dalam pengembangan pendidikan pesantren secara umum
5. Mematuhi norma hukum dan aturan agama
6. Mengusai standar minimum ilmu agama
7. Berkomitmen untuk tata kepada pimpinan
8. Melaksanakan tugas dengan ikhlas dan penuh tanggung jawab
9. Menjaga moralitas budaya pendidikan pesantren.

Data di atas memperlihatkan adanya kode etik pendidik yang dibuat dengan cara memadukan dua hal yakni aturan pendidikan pesantren regulasi formal yang berlaku. Keduanya dipadukan guna menentukan standar kualifikasi pendidik MA Salafiyah Syafi'iyah. Dalam hal ini, Humaidi, Bidang kurikulum tata usaha, menjelaskan bahwa ada beberapa aturan yang mendasari adanya perumusan aturan

²¹⁴ *Dokumentasi*, Surat Kebijakan Tenaga Pendidikan Yayasan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sokerjo Situbondo Tahun 2020

tersebut. Ia menjelaskan secara rinci beberapa hal yang berkenaan dengan aturan tersebut. *“ada aturan yang memang bersumber dari kebijakan formal ada yang bersumber dari instruksi pengasuh. Misalnya terkait dengan diharapkannya para guru aktif di kegiatan pesantren. Itu dari pengasuh”*.²¹⁵

Jadi dari penjelasan di atas, dapat dijelaskan bahwa perencanaan pengembangan mutu pendidikan terdiri dari perencanaan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan serta perumusan aturan umum guru. Seluruh hal yang demikian dirumuskan atas dasar tujuan yang telah menjadi target capaian dan telah disepakati bersama. Dengan demikian proses perencanaan nampaknya bukan hanya merupakan langkah yang tidak terpisahkan dari proses pembudayaan pendidikan khas madrasah aliyah pesantren. Setiap proses yang dilakukan bersumber pada kesepakatan nilai dan orientasi bersama.

Pembudayaan yang dimaksud tentu adalah keterkaitan antara visi dan misi dengan budaya pendidikan pesantren. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa proses pengembangan tujuan bersama juga tidak dapat dipisahkan dari norma atau falsafah budaya pendidikan pesantren. Sebab itu juga, pengembangan mutu guru juga tidak dapat terlepas dari langkah-langkah pembudayaan. Pada sisi ini, rekrutmen, pengembangan dan pelatihan, bahkan pemberian dukungan juga tak

²¹⁵ Wawancara, Humaidi (Kepala Bidang Kurikulum Struktural Tata Usaha MA Salafiyah Syafi'ayah Situbondo) Tanggal 20/02/2022

dapat dipisahkan dari adanya upaya pembudayaan pendidikan. Hal ini secara lugas disampaikan oleh KH. Afif Muhajir. Ia menuturkan,

“seluruhnya bagian dari pesantren. Termasuk upaya-upaya yang dilakukan dalam hal pengembangan mutu para pendidik di lembaga pendidikan formal, seperti yang ada di MA. Mereka merupakan keluarga pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo. Ya mestinya juga merupakan pihak yang juga membantu kami dalam melahirkan santri yang berkualitas. Karena itu juga, para guru-guru MA yang wajib memiliki kesadaran bahwa mereka pelanjut perjuangan para pendiri pesantren. Itu mungkin jawaban saya, kenapa ada aturan yang mewajibkan mereka menyatu dengan kegiatan dan wajib mentaati norma sebagaimana seluruh asatidz pesantren ini”.²¹⁶

Tidak mengherankan jika proses perencanaan bukan hanya dilakukan untuk menyusun program rekrutmen, pelatihan, pengembangan dan dukungan para guru saja, tapi juga dilakukan melalui penanaman nilai dan aturan. Tentunya hal ini berkaitan dengan terciptanya norma yang berdasar pada pemaduan orientasi pendidikan formal MA dan budaya pendidikan pesantren. Proses demikian dapat dibaca sebagai upaya pengembangan guru berbasis pada pengaturan budaya pendidikan yang bersumber dari pendidikan pesantren yang selama ini dilakukan atau diupayakan. Apalagi seperti yang jelaskan sebelumnya bahwa memang ada upaya penguatan pengembangan yang didasarkan pada keunggulan atau fokus pendidikan pesantren.

Adapun terkait dengan pelaksana proses perencanaan nampak senada dengan apa yang telah dijelaskan pada sisi pengembangan potensi peserta didik dalam data fokus pertama. Proses direncanakan

²¹⁶ Wawancara, KH Afif Muhajir (Kepala Yayasan Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Situbondo) Tanggal 20/02/2022

berbasis pada orientasi dan dirumuskan secara partisipatif dan *bottom up*. Visi, misi dan target memang atas persetujuan kepengurusan. Namun pada hakikatnya didasarkan pada usulan dari struktural MA sendiri. Hal demikian, sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah sendiri. Ia mengatakan,

“...memang yang memutuskan seluruh hal itu yayasan. Termasuk program pengembangan mutu tenaga pendidikan di MA. Namun kami selaku struktural MA sebenarnya telah merapatkan lebih dahulu. Artinya, perencanaan sebenarnya diinisiasi oleh internal MA sendiri. Jadi kita semua dan komite madrasah yang berupaya melakukan lebih awal, langkah itu tadi, dari evaluasi guru dan semacamnya. Baru dari masalah yang ada, tentu kami bermusyawarah untuk mencari solusinya. Baru kemudian, setelah semua tersusun kita menghadap pada yayasan untuk meminta rapat bersama yayasan. Pada forum itulah kemudian yayasan memutuskan kebijakan lebih lanjut”.²¹⁷

Pada rapat internal komite MA, ada rapat yang diadakan menilai sejauh mana ketercukupan kompetensi guru untuk menggapai tujuan yang dirumuskan. Analisis ini biasanya melihat beberapa laporan penilaian kesiswaan, kurikulum dan pihak yang memiliki bacaan kondisi kelemahan pendidik. Data ini ditemukan dalam dokumentasi yang telah ditemukan. Penulis menemukan berita acara rapat. Di dalamnya dijabarkan beberapa pihak yang diminta memberikan laporan pengembangan pembelajaran. Dari waka kesiswaan diminta laporan perkembangan siswa dan dari waka kurikulum diminta laporan pelaksanaan pembelajaran oleh para guru.²¹⁸

²¹⁷ *Wawancara*, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

²¹⁸ *Dokumentasi*, Berita acara rapat Komite MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Tanggal 21/06/2021

Mun'em menambahkan bahwa dalam rapat tersebut bukan hanya untuk dimintai laporan, namun juga saling memberikan pandangan. Ada pembahasan alternatif-alternatif guna menyelesaikan masalah ditemui. Jika ditemukan adanya kelemahan dalam analisis kebutuhan, serta merta seluruh peserta rapat dapat memberikan pandangannya. Tentunya pandangan yang dimaksud adalah alternatif-alternatif strategi yang dapat dijadikan jalan, agar kelemahan dapat di atasi. Rincinya, ia menuturkan,

“..iya, banyak hal sebenarnya, bukan hanya laporan saja. Seperti rapat pada umumnya itu pak. Memang, berkenaan dengan penilaian yang akan dijadikan dasar program pengembangan SDM tenaga pendidik atau guru, banyak dibaca didasarkan pada masalah yang ditemui dari perkembangan peserta didik. Namun saya hadir, bukan hanya untuk laporan saja, namun juga memberikan masukan agar masalah yang menyebabkan kelemahan pada peserta didik dapat diatasi bersama. Ini bukti bahwa pengembangan mutu para guru juga dilahirkan dari aspirasi bersama. Bukan hanya dari kepala sekolah, apalagi dianggap dari pengurus yayasan. Rapat di internal MA itu untuk merumuskan usulan penting pengembangan mutu guru-guru. Usulan itu akan dibawa ke yayasan. Di sana, biasanya nantinya dalam musyawarah juga mengundang kami. Untuk membahas usulan dan masalah yang ditemui oleh yayasan sendiri. Setiap tahun begini alurnya pak. Semuanya pasti aspirasi internal pengelola MA sendiri. Kecuali ada kegiatan mendadak. Biasanya dipanggil yayasan, namun ya tetap nantinya diputuskan bersama, artinya perlu minta pendapat kita juga dalam hal keputusannya”.²¹⁹

Sedangkan terkait dengan rapat di yayasan, disampaikan langsung oleh bidang pendidikan, Mahmud Baijuri. Ia memperinci prosesnya dengan menyampaikan,

²¹⁹ Wawancara, Mun'im (Waka Kesiswaan MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

“rapat yang diadakan di yayasan menunggu usulan atau hasil rapat di internal MA. Kalau mereka sudah memiliki usulan, pasti dibawak ke rapat yayasan. Hasil dari aspirasi mereka, kemudian kami periksa dan kemudian mengundang mereka untuk hadir. Nah dalam rapat, kami tentu memiliki tim yang juga memiliki analisis. Usulan mereka dipertemukan dengan bacaan tim kita. Ini tentu untuk menyinergikan basis data dan pertimbangan ulang usulan mereka. Ketika dasar masalah senada baru kita bersama-sama mempertimbangkan ulang alternatif yang ditawarkan. Alternatif terbaik tentu akan menjadi target untuk dilaksanakan”²²⁰.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bawah perencanaan dilakukan secara partisipatif dan berpijak pada budaya dan orientasi pendidikan umum dan pesantren. Walaupun juga dikatakan bahwa ada beberapa perencanaan yang muncul dari pihak struktural pesantren, namun juga tetap dimusyawarahkan bersama. Beberapa keputusan tetap melibatkan stakeholder dari yayasan dan internal kelembagaan MA.

Pasca perencanaan, tentu hal yang perlu dibahas selanjutnya adalah tahap pelaksanaan. Jadi data selanjutnya yang akan disajikan, berkaitan dengan proses implementasi rencana yang telah dirumuskan di awal. Pelaksana utama pengembangan mutu tenaga pendidik adalah struktural internal MA Salafiyah Syafi'iyah. Artinya dari seluruh langkah, yang banyak memegang peranan adalah pengelola MA sendiri. Hanya ada beberapa kegiatan yang wujudnya lebih pada hal yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi keterikatan dengan budaya pesantren.

²²⁰ *Wawancara*, Mahmud Baijuri (Kepala Yayasan Bagian Pendidikan Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Situbondo) Tanggal 17/02/2022

Terkait dengan pelaksanaan rekrutmen misalnya, pelaksanaannya dilakukan oleh struktural internal. Yang demikian sebagaimana disampaikan oleh kepala tata usaha madrasah. Ia mengatakan,

“masalah rekrutmen SDM, pasca diputuskan untuk merekrut tenaga pendidik baru, ya kami membuat pengumuman. Tentu, yang awal dilakukan, yang menentukan prasyarat dan kriteria yang ditentukan. Dalam membuat ini, tentu yang menjadi dasar adalah hasil rapat yayasan. Ya, seperti yang samaan ceritakan tadi pak, pada tahapan perencanaan, dilakukan dengan analisis kebutuhan, ya itu dasarnya. Selain itu, kami juga mengutamakan lulusan MA sendiri atau yang paling tidak lulusan pesantren sendiri”.²²¹

Penyelenggaraan rekrutmen dilakukan internal kepengurusan MA. Mulai dari persyaratan, asesment berkas dan penentuan interview calon pendidik. Dalam dokumentasi yang ditemukan, dijabarkan bahwa tahapan rekrutmen dilakukan dengan beberapa tahapan, yakni penjaringan calon pendidik, seleksi berkas calon pendidik, seleksi interview dan pengumuman.²²² Beberapa langkah ini secara rinci

dijabarkan oleh kepala madrasah. Ia menuturkan,

“ya awal, pengumuman. Itu dua ada pak. Ada yang dilakukan dengan berbasis tertutup. Itu demi mendapat SDM yang berasal dari lulusan kita sendiri. Ini perlu, bukan pilih kasih. Namun itu demi menjaga keserasian target dan kompetensi pendidik. Kami lebih mengutamakan menjaga kesesuaian akhlak dari pada kompetensi. Jadi kita lebih mengutamakan itu. Tapi yang kita masih nagadakan terbuka, karena kan orang-orang dari luar tidak menutup kemungkinan ada yang sesuai dengan spesifikasi yang kamu butuhkan. Setelah mengadakan pengumuman, yang baru ada banyak calon baik dari yang berasal dari lulusan sendiri ataupun umum. Semua kami periksa berkas-berkasnya. Dari situ dipilih spesifikasi yang sesuai dengan persyaratan. Berkas yang

²²¹ Wawancara, M. Yasin (Kepala Tata Usaha MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

²²² Dokumentasi, Berita acara Open Rekrutmen Tenaga Pendidik MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Januari 2021

lengkap diteruskan ke yayasan dan kami musyawarah untuk menentukan hari interview. Jadi interview dilakukan oleh dua pihak pak. Ada yang dari internal dan juga kepengurusan yayasan sendiri. Dari interview itu, baru dapat ditemukan hasilnya. Yang terpilih akan di SK oleh yayasan”.²²³

Berdasarkan pemaparan ini menjadi sangat jelas, bahwa dalam rekrutmen struktural internal madrasah menjadi pelaksana utama. Namun dalam penetapannya dilakukan atas wewenang kepengurusan yayasan. Tentu, yang dimaksud dari kepengurusan yayasan adalah divisi pendidikan dan seluruh struktural yayasan pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sokerjo. Proses yang demikian ini, menunjukkan adanya keterpaduan peran hal menentukan SDM tenaga pendidik MA.

Selain itu, hierarki pertimbangan kompetensi juga nampak dirinci dari pendapat kepala sekolah di atas. Proses rekrutmen lebih mengedepankan pertimbangan kesesuaian atau komitmen pertimbangan moralitas keagamaan dari pada profesionalitas. Itu sebabnya, rekrutmen terlebih dahulu dilakukan secara tertutup yang memfokuskan pada lulusan pesantren atau MA sendiri. Jadi mereka lebih mengedepan kompetensi agama dengan kompetensi pengetahuan umum. Atau, dapat saja dikatakan bahwa prosesnya memfokuskan pada terciptanya tenaga pengajar yang hasil produk pembelajarannya sendiri.

Berdasarkan dokumentasi yang ada, juga ditemukan fakta senada bahwa banyak tenaga pendidik yang telah direkrut berasal dari internal atau lulusan pesantren Salafiyah Syafi'iyah sendiri. Dari 38 tenaga

²²³ *Wawancara*, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

pendidikan yang terdata, 31 pendidikan merupakan lulusan pesantren Salafiyah dan seluruhnya merupakan lulusan pesantren. Dengan demikian, proses rekrutmen yang dijelaskan di atas, nampak telah berhasil dan telah lama dikembangkan.

Adapun terkait dengan kegiatan pengembangan yang dilakukan, nampak hampir senada. Semua pihak dan kegiatan yang dilakukan memiliki fungsi masing-masing. Pihak internal MA mengadakan pengembangan yang lebih condong pada pengembangan kompetensi pembelajaran formal. Sedangkan yayasan lebih pada kegiatan pengembangan kompetensi yang berhubungan dengan nilai atau budaya pendidikan pesantren.

Ada beberapa macam kegiatan pengembangan dan pelatihan yang diadakan oleh struktural internal MA. Semuanya berkenaan dengan pengembangan profesionalitas. Tentu ada yang bentuk aturan atau kewajiban dan beberapa pelatihan serta pengembangan pembelajaran.

Adapun terkait dengan hal yang bentuknya aturan, adapun beberapa kegiatan yang ditemukan dalam dokumentasi bawah ini;²²⁴

- 1) Membuat satuan pengajaran / Silabus (persiapan mengajar).
- 2) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar.
- 3) Membuat dan menyusun lembaran kerja siswa (LKS/Job sheet) untuk pelajaran yang memerlukannya.
- 4) Melaksanakan kegiatan penilaian belajar.

²²⁴ *Dokumentasi*, Tugas Tenaga Pendidik MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Januari 2021

- 5) Mengisi buku jurnal kelas setiap mengajar.
- 6) Mengisi dan meneliti daftar hadir murid sebelum pelajaran dimulai.
- 7) Mengadakan pengembangan setiap bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya.
- 8) Membuat prosentase target kurikulum yang telah dicapai dan prosentase daya serap murid.
- 9) Mengikuti secara aktif pelaksanaan (6K) di madrasah.
- 10) Membuat catatan-catatan khusus bagi murid yang perlu mendapat perhatian dan mengadakan koordinasi atau konsultasi dengan pihak terkait.

Data di atas merupakan arahan atau kewajiban bagi para guru MA Salafiyah Syafi'iyah. Menurut Waka kurikulumnya, Sholeh Az Zahro yang menuturkan bahwa data tersebut merupakan umum masing-masing guru. Baginya, tugas tersebut merupakan indikator profesionalitas. Seluruh guru secara formal harus melaksanakan apa yang telah dibebankan atau menjadi tanggung jawab mereka.²²⁵

Selain memberikan tugas formal, tentu juga ada kegiatan yang wujudnya merupakan pengembangan kompetensi pendidik. Muhammad Yasin, KTU MA Salafiyah Syafi'iyah memberikan penjelasan bahwa ada kegiatan rutin secara formal dilakukan oleh MA sendiri. Ada kegiatan pengembangan formal yang diadakan dengan kerja sama beberapa instansi atau pihak profesional dan ada juga yang dilakukan

²²⁵ *Wawancara*, Moh Sholeh Az Zahro (Waka Kurikulum MA Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Sokerjo Situbondo) Tanggal 15/02/2022

secaa nonformal yang bentuk seperti musyawarah pembelajaran.

Rincinya ia mengatakan,

“masalah peningkatan bakat atau skill para guru yang bukan hanya dengan mengadakan kegiatan. Kalau kegiatan formal yang biasanya diadakan dengan mendatangkan beberapa profesional. Tergantung pada jenis kegiatan yang dilakukan. Kalau masalah pembelajaran ya yang ahli dalam pembelajaran. Kalau teknologi yang dapatkan ekspert IT. Intinya begutu kalau kegiatan yang formal. Bukan hanya itu yang dilakukan. Ada kegiatan diskusi rutin dua minggu sekali, para guru melakukan musyawarah. Di sini kan guru juga memiliki kelompok, kelompok guru mapel. Kegiatan yang diadakan cukup memiliki fungsi positif pada perkembangan kompetensi guru. Mereka sering dan saling dukung. Setiap masalah pemebelajaran yang mereka bahas dan diskusikan bersama”.²²⁶

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diikatkan bahwa ada dua model pengupayaan peningkatan kompetensi para guru dalam hal menjamin mutu

lulusannya. Ada kegiatan yang berbentuk pelatihan dan pengembangan, serta juga ada upaya pembentukan atau peningkatan komunikasi para dalam hal saling mendukung guna menciptakan pembelajaran yang efektif.

Adapun kegiatan yang diadakan dalam bentuk pelatihan adalah sebagaimana temuan dokumentasi di bawah ini;

²²⁶ Wawancara, M. Yassin (KTU MA Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Sokerjo Situbondo) Tanggal 15/02/2022

Tabel 4.5 Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Guru

Jenis Kegiatan	Pelaksanaan
Pelatihan Tekhologi Pembelajaran	Dilaksanakan atas kerja sama Universitas Ibrahimi dan MA
Pengembangan penulisan soal HOTS	Dilakukan pra ujian akhir semester
Pelatihan Pemanfaatan Tool Kolaborasi dan Pengolahan Data Online	Diadakan bersama oleh Kelompok Kerja guru melalui kerja sama dengan Kemeterian agama Situbondo
Manajemen pembelajaran kelas	Diadakan secara daring awal semester kedua tahun 2021 dengan menghadirkan dosen fakultas Pendididkan Universitas Ibrahimi
Pelatihan Penyusunan admintrasi dan Perangkat Pembelajaran	Diadakan setiap awal semester genap dan ganjil tahun 2021
Pelatihan Tindakan Kelas	Diadakan bersama oleh seluruh guru Aliyas se-Situbondo

Berdasar data di atas menunjukkan bahwa ada beberapa pihak yang dilibatkan dalam pengembangan kompetensi pendidik MA Salafiyah Syafi'iyah. Ada yang berasal dari internal pesantren dan ada yang berasal profesional ekstenal pesantren. Dari internal pesantren, ada yang kepengurusan pesantren, hingga perguruan tinggi pesantren. Ini salah satu yang membedakan dengan situs pertama. Di MA situs kedua ini pengembangan kompetensi juga disokong dari kualitas pendidikan formal pendidikan tinggi pesantren yang telah maju. Terkait masalah ini, Anwaruddin mengatakan,

“Kita itu diuntungkan adanya Universitas Ibrahimi. Ada fakultas pendidikan, teknologi hingga ma’had aly. Ini semua kan dibutuhkan dalam pengembangan kompetensi guru. Beberapa dosen yang ada di dakultas tarbiyah tentu banyak membantu pengembangan pembelajaran di MA sini. Apalagi masalah pengembangan media pembelajaran berbasis teknologi, kita yang dapat support dari perguruan tinggi. Apalagi ma’had aly, kita kan yang dikembangkan di sini juga ilmu fiqh, ya jujur beberapa pengajar ma’had aly sering

mengajar pada para siswa bahkan pendidik juga. Itu masalah kegiatan kajian fiqh kekinian, yang selalu didamping oleh mahasiswa hingga pendidikan di ma'had aly. Kami bersyukur akan hal ini. Ya, tapi kita ya masih mengirim para guru untuk mengikuti pelatihan guru yang diadakan Kemenag maupun balai pelatihan. Ya, tatap kami butuh. Itu kan demi pengembangan yang lebih komprehensif. Namun pada intinya begini, pengembangan skill keguruan juga banyak didukung oleh instansi pendidik yang memang telah maju di pesantren".²²⁷

Selain dengan model pengembangan di atas, ada juga penjelasan data informasi bahwa pihak yayasan juga melaksanakan kegiatan diorientasikan guna pengembangan komitmen dan loyalitas para guru MA Salafiyah Syafi'iyah. Salahnya satunya adalah kegiatan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI). Dalam observasi ditemukan, kegiatan ini diadakan dalam berbagai kelompok. Ada yang diadakan hanya untuk santri, para guru kelembagaan formal, masyarakat sekitar dan umum.²²⁸

Mahmudi Baijuri menegaskan bahwa kegiatan PHBI juga memiliki fungsi dalam pengembangan tenaga pendidik. Baginya seluruh pengurus yayasan, menurutnya, kompetensi guru madrasah bukan hanya berhubungan dengan proses pengembangan kognisi saja, namun juga spiritualitas yang berhubungan dengan nilai-nilai keagamaan pesantren. Baginya kegiatan PHBI adalah salah cara penguatan kesadaran nilai agama pesantren. Lengkapnya ia mengatakan,

“seluruh kegiatan pesantren untuk guru tentu memiliki visi dan misi tertentu. Kegiatan PHBI misalnya, tentu berkaitan dengan pengarusutamaan budaya pesantren sebagai salah kompetensi guru madrasah yang ada di bawah naungan pesantren Salafiyah

²²⁷ *Wawancara*, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

²²⁸ *Observasi*, Kegiatan Musyawarah PHBI Pesantren Salafiyah Syafi'iyah pada Tanggal 02/06/2021

Syafi'ayah Sokerejo. PHBI yang bukan hanya diadakan bagi masyarakat umum, namun juga khusus diadakan untuk para guru tentu memiliki alasan tertentu. Bagi kita salah guru dianggap memiliki kompetensi, apabali memiliki kesadaran tinggi akan pentingnya nilai-nilai keagamaan di pesantren. Nilai kesadaran agama yang dimaksud itu banyak salah satu kepercayaan akan kesadaran ibadah dalam mengabdikan diri untuk ummat. Dalam kegiatan, kiai atau pengasuh kan hadir sendiri. Beliau selalu memberikan wejangan pada para guru. Inti yang disampaikan dalam PHBI yang khusus untuk para guru itu biasanya mengenai kepercayaan bekerja untuk pesantren itu bukan hanya berorientasi pada kebutuhan dunia. Tapi, untuk bahagia di dunia dan akhirat.²²⁹

Berdasarkan pernyataan ini kegiatan PHBI memiliki peran penguatan nilai-nilai spiritualitas yang juga dijadikan sebagai basis kompetensi guru. Kegiatan keagamaan memiliki dampak penguatan kesadaran agama. Salah satu yang banyak memiliki pengaruh pada pengembangan kompetensi tenaga pendidik adalah pemahaman atau keyakinan akan barokah pengabdian. Hadirnya pendiri pesantren pada cara PHBI menguatkan kesadaran penting pengabdian di lembaga pesantren. Nilai yang banyak mempengaruhi tingkat loyalitas mereka dalam melaksanakan tugas. Para guru dengan kesadaran ini bukan hanya termotivasi oleh adanya materi atau gaji, namun juga pahala yang dapat menjadi bekal ke akhirat.

Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Anwaruddin. Sebagai kepala madrasah, ia menuturkan,

“PHBI itu dapat mengembangkan loyalitas. Para guru menerima pembekalan dalam acara itu. Pembekalannya tentu erat berkaitan dengan proses pengembangan spiritualitas kerja. Semakin kuat spiritualitas agama, semakin komitmen para guru untuk

²²⁹ Wawancara, Mahmud Baijuri (Kepala Yayasan Bagian Pendidikan Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Situbondo) Tanggal 17/02/2022

mengabdikan dirinya di pesantren. Jadi kegiatan itu memiliki peran pengembangan loyalitas dan komitmen para guru dalam melaksanakan tugasnya di madrasah ini. Mereka tidak berorientasi pada gaji duniawi saja. Mereka percaya akan barokah”.²³⁰

Penjelasan merupakan bukti bahwa pengembangan mutu pendidik di MA Salafiyah Syafi'iyah dilakukan pada seluruh aspek. Ada yang fokus pengembangan kognisi, skill pembelajaran hingga kemampuan profesionalitas para guru. Ke semuanya dilakukan guna mencetak lulusan yang memiliki sesuai dengan orientasi atau visi dan misi awal. Jadi semuanya dilakukan secara terpadu dan berkesinambungan.

Tahapan selanjutnya, adalah evaluasi. Tahapan ini guna menilai progresivitas tenaga pendidik dalam hal pengembangan lulusan. Proses ini oleh MA situs kedua ini, dianggap bagian dari proses supervisi madrasah. Ada beberapa hal penting yang menjadi tolak ukur supervisi para guru dilakukan. Yang demikian tentu tetap berhubungan dengan visi, misi, dan target yang telah ditetapkan. Jadi tolak ukur hampir senada dengan situs pertama yakni mutu kerja dan mutu pembelajaran yang dilakukan oleh para pendidik. Dalam hal mutu kerja, tentu yang menjadi acuan adalah tindakan dan profesionalitas pendidikan dalam menjalankan tugas-tugas kesehariannya. Sedangkan yang berhubungan dengan mutu pembelajarannya dilakukan dengan berbasis pada penilaian peserta didik.

²³⁰ Wawancara, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

Dua proses demikian dilakukan dengan dua tahapan evaluasi, yakni evaluasi internal MA dan evaluasi dalam rapat yayasan. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Sholeh Az zahra. Ia menyampaikan,

“ada dua hal yang dikaji dalam proses supervisi tenaga pendidik. Proses evaluasi dilakukan pada kerja tenaga pendidikan dan tentu juga masalah kualitas para siswa juga. Keduanya ini dilaksanakan dalam dua bentuk. Evaluasi di internal MA dan evaluasi mutu perkembangan mutu peserta didik. Pada evaluasi tindakan kerja guru ini, tentu dilakukan bersama sesuai fungsinya. Secara fungsional dilakukan oleh Waka kurikulum. Namun sebenarnya dilakukan bersama-sama. Utamanya komite sekolah. Dalam rapat Evaluasia, semua dikaji, terkait dengan kedisiplinan dan metode pembelajaran. Semua kita kaji. Proses evaluasi dilakukan secara terpadu, artinya bacaanya pada perkembangan siswa dihubungkan dengan evaluasi tindakan para guru. Dari hasil evaluasi ini, baru kemudian disetorkan atau dilaporkan ke yayasan. Pengurus yayasan akan menindak lanjuti laporan itu”²³¹.

Menguatkan paparan di atas, Mahmud Baijuri menegaskan bahwa proses evaluasi yang dilakukan yayasan juga menyangkut dua hal tersebut. Keduanya berkaitan dengan mutu kerja guru dan perkembangan mutu peserta didik. Keduanya sama dikaji secara seksama bersama pengurus yang lain. Penilaian dilakukan secara terpadu. Dengan kata lain, jika ditemukan adanya kelemahan dalam mutu siswa, mestinya ada kelemahan dalam mutu kerja guru, baik dalam metode pembelajaran maupun metode pembelajarannya.²³²

Adapun indikator masing-masing dari dua hal yang dievaluasi tentu berkaitan dengan sub pokok orientasi yang ada dalam visi MA sendiri. Sebagaimana dikemukakan di awal bahwa ada beberapa sub orientasi

²³¹ *Wawancara*, Moh Sholeh Az Zahro (Waka Kurikulum MA Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Sokerjo Situbondo) Tanggal 15/02/2022

²³² *Wawancara*, Mahmud Baijuri (Kepala Yayasan Bagian Pendidikan Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Situbondo) Tanggal 17/02/2022

mutu lulusan yang hendak dicapai oleh MA Salafiyah Syafi'iyah yakni berutu dalam ilmu pengetahuan, teknologi dan agama. Terkait dengan agama di MA memfokuskan pada ilmu fiqh yang merupakan keunggulan pesantren. Dari sub ini yang juga menjadi indikator dalam hal membaca mutu tenaga pendidiknya. Anwaruddin menjelaskan bahwa yang dinilai lebih awal adalah hasil penilaian ketiganya pada peserta didik. “jika ada kelemahan, baru mengevaluasi tenaga pendidiknya, “tuturnya.²³³

Adapun hasil Evaluasi biasanya dijadikan dalam hal melakukan dua hal yakni guna mereformulasi rencana rekrutmen dan program pengembangan tenaga tenaga pendidiknya. Hasil yang dimaksud tentu adalah kesimpulan yang berasal dari musyawarah yayasan. Artinya, roformulasi pengembangan mutu pendidik dilakukan atas wewenang struktural yayasan. Mahmud Baijuri menyampaikan hal terkait ini dengan mengatakan,

“Ya sama pak. Mau ngadakan rekrutmen ulang atau mau memecat tenaga pendidikan ya tergantung Evaluasi bersama di yayasan. Kan memang sejak awal proses SK tenaga pendidik itu atas otoritas yayasan. Jadi urusan mau dipecat atau tidak yang tergantung evaluasi yayasan. Begitupun dalam hal pengembangan dan pelatihan, rekomendasi yang dapat dijadikan dasar melakukan evaluasi ya ada di kebijakan yayasan ”.²³⁴

Jadi berdasarkan penjelasan di atas, dapat dijelaskan bahwa proses evaluasi dilakukan dapat internal MA dan baru kemudian dilanjutkan dengan musyawarah kembali antar kepengurusan yayasan.

²³³ *Wawancara*, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

²³⁴ *Wawancara*, Mahmud Baijuri (Kepala Yayasan Bagian Pendidikan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo) Tanggal 17/02/2022

Konten yang menjadi fokusnya adalah peningkatan sikap, keterampilan dan pengetahuan guru yang dalam pencapaian tujuan bersama. Hasil evaluasi ini dijadikan dasar untuk merencanakan lebih lanjut dan bahkan sebagai dasar memberhentikan atau menambahkan dukungan kesejahteraan bagi para guru.

Selain dari pada itu, reformulasi pengembangan mutu pendidik dilakukan atas kebijakan yayasan. Ini bukan hanya masalah pemecatan atau kegiatan pengembangan juga. Namun juga masalah kenaikan gaji atau tunjangan guna mendukung kompetensi profesionalitas para guru. Jadi dalam hasil evaluasi dijadikan dasar guna melakukan reformulai pengembangan mutu. Dengan demikian, manajemen mutu dilakukan secara terpadu dan berkesinambungan.

b. Manajemen Mutu Siswa dalam Mengembangkan Kompetensi lulusan

Senada dengan apa yang dirinci di situs pertama, sebelum membahas panjang terkait dengan proses pengembangan potensi siswa dalam meningkatkan kompetensi, penulis akan melihat secara luas manajemen mutu yang dilakukan. Skala luas yang dimaksud adalah proses perencanaan holistik yang dilakukan madrasah pesantren MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Untuk itu, penting juga menggambarkan lebih birokrasi, visi, misi dan penyusunan program pengembangan potensi dalam membentuk out put lulusan yang bermutu.

Proses manajemen yang dilakukan nampak hampir senada dengan apa yang ada di MA Husnul Ri'ayah, pengembangan mutu lulusan dilakukan dengan pengembangan visi yang memadukan orientasi pengetahuan dan orientasi pendidikan pesantren. Artinya, seluruh proses manajemen diawali dengan tahapan perencanaan yang memadukan orientasi pengembangan pengetahuan dan agama. Dalam penyusunannya tentu ada struktural khusus yang melaksanakannya.

Hampir senada dengan apa yang ada di situs pertama, tim pengembang yang ada di MA Salafiyah Syafi'iyah juga berasal dari pengurus yayasan pesantren. Hanya saja, timnya lebih terstruktur dan tersentral pada sub unit struktural yayasan. Penyusunan rencana visi dan misi, dilakukan dengan dua tahapan yakni perumusan ditingkat internal kelembagaan madrasah dan kajian bersama di kepengurusan yayasan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Mahmudi Bajuri, Kabid

Pendidikan Yayasan Pendidikan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah. Ia mengatakan,

“perencanaan visi dan misi, tahapan akhirnya kita yang memusyawarahkan. Namun bukan berarti kita semua. Usulan dan kajian terlebih dahulu dipersiapkan oleh tim internal MA sendiri. Mereka mengkaji menyusun secara seksama. Setelah selesai baru dilihat oleh kita. Setelah nyampe di tangan kita, baru kita panggil seluruh pihak, ya utamanya stakeholder struktural internal mereka. Biasanya yang dilibatkan itu ya kepala sekolah dan ketua komite. Selain keduanya, disesuaikan dengan kebutuhan. Kalau yang paling urgen, kelemahan perumusan kurikulumnya, ya diikutsertakan yang kepala urusan kurikulum”.²³⁵

²³⁵ Wawancara, Mahmud Bajuri (Kepala Yayasan Bagian Pendidikan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo) Tanggal 17/02/2022

Berdasarkan paparannya, tahapan perencanaan nampaknya dilakukan dengan partisipatif dan bahkan berbasis pada ide yang muncul dari struktural bawah. Data yang menguatkan hal ini dikemukakan oleh Anwaruddin, Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah. Ia menuturkan,

“Seluruh dirumuskan di sini secara bersama, baru dibawa ke yayasan setelah selesai. Proses perumusannya kalau internal sendiri itu yang dilakukan oleh beberapa pihak. Ada ketua komite, waka kurikulum, kesiswaan, dan seluruh guru kelas. Yang dipakai tentu pertimbangan kebutuhan kontestasi atau yang dibutuhkan oleh masyarakat dan tentu kemudian dipadukan dengan orientasi atau apa yang menjadi unggulan di pesantren ini”.²³⁶

Selain itu, dalam perumusan visi, misi dan program pembelajaran, beberapa hal yang dilakukan oleh beberapa tim pengembangan adalah melakukan proses analisis. Ada dua analisis yang dilakukan yakni analisis kebutuhan dan analisis potensi yang dimiliki. Tentunya dua analisis ini dalam konteks pengembangan potensi siswa MA guna menghasilkan lulusan yang bermutu. Mahmud Baijuri mengomentari hal demikian dengan menuturkan, “*upaya memahami keunggulan pesantren dan kebutuhan masyarakat ini, tentu berhubungan dengan upaya pengembangan lulusan MA*”.²³⁷

Untuk lebih detailnya, perlu kiranya juga menghadirkan data dokumentasi yang berkaitan dengan hasil perumusan yang dilakukan. Penulisnya memulainya dengan penjabaran visinya sebagai orientasi

²³⁶ Wawancara, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

²³⁷ Wawancara, Mahmud Baijuri (Kepala Yayasan Bagian Pendidikan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 17/02/2022

holistik yang telah dirumuskan. Adapun visi MA Salafiyah Syafi'ah adalah "*Lahirnya anak didik yang beriman, berilmu, beramal, bertaqwa, berakhlak karimah, serta cerdas dan terampil, sebagai kader Muslim Khaira Ummah*".²³⁸

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa visi bersama yang dicanangkan dalam hal pengembangan mutu lulusan MA Salafiyah Syafi'iyah hampir senada dengan apa yang ada di MA Husnul Ri'ayah. Sama memiliki dua orientasi ruang lingkup yang sengaja dipadukan. Ada ruang lingkup pengembangan orientasi pendidikan agama dan ada juga pengembangan pengetahuan dan *skill* profesionalitas. Walaupun lebih didominasi pendidikan agama, namun tetap tidak melupakan penguatan kompetensi keterampilan dan pengetahuan profesional. Dua hal ini sama ada MA situs pertama.

Moh Sholeh Az-Zahra, Waka Kurikulum MA Salafiyah

Syafi'iyah, memperinci visi di atas. Ia menjelaskan bahwa memang sumber utama pengembangannya didasarkan pada orientasi pendidikan pesantren. Namun bukan berarti seluruhnya bersumber dari pendidikan keagamaan saja. Kebutuhan perubahan sosial masyarakat juga dimasukkan. Rincinya, ia mengatakan,

"Visi yang dicanangkan memang merupakan hal yang secara mendasar telah dikembangkan secara komprehensif pesantren ini. Misalnya dalam hal peningkatan spiritualitas, diniatkan dikembangkan melalui materi fiqh. Sebagaimana yang diketahui oleh masyarakat luas, pesantren ini terkenal dengan keahlian

²³⁸ *Dokumentasi, Visi dan Misi MA Salafiyah Syafi'iyah 2020*

fiqhiyahnya. Keunggulan ini yang juga dicanangkan dalam peningkatan kompetensi MA Salafi'ayah Syafi'iyah."²³⁹

Jadi jabaran visi yang memadukan orientasi pendidikan pesantren ini mengindikasikan posisi tujuan pengembangan potensi siswa di MA pesantren merupakan sub bagian atau turunan dari orientasi pendidikan pesantren secara holistik. Penjelasan ini menegaskan bahwa MA pesantren merupakan sub unit pesantren yang tidak dapat dipisahkan dari struktural kerjanya. Pesantren Salafiyah Syafi'iyah sejak awal terkenal sebagai pesantren yang mengfokuskan pada kajian fiqh. Karena itu juga, penjabaran visi terkait dengan pendidikan agama berkaitan dengan keilmuan tersebut.

Untuk lebih melihat visi yang telah disusun dijabarkan sebagai orientasi holistik pengembangan potensi siswanya, penulis menemukan informasi dari data dokumentasi kelembagaan MA. Di dalamnya dijelaskan bahwa visi yang telah disepakati dijabarkan menjadi beberapa bagian. Ada misi umum dan ada juga misi yang berhubungan dengan penguatan kompetensi siswa secara keseluruhan. Rincinya dokumentasi yang ditemukan sebagaimana di bawah ini;

²³⁹ *Wawancara*, Moh Sholeh Az Zahro (Waka Kurikulum MA Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Sokerjo Situbondo) Tanggal 15/02/2022

Tabel 4.6 Susunan Misi Pengembangan Madrasah.²⁴⁰

Misi	Keterangan
Misi Umum	<ul style="list-style-type: none"> • Menyiapkan individu-individu yang unggul dan berkualitas. • Menyiapkan kader-kader yang <i>faqih fi al-Din</i>, baik secara <i>teoritis</i> maupun <i>praktis</i> serta mampu melaksanakan dakwah <i>ila al-Khair amar ma'ruf nahi munkar</i>. • Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang beriman dan bertakwa serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. • Meningkatkan kualitas kelembagaan dan memberikan akses serta pelayanan optimal pada masyarakat. • Mewujudkan pemerataan pendidikan bagi usia anak sekolah sesuai dengan kemampuan lembaga. • Meningkatkan motivasi dan kerja tenaga kependidikan dengan sikap <i>tawadlu'</i> dan <i>ikhlas</i>.
Misi Pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan Manajemen pendidikan yang transparan, akuntabel, partisipatif dan efektif; • Melaksanakan pembelajaran ilmu-ilmu agama berbasis kitab kuning secara teoritis dan praktis, aktif, kreatif, efektif serta menyenangkan; • Mengintegrasikan pembelajaran ilmu-ilmu agama dengan sains; • Menciptakan suasana Madrasah yang dinamis, harmonis dan komunikatif; • Meningkatkan layanan pengembangan potensi, bakat dan minat peserta didik; • Membiasakan peserta didik disiplin belajar, berfikir ilmiah dan bersikap ilmiah; • Menumbuhkembangkan budi luhur dan akhlaq karimah.
Misi Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Mewujudkan pembelajaran yang mampu melaksanakan model pembelajaran berpusat pada siswa, pendekatan pembelajaran dengan guru bertindak sebagai fasilitator dan menguasai substansi berorientasi kompetensi dengan metode berdimensi kognitif, afektif,

²⁴⁰ Dokumentasi, Visi dan Misi MA Salafiyah Syafi'iyah 2020

	<p>psikomotorik, dilakukan secara integral dan holistik.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mewujudkan pemanfaatan perpustakaan yang efektif melalui program pengembangan minat baca siswa/santri dengan menjadikan perpustakaan sebagai sumber belajar, di mana semua guru/mu'allim dalam usaha pengayaan materi yang terkait dengan program pembelajaran, memberikan tugas kepada mereka untuk membaca buku perpustakaan, merangkum dan mendiskusikan serta menyusun kapling secara sistematik dengan memanfaatkan koran, majalah, dan bahan tulis lainnya dari sumbangan masyarakat. • Mewujudkan pemanfaatan laboratorium IPA yang efektif melalui program peningkatan wawasan IPTEK bagi siswa yang dilaksanakan melalui metode demonstrasi, praktik dan eksperimen.
<p>Misi Pemberdayaan Masyarakat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mewujudkan peningkatan peran serta dan kepedulian masyarakat dalam memajukan lembaga pendidikan. • Membentuk Badan Pertimbangan Pendidikan, seperti; Komite Sekolah, Tim penetapan Guru, Tim Supervisi Pendidikan, Tim Majelis Lulusan, Majelis Sekolah dan lainnya sebagai forum pengambilan keputusan bersama antara Pesantren, tokoh masyarakat dan orang tua peserta didik yang secara langsung berkepentingan dengan pendidikan.

Berdasarkan pada tabel di atas, ada beberapa misi yang berhubungan dengan pengembangan potensi siswa. Dari misi umum misalnya, orientasi pengembangan yang dilakukan peserta didik dilakukan dengan menfokuskan terbentuknya kompetensi yang unggul, berkualitas, ahli agama, dakwah, teknologi, dan penguatan motivasi belajar dengan dukungan biaya pendidikan. Begitu pun pada misi pembelajaran dan misi pengabdian, seluruhnya merupakan titik orientasi kompetensi out put yang ingin dihasilkan.

Berkaitan dengan misi pembelajaran, ada beberapa hal yang sangat urgen dan menjadi standar pembelajaran dilaksanakan. Yang demikian di antaranya, penguatan pembelajaran melalui efektivitas guru sebagai fasilitator yang menguasai materi, berorientasi pada penguatan kompetensi yang integral, pemanfaatan bahan baca sesuai orientasi umum dan optimalisasi fasilitas lab serta teknologi. Beberapa standar ini menjadi standar pengembangan potensi siswa diupayakan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Anwaruddin,

“pembelajaran ada beberapa pokok yang selalu menjadi acuan perencanaan pelaksanaan pembelajaran. Itu seperti yang samean baca di dokumentasi terkait dengan visi dan misi. Intinya, guru harus menjadi fasilitator dan berupaya meningkatkan kompetensi secara menyeluruh. Ada juga yang berkaitan dengan sarana prasarana, seperti perpustakaan dan laboratorium. Terus, ini lagi, optimalisasi pengembangan kemampuan teknologi”.²⁴¹

Proses perencanaan manajemen pengembangan potensi peserta didik dilakukan menganalisis keunggulan pesantren, kebutuhan masyarakat dan dukungan biaya pendidikan. Analisis keunggulan tentu mudah dilakukan. Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, di MA Salafiyah Syafi'iyah mendasari seluruh hal yang dikembangkan berdasar pada prestise yang telah dicapai oleh pendidikan pesantren selama ini. Yang lumayan sulit analisisnya, itu adalah kebutuhan masyarakat. Hal ini demikian diungkapkan oleh Sholeh Az Zahro. Ia mengatakan, “*hal yang paling susah adalah menganalisis perubahan*

²⁴¹ Wawancara, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

*kebutuhan masyarakat. Perubahan tidak menentu. Dalam hal ini kita memakai arahan dari negara juga”.*²⁴²

Jadi senada dengan pertimbangan perencanaan di situs pertama, beberapa aturan legal yang ada jua menjadi pertimbangan dalam perumusan visi dan misi ini. Artinya, ada standar dan acuan yang bersumber dari sejumlah aturan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Adapun aturan yang dimaksud, tentu salah satunya adalah Peraturan Menteri Nomor 23 Tahun 2006 tentang standar kompetensi peserta didik. Jadi sama dengan apa yang informasi yang didapat di MA Husnul Ri'ayah. Selain aturan ini, ada juga beberapa pedoman yang nampak dipakai, yakni pedoman madrasah reforms dari Kemenag. Dua aturan ini, ada di masing-masing meja kerja dan bahkan pada penulis melakukan observasi langsung pada beberapa rapat tahun ajaran baru, dua pedoman ini sering disebut dan menjadi konten pembicaraan saat rapat.²⁴³

Data di atas membuktikan proses penyusunan rencana pengembangan potensi peserta didiknya dilakukan dengan mengacu kepada sejumlah aturan yang telah ditetapkan. Jadi, pada sisi ini MA Pesantren memiliki kepercayaan kepada model strategi pengembangan kompetensi yang telah dibuat secara holistik oleh pemerintah. Sebagaimana dipahami bersama, dalam PP 23 Tahun 2016 misalnya, beberapa kompetensi seperti kebangsaan, kesesuaian dengan keyakinan

²⁴² *Wawancara*, Moh Sholeh Az Zahro (Waka Kurikulum MA Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Sokerjo Situbondo) Tanggal 15/02/2022

²⁴³ *Observasi*, Rapat Tahunan Ajaran Baru MA Salafiyah Syafi'iyah pada Tanggal 15/11/2021

agama, dan lain sebagainya juga telah diatur. Begitu pun dalam pedoman *Madrasah reforms*, beberapa kompetensi dan strategi pengembangan juga telah diaturan ini. Pihak MA Salafiyah Syafi'iyah nampaknya percaya pada standar dan arahan yang demikian. Hal demikian diperkuat dengan apa dijelaskan oleh M Yasin, Kepala Tata Usaha MA Salafiyah Syafi'iyah. Ia menuturkan, "*karena kita kan di bawah kemenag, memang selayaknya ya begitu*".²⁴⁴

Selain kedua aturan ini, nampaknya juga ada upaya perencanaan yang begitu terlihat terbuka dan partisipatif. Yang demikian ini, sebenarnya telah terlihat dalam aturan dokumentasi profil madrasah. Seperti yang telah tersaji di awal bahwa MA Salafiyah Syafi'iyah juga memiliki misi pengabdian. Dalam dokumentasi disebutkan bahwa misi tersebut merupakan penguatan peran madrasah dalam ikut serta menjawab kebutuhan masyarakat. Beberapa kegiatan ini kebanyakan dilakukan dengan mempertemukan pihak eksternal dan internal. Biasanya yang demikian ini, berbentuk tim atau kelompok yang diberikan ruang untuk memberikan saran atau masukan pada kelembagaan. Ada pun data beberapa kelompok yang terlibat dalam hal merespon kebutuhan eksternal masyarakat adalah sebagaimana data di bawah ini;²⁴⁵

²⁴⁴ *Wawancara*, Moh Yasin (Kepala Tata Usaha MA Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Sokerjo Situbondo) Tanggal 18/01/2022

²⁴⁵ *Dokumentasi*, Profil MA Salafiyah Syafi'iyah 2020

Tabel 4.7 Tim Perencana Pengembangan Pendidikan Madrasah

Tim	Keanggotaan
Komite Sekolah	Sub Struktural Sekolah, Yayasan dan Alumni
Tim penetapan Guru	Struktural Yayasan dan Kepala Madrasah
Tim Supervisi Pendidikan	Struktural Yayasan, Waka Kurikulum, Kepala dan wakil kepala Madrasah
Tim Majelis Lulusan	Ikatan Alumni MA
Majlis Sekolah	Seluruh pihak pengembangan Madrasah (struktural dan OSIM)

Beberapa tim yang disebutkan di atas, merupakan unsur yang tidak hanya berasal dari stakeholder struktural madrasah. Jadi dalam hal perencanaan, adanya banyak pihak eksternal yang dilibatkan. Tentunya seluruh pihak yang disebutkan ini menginginkan mutu kelembagaan MA terus berkembang. Anwaruddin menjelaskan konteks ini secara rinci,

“Tim supervisi itu terdiri dari pengurus yayasan, guru senior, dan kami kepala sama wakilnya. Tugasnya merumuskan desain mutu. Tim penetapan guru itu kebanyakan struktur yayasan, ya kami juga ikut. Tugasnya menyesuaikan kebutuhan pengembangan dengan pendidik yang ada. Kalau tim majlis lulusan itu, semuanya dari alumni. Kita ada forum sendiri untuk kelompok ini. Biasanya di kegiatan temu alumni. Kalau majlis sekolah biasanya melibatkan kepengurusan OSIM. Tugas banyak difokuskan pada pengembangan pendidikan ekstrakurikuler”.²⁴⁶

Adapun berkaitan dengan perencanaan pembelajaran, semuanya tentu dipasrahkan pada waka kurikulum. Dalam hal ini Waka Kurikulum, beberapa program yang direncanakan diantaranya, pengembangan model pembelajaran yang memadukan materi pembelajaran pesantren dan materi yang berhubungan dengan pengembangan pengetahuan umum (ilmu pengetahuan dan teknologi).

²⁴⁶ *Wawancara*, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

Tentunya yang demikian disesuaikan dengan jurusan studi, mata pembelajaran dan standar kompetensi yang akan dicapai. Yang demikian disampaikan langsung oleh Moh Sholeh Az Zahro.

“Pada tahap perencanaan, utamanya dalam hal pengembangan potensi siswa dalam pembelajaran, itu tanggung jawab saya. Dalam tahap ini yang perlu dipertimbangkan adalah standar kompetensi yang ingin capai. Lalu membaca masalah yang menjadi tantangan untuk mencapainya. Kemudian baru mencari alternatif-alternatif yang dapat dilakukan. Alternatif yang dimaksud tentu memadukan pola pembelajaran unggul di pesantren dan acuan teknis lain yang berhubungan dengan proses pencapaian mutu standarnya. Dalam hal ini, selain kita merumuskan sesuai dengan jurusan studi yang ada. Kami juga merencanakan kegiatan yang ada hubungan dengan target ilmu agama yang perlu dan penting untuk diutamakan. Apapun jurusannya, bagi kita materi pengembangan ilmu agama termasuk fiqh yang perlu dikembangkan secara merata bagi semua siswa. Karena itulah, waka kurikulum, bukan hanya memikirkan pengembangan pembelajaran formal saja. Kita juga merencanakan kegiatan bersama yang hubungannya dengan ilmu agama secara merata. Ini penting, kita rutin, bagi semua siswa, mengadakan bahtsul masail bersama. Semua siswa yang dengan ilmu mereka masing-masing, baik IPS dan IPA memakai menjadi pendukung ilmu fiqh”.²⁴⁷

Berdasarkan narasumber di atas, dapat dijelaskan bahwa perencanaan dilakukan dengan menyesuaikan pada masing-masing pelajaran dan juga disesuaikan standar pengembangan berdasarkan pada standar pendidikan pesantren. Pendidikan pesantren yang dimaksud dalam hal ini, standar pemahaman *fiqhiyah*. Jadi ini membedakan konten perencanaan dengan MA pesantren di situs pertama. Situs pertama memfokuskan pada pendidikan Qur'an, sedangkan di MA Salafiyah Syafi'iyah lebih fokus pada pemahaman ilmu fiqh.

²⁴⁷ Wawancara, Moh Sholeh Az Zahro (Waka Kurikulum MA Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Sokerjo Situbondo) Tanggal 15/02/2022

Setelah tahapan perencanaan, penulis akan mencoba membaca data yang berkaitan dengan proses pelaksanaan. Proses pelaksanaan tentunya merupakan langkah praksis rencana yang telah dirumuskan sejak awal. Pembahasan akan menyoal pihak, peran, dan hal-hal lain yang dilakukan guna pengembangan potensi siswa dalam mencapai kompetensi lulusan yang bermutu. Jadi hasil perencanaan yang telah dilakukan akan menjadi sumber utama untuk menentukan titik fokus proses yang akan dibaca.

Pelaksana utama pengembangan potensi siswa MA Salafiyah Syafi'iyah tentu adalah struktural internal kelembagaan. Guna membaca model pelaksanaannya secara komprehensif, tentu perlu membaca peran masing-masing fungsional struktural tersebut. Bukan hanya perannya, namun relasi struktural kerja yang terjadi, juga perlu dilihat sebagai bagian dari manajemen pelaksanaan pengembangan potensi siswa. Ada dua varian model pelaksanaan pengembangan potensi siswa, utamanya dalam hal pembelajaran yakni jalur pengembangan yang dilakukan pada kegiatan formal sekolah dan ada yang dilakukan di luar kegiatan tersebut. Walaupun dapat dibagi demikian, bukan berarti kegiatan tersebut dijalankan *an sich* terpisah. Keduanya terpadu sebagai kegiatan yang dilakukan guna pengembangan potensi secara holistik.

Rincinya sebagaimana yang disampaikan oleh Anwaruddin, ia mengatakan,

“semua kegiatan walaupun berbeda jenis, tapi dilakukan dengan saling keterhubungan. Ada yang memang dilakukan dengan silabus jelas dan tertulis. Jadi ada kegiatan formal pembelajaran formal dan tidak formal. Seluruh kegiatan tentu berhubungan dengan tercapai visi dan misi di awalnya. Pelaksana utama, ya kami pihak sekolah. Kami bukan hanya mengadakan kegiatan yang berhubungan dengan pengetahuan umum saja. Namun orientasi pengembangan bersama keunggulan pendidikan pesantren juga dilakukan. Misalnya kami bukan hanya melakukan metode pembelajaran yang sesuai dengan metode pada umumnya yang dilakukan pada pembelajaran formal, seperti berbasis masalah dan tujuan. Namun juga melakukan proses penguatan kajian fiqh. Salah satunya, misal kita rutin mengadakan *bahtsul masail*. Ya seputar kajian masalah terkini dalam perspektif hukum Islam”.²⁴⁸

Jadi berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengembangan potensi memperhatikan potensi pengembangan pengetahuan umum dan tetap mengandalkan proses pengembangan pendidikan fiqh pesantren. Yang penting lagi dari paparan di atas, adalah keterpaduan dan sinkronisasi seluruh kegiatan yang dilakukan. Dari observasi yang dilakukan. Ada beberapa kegiatan yang merupakan proses pemaduan output pembelajaran. Misalnya, penulis berkesempatan untuk turun langsung pada kegiatan pembelajaran yang dilakukan dalam pembelajaran formal maupun nonformal. Misalnya dalam program studi IPS dan IPA sama membahas tentang pernikahan dini saat akan diadakan *bahtsul masail* yang berhubungan dengan pernikahan. Beberapa guru dalam program IPA nampak menjelaskan kesehatan produksi, sedangkan program IPS nampak diselipkan materi kerentanan sosial akibat banyaknya

²⁴⁸ Wawancara, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

pernikahan dini. Program agama pun demikian, juga dijelaskan isu yang senada. Hal ini sebenarnya untuk mengoptimalkan kegiatan peningkatan pemahaman fiqhiyah dalam kegiatan *bahtsul masail*.²⁴⁹

Data observasi di atas, dibenarkan oleh Mun'em, Waka Kesiswaan MA Salafiyah Syafi'iyah. Ia menjelaskan bahwa ada beberapa mata pelajaran yang diselipkan beberapa keilmuan yang disesuaikan dengan isu kajian yang diangkat dalam kegiatan diskusi fiqh. Ini sudah menjadi motif yang tidak tertulis. Baginya kegiatan ini adalah untuk memberikan kekhasan proses pendidikan yang dijalankan di MA Sokerejo. Dalam pandangannya, "*walaupun ada beberapa prodi, namun upaya pengembangan keilmuan fiqh dilakukan secara bersama dan universal*".²⁵⁰

Penulis akan mencoba merinci dua hal pengembangan yang dijelaskan berbeda tersebut. Pembelajaran formal yang dimaksud adalah pembelajaran yang dilakukan dengan silabus formal dan RPP sesuai program study. Yang demikian dilaksanakan oleh para guru dan materi yang disampaikan telah terstruktur sebagaimana dalam masing-masing pelajaran. Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa MA Salafiyah Syafi'iyah memiliki tiga jurusan studi yakni IPA, IPS dan Keagamaan. Ketiganya tentu memiliki stratifikasi dan standar kelulusan masing-masing. Pada setiap jenjang memiliki standar kelulusan per materi

²⁴⁹ *Observasi*, Kegiatan Pengembangan Mutu Siswa MA Salafiyah Syafi'iyah pada Tanggal 01-30/11/2021

²⁵⁰ *Wawancara*, Mun'em (Kepala Kesiswaan MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

pembelajaran. Kompetensi pada pembelajaran diupayakan guna mengembangkan lulusan yang sesuai dengan sisdiknas. Sederhananya, untuk mencapai nilai maksimal pada ujian nasional. Informasi seperti yang dijelaskan oleh M. Sholeh Az Zahro sebagaimana berikut ini;

“pembelajaran formal itu dilakukan sebagaimana arahan dan pedoman pendidikan yang di bawah kementerian agama pada umumnya. Sesuai dengan silabus dan RPP yang itu disetorkan pada kami dalam setiap awal semester. Metodenya pun yang lebih modern, terorganisir dan lebih sistematis. Targetnya yang untuk memenuhi aturan yang telah ada di sisdiknas. Intinya, pembelajaran ini merupakan inti kegiatan belajar untuk menghasilkan spesifikasi pengetahuan yang dapat jadi bekal menghadapi ujian akhir formal nanti”.²⁵¹

Jadi jelasnya, pembelajaran lebih dikhususkan pencapaian standar pemenuhan formal ujian akhir formal. Para pelaksananya tentu merupakan pimpinan sekolah dengan seluruh sub strukturalnya, para guru mapel dan guru kelas. Di tangan mereka, efektivitas proses ini ditentukan. Yang demikian secara jelas ditegaskan oleh kepala sekolah sendiri. Ia menuturkan,

“suksesnya tidaknya, ini tanggung jawab kami beserta para wali kelas dan guru. Jadi beberapa standar yang telah ditentukan itu menjadi acuan kita untuk mengukur suksesnya tidaknya. Tentu itu semuanya disesuaikan dengan program yang ditempuh. Gini semua mata pelajaran itu ada, standarnya. Seluruhnya itu diupayakan oleh masing-masing guru yang tentunya dipimpin oleh wali kelas. Kita yang masing-masing bagian pelaksana ini, bertugas untuk melakukan monitoring pada semuanya, utamanya para wali kelas. Terkait dengan metode, yang kami serahkan pada para guru. Namun pada intinya mereka melakukan sesuai dengan pedoman formal dan tentu masalah yang dihadapi pada masing-masing

²⁵¹ *Wawancara*, Moh Sholeh Az Zahro (Waka Kurikulum MA Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Sokerjo Situbondo) Tanggal 15/02/2022

materi pembelajaran. Ya sebagaimana yang bapak ketahui, umumnya”.²⁵²

Terkait dengan pedoman yang dimaksud, dalam hal pembelajaran formal ini sebagaimana yang ada dalam teknis pengelolaan pendidikan SLTA/MA swasta kabupaten Situbondo dan petunjuk pelaksanaan pendidikan pondok pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo tahun 2021/2022. Kedua pedoman ini berisi panduan umum pelaksanaan pengembangan mutu pendidikan Madrasah. Berdasarkan dokumentasi yang ditemukan, kedua pedoman ini nampaknya memiliki konsekuensi metode pembelajaran yang didasarkan pada *project* atau tujuan. Dijelaskan bahwa ada tujuan yang lahir dari kedua pedoman ini, yakni “*Sebagai pedoman dan petunjuk pelaksanaan semua kegiatan madrasah, sehingga setiap kegiatan yang dilaksanakan dapat dipertanggung jawabkan dan selalu berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan*”.²⁵³

Walaupun dalam dokumentasi nampaknya metode yang mesti dipilih dalam pelaksanaan pembelajaran formal adalah *project based learning*, namun bukan berarti hanya metode yang lain tak dipakai. Memang menurut para guru yang metode yang paling banyak diperankan adalah *project based learning*, namun juga ada metode yang lain yang sering dipakai. Hal ini sebagaimana dijelaskan Djuhari, guru ekonomi dan akuntansi MA Salafiyah Syafi'iyah. Ia menjelaskan,

²⁵² Wawancara, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

²⁵³ Dokumentasi, Pengembangan Mutu MA Salafiyah Syafi'iyah 2021

“Pada pelaksanaannya, *problem based learning* juga dipakai. Para guru tentu memiliki analisis tertentu terkait dengan peningkatan peserta didiknya. Saya sendiri memiliki catatan anak dan sejumlah persoalan kelemahan materi yang mereka kuasai. Ini yang menjadi catatan saya sebagai guru, agar pengetahuan materi keilmuan yang saya ajarkan dapat terserap secara merata. Seluruh guru semestinya sama juga melakukan hal ini. Makanya dalam hal pengembangan pembelajaran menurut saya, dalam pelaksanaannya lebih tepat menggunakan pembelajaran berbasis pada masalah”.²⁵⁴

Hal demikian ini juga diutarakan oleh guru-guru yang lain. Mulai dari guru pendidikan agama hingga pendidikan IPA dan IPS. Semuanya senada menyampaikan pembelajaran berbasis masalah banyak lebih mendominasi kegiatan pelaksanaan mutu dalam pembelajaran. Fakta ini diakui oleh Karsono, Guru BMK MA Salafiyah Syafi’iyah. Ia mengemukakan,

“seluruh sama pak. Ini nampak sekali dalam rapat para guru. Semua guru melakukan meninjau masalah yang dihadapi. Mereka saling berkonsultasi. Di group KGG misalnya, ini kita setiap hari mengevaluasi masalah-masalah yang ada. Setelah masalah ditemukan, para guru mencari alternatifnya, biasanya mereka saling bermusyawarah untuk itu. Hasilnya tentu akan langsung diimplementasikan pada pembelajaran. Dari itu, saya juga berpandangan bahwa pembelajaran berdasarkan pada tujuan pendidikan dilakukan pada tahap perencanaan dan awal pelaksanaan, Selanjutnya yang lebih digunakan itu metode berbasis masalah”.²⁵⁵

Bahkan ada yang menambahkan bawah proses pembelajaran juga dilakukan dengan *inquiry based learning*. Ahmadi, guru fiqh MA Salafiyah Syafi’iyah, menjelaskan bahwa ada materi yang dipersiapkan dengan berdasarkan tematik yang diangkat. Waktunya tidak sering,

²⁵⁴ Wawancara, Djuhari (Guru Ekonomi dan Akuntansi MA Salafiyah Syafi’iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

²⁵⁵ Wawancara, Karsono (Guru BMK MA Salafiyah Syafi’iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 28/02/2022

biasanya diadakan saat menjelang agenda batsul masail, atau kegiatan kajian masalah agama kekinian.²⁵⁶ Artinya, pembelajaran fiqh nampak memperkuat adanya kegiatan nonformal. Yang demikian dapat secara mudah *dimafhumi*, ini salah salah satu bukti adanya penguatan pengetahuan fiqh yang menjadi keunggulan dari pendidikan pesantren salafiyah syafi'iyah.

Selain memperkuat data di awal, paparan data terintegrasinya pengembangan mutu kompetensi siswa yang unggul berbasis pada keunggulan pesantren juga ditemukan pada hasil observasi. Sebagaimana dijelaskan di awal, ketika menjelang pelaksanaan kegiatan ekstra nonformal, beberapa materi pembelajaran banyak dihubungkan dengan isu yang diangkat. Dalam observasi yang dilakukan, penulis menemukan adanya musyawarah pasca kegiatan dengan para guru kelas terkait dengan apa yang akan dibahas dalam BMK. Kegiatan ini terlihat sebagai konsolidasi atau pertemuan penguatan pemahaman merata antar program studi.²⁵⁷

Berbeda dengan pendidikan nonformal, bentuk pada umumnya disebut sebagai kegiatan ekstrakurikuler. Dari dokumentasi yang ditemukan, ada banyak ragam kegiatan yang dilakukan tidak dalam ruang lingkup kegiatan pembelajaran formal. Kegiatan ekstra ini,

²⁵⁶ *Wawancara*, Ahmadi (Guru Fiqh MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 27/02/2022

²⁵⁷ *Observasi*, Kegiatan Pengembangan Mutu Siswa MA Salafiyah Syafi'iyah pada Tanggal 01-30/11/2021

terlihat terbagi menjadi dua bagian yakni yang diselenggarakan secara bersama dengan dewan guru dan yang diselenggarakan oleh OSIM.

Adapun data dokumentasi kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah dan beberapa guru yang kompetensi adalah sebagaimana data di bawah ini;²⁵⁸

Tabel 4.8 Kegiatan Ekstrakurikuler Yang dilaksanakan oleh Para Guru MA

NO	JENIS KEGIATAN	JUMLAH PESERTA			Pelaksana
		Kelas 1	Kelas 2	Kelas 3	
1.	PMR	17	15	10	Guru dan Anggota UKS
2.	Pramuka	35	40	25	Guru Pramuka
3.	Pecinta Alam	-	-	-	Guru
4.	Olah Raga	102	95	45	Guru Olahraga
5.	Class Meeting	-	24	32	Guru Olahraga
6.	Less Siswa	52	172	160	Guru Mapel
7.	BMK khusus	753	456	569	Guru Fiqh dan BMK

Berdasarkan data di atas, sudah dapat dilihat kegiatan yang paling banyak diikuti oleh siswa adalah kegiatan BMK Khusus. BMK Khusus ini merupakan kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan kompetensi mutu fiqhiyah siswa MA. Hampir seluruh siswa mengikuti kegiatan ini, karena memang didukung oleh semua guru. Bukan hanya prodi keagamaan saja, seluruh peserta didik di semua program mengikuti kegiatan ini. Data ini sebagaimana dipaparkan oleh Karsono di bawah ini;

“.....yang wajib diikuti dari beberapa kegiatan ekstra yang dimotori oleh para guru itu adalah BMK. Kegiatan ini merupakan kegiatan wajib dan merupakan bentuk program yang memadukan

²⁵⁸ Dokumentasi, Data Kegiatan Ekstakurikuler MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo 2021

melestarikan keunggulan pesantren dan optimalisasi orientasi pendidikan secara umum. Saya kan menjelaskan tadi, bahwa pesantren ini gandrung akan ilmu fiqhiyahnya. Ini juga muncul di MA ini, bukan hanya sebagai materi pembelajaran formal, namun kegiatan rutin yang kami selenggarakan setiap bulannya. Seluruh prodi wajib siswanya ikut. Mungkin banyak yang berpikir, apa hubungannya IPA dan IPS dengan kajian fiqh. Kalau prodi keagamaan kan sudah pasti cocok. Begini, ini kekhasan yang ada di MA Pesantren Salafiyah Syafi'iyah ini. Kami berupaya mengembangkan kajian yang memadukan analisis seluruh keilmuan. IPA dalam ilmu fiqh merupakan instrumen yang dapat dipakai sebagai cara pandang rasional. Begitu pun Ilmu sosial dalam program IPS, dapat dipakai sebagai pertimbangan hukum agama yang berkaitan dengan sosiologi masyarakat. Jadi semua dapat dipadukan. Sedangkan ilmu keagamaan, tentu malah lebih banyak hubungannya dengan ilmu fiqh. Dalam pelaksanaan kegiatan ini, seluruh guru berperan juga, termasuk para staff. Kepala sekolah bahkan sangat mendukung kegiatan rutin ini. Bahkan beberapa kali dalam kegiatan dilakukan bersama dengan *ma'had aly*".²⁵⁹

Memang pelaksanaan kegiatan ini tidak ada standar penilaian secara formal. Pelaksananya hanya bisa disebut sebagai pendukung.

Namun seluruh pihak nampak sangat antusias dalam mengembangkan dan melaksanakan kegiatan tersebut. Hal ini karena memang sejumlah prestasi yang diraih dan support kelembagaan serta struktural, begitu sangat besar pada kegiatan ini. Ketua yayasan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah menyampaikan informasi terkait hal ini, "*ya kami begitu bangga pada MA, mereka benar-benar telah menjadi tangan kanan pesantren dalam pengembangan keilmuan yang diharapkan menjadi mutu kelembagaan*".²⁶⁰

²⁵⁹ Wawancara, Karsono (Guru BMK MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 28/02/2022

²⁶⁰ Wawancara, KH. Afifuddin Muhajir (Ketua Yayasan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 28/02/2022

Bahkan Kabid Pendidikan Yayasan Pesantrennya, juga menambahkan paparannya sebagaimana di bawah ini;

“....MA Depag itu yang istimewa bagi kami adalah kesuksesannya membangun pengembangan pembelajaran yang bertujuan untuk mencetak pendakwah yang handal. Itu tentu karena adanya tradisi atau kegiatan yang selama ini rutin dilakukan setiap bulan. Kegiatan ekstra memang, namun karena dilakukan secara rutin, ya alhamdulillah, dapat menciptakan out put. Mutunya kerasa oleh seluruh pihak. Kiai sendiri hingga saat ini terus mendukung pengembangan kompetensi keilmuan atau kajian yang dilakukan. Apalagi saat ini, juga pesantren mengembangkan perguruan tinggi *Ma'had Aly*. Ya tentu kompetensi kegiatan ini dapat melanjutkan dan masa depannya semakin jelas. Pada intinya kegiatan yang dilakukan itu merupakan corong pengembangan mutu peserta didik dalam hal menjadi pendakwah yang handal. Seperti yang bapak baca dalam visi dan misi kami. Tentu kegiatan ini merupakan jalan pengembangan misi kompetensi keahlian agama yang komprehensif”.²⁶¹

Berdasarkan paparan beberapa pengurus yayasan di atas, sudah dapat terlihat bahwa kegiatan ekstrakurikuler yang diadakan juga merupakan kegiatan pencapaian misi yang telah dirumuskan sejak awal.

Bentuk kegiatan ini juga nampak jelas tergambar dalam kegiatan ekstra yang dijalankan oleh OSIM. Adapun data kegiatan yang demikian ini ada dalam dokumentasi berikut ini;

Tabel 4.9 Kegiatan Ekstrakurikuler Yang dilaksanakan oleh OSIM

NO	JENIS KEGIATAN	WAKTU	TEMPAT	KTR
1.	Bakti Sosial	Setiap Minggu	Lokasi Puteri	Fakum
2.	Mading	Setiap Smtr	Madrasah	Sedang
3.	Penerbitan Buletin	Setiap Smtr.	Madrasah	Sedang
4.	Diskusi Keagamaan	Malam Jum'at	Madrasah	Lancar
5.	BMK Khusus	1 bulan	Madrasah	Lancar
6.	Jum'at Bersih	Jum'at Pagi	Madrasah	Lancar

²⁶¹ Wawancara, Mahmud Baijuri (Ketua Bidang Pendidikan Yayasan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 28/02/2022

Berdasarkan dokumentasi demikian, ada banyak kegiatan yang dilaksanakan oleh OSIM. Yang menarik kegiatannya juga hampir bersenada dengan apa yang dilakukan oleh pihak staff dan para guru. Ada kegiatan yang bentuknya mirip, yakni diskusi keagamaan dan BMK Khusus. Kedua kegiatan ini sama memperkuat tentang agama khususnya ilmu fiqh. Informasi ini disampaikan langsung oleh Waka Kurikulum MA Salafiyah Safi'iyah langsung. Adapun perkataan adalah di bawah ini;²⁶²

“kegiatan BMK Khusus yang diadakan OSIM itu sama dengan kegiatan yang diadakan oleh para guru. Kadang juga disatukan, jika hampir Haul pengasuh. Bedanya, kalau diadakan terpisah yang ya pelaksananya mereka. Artinya tidak ada para guru yang menemani. Semuanya para siswa yang ikut. Terkait dengan tema kajian, pastinya hampir sama yakni kajian fiqh kotemporer. Kalau kegiatan kajian keagamaan ya itu lebih umum. Dari laporan pengurus OSIM, kajian tidak melulu fiqh. Biasanya juga masalah balaghah dan kitab-kitab penting di pesantren. Seringnya dalam kegiatan ini banyak melibatkan asatids pesantren”.²⁶³

Selain kegiatan kajian, OSIM juga melakukan kegiatan kreatifitas dan penjagaan pada lingkungan Madrasah. Berdasarkan observasi yang dilakukan, kegiatan pengembangan kreativitas dilakukan dengan penyediaan mading dan juga penerbitan buletin. Dari beberapa artefak yang ditemukan, ada beberapa mading di lembaga MA dan juga berkas pengumuman penerbitan buletin. Beberapa tema yang diangkat

²⁶² *Dokumentasi*, Data Kegiatan Ekstakurikuler MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo 2021

²⁶³ *Wawancara*, Moh Sholeh Az Zahro (Waka Kurikulum MA Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Sokerejo Situbondo) Tanggal 15/02/2022

nampaknya juga banyak yang berhubungan dengan keilmuan fiqhiyah. Selain itu, ada juga kompetisi dua bulanan menulis.²⁶⁴

Berkaitan dengan kompetensi menulis, tentu penulis beranggapan yang demikian merupakan cara pengembangan potensi literasi siswa. Fakta ini dikemukakan oleh Humaidi, kepala bagian tata usaha MA Salafiyah Syafi'iyah. Ia mengatakan.

“...kalau masalah kompetisi itu, memang telah sekolah anggarakan. Itu demi memacu pengembangan literasi siswa MA sendiri. Walaupun hadiahnya sangat kecil, namun alhamdulillah itu cukup memacu motivasi siswa untuk berkarya. Masalah kontennya tetap yang berbau fiqh juga. Ini berhubungan dengan pengembangan kompetensi. Artinya berhubungan dengan pengembangan mutu siswa. Dakwah hari ini kan juga memerlukan kepandaian menulis. Bukan hanya lewat lisan. Gunanya mading dan buletin itu ini juga pak”.²⁶⁵

Adapun yang berkaitan dengan kegiatan yang hubungannya dengan kebersihan ini, tentu berhubungan dengan penguatan moral. Dalam hal ini kegiatan kebersihan dijadwalkan sesuai dengan kelas.

Ada beberapa dokumentasi yang ditemukan dalam mading OSIM. Seluruh kelas kebagian piket per hari di setiap pagi. Sedangkan hari jum'at dilakukan secara bersama-sama.²⁶⁶

Menurut Anwaruddin, kegiatan kebersihan juga berhubungan dengan pengembangan mutu siswa. Baginya, hal demikian ini bukan hanya untuk pengembangan mutu kelembagaan namun juga melatih para siswa bertanggung jawab pada lingkungannya. “*ini juga ajaran*

²⁶⁴ *Observasi*, Lingkungan Salafiyah Syafi'iyah pada Tanggal 01-30/11/2021

²⁶⁵ *Wawancara*, Humaidi (Waka Kurikulum Tata Usaha MA Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Sokerejo Situbondo) Tanggal 05/01/2022

²⁶⁶ *Dokumentasi*, Data Jadewal Kebersihan MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo 2021

*berakhlak. Pesantren juga mengatur ini. Jadi selain untuk kelembagaan, ini juga sebagai bentuk pendidikan yang dapat membentuk karakter siswa”.*²⁶⁷

Selain pola pengembangan pembelajaran dan pelaksanaannya, hal penting lain yang perlu juga urgen dalam proses pelaksanaan adalah peran guru BK. Dalam pelaksanaan penguatan kompetensi siswa perannya sangat besar. Bahkan ia juga memiliki kegiatan rutin dalam membimbing, memotivasi dan mengajak kerja seluruh pihak dalam hal mendukung peningkatan kompetensi peserta didik siswa MA. Ini tentu senada dengan apa yang diperankan di MA pesantren situs pertama.

Penulis berkesempatan berwawancara langsung dengan BK MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo. Ada beberapa agenda yang dilakukan olehnya dalam mendukung tahap pelaksanaan pengembangan potensi siswa MA. Ia menjelaskan bahwa dirinya rutin melakukan kunjungan ke pengurus pesantren dan warga yang putranya sedang menempuh pendidikan di lembaganya. Hal demikian, menurutnya, berorientasi pada penguatan kerja sama dan *mentoring* psikologi peserta didik. *“ini yang membedakan MA Sokerejo dengan MA di luar pesantren. Pendidikan di sini 24 jam kita kroscek pengembangan siswanya”.*²⁶⁸

Menurut Sholeh Az Zahro, peran guru BK dalam pelaksanaan memang terlihat sebagai *mentoring* psikologis. Bukan hanya berperan

²⁶⁷ Wawancara, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

²⁶⁸ Wawancara, Ali (Kepala BK MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

mengevaluasi dan juga menjadi jembatan komunikasi kelembagaan atau bahkan pembelajaran agar seluruh pihak secara terpadu dapat bekerja sama. Dalam pandangannya, komunikasi pada kepengurusan pesantren misalnya, dilakukan guna menjalin kerjasama dalam mendidik siswa MA. Sebagaimana dipahami pesantren pada umumnya, bahwa peserta didik MA mayoritas merupakan santri pesantren. Untuk kondisi belajarnya di pesantren meski juga berhubungan pembelajaran di MA. Karena itu, ia menamakan peran BK dalam tahap pelaksanaan lebih sebagai penjaga efektivitas pembelajaran. Jadi, orientasi meningkatkan kerja sama dalam hal pengembangan sisi kompetensi psikomotorik dan spiritualitas peserta didik.²⁶⁹

Pada tahapan terakhir penulis mencoba mengumpulkan data yang berkaitan dengan evaluasi dan monitoring yang dilakukan guna pengembangan potensi siswanya. Ini merupakan tahapan terakhir yang dilakukan. Prosesnya untuk melakukan reformulasi rencana dalam setiap langkah yang dilakukan.

Berdasarkan informasi yang dihasilkan dari wawancara dengan Anwaruddin, evaluasi dilakukan dua tahap yakni evaluasi kelembagaan internal dan yayasan. Kedua evaluasi menurutnya saling berkaitan. Tentu juga menyangkut seluruh ruang lingkup proses pelaksanaan. Sebagaimana dinyatakan sebelumnya bahwa tahapan pelaksanaan terdiri dari pengembangan melalui kegiatan formal dan nonformal. Dua

²⁶⁹ *Wawancara*, Moh Sholeh Az Zahro (Waka Kurikulum MA Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Sokerejo Situbondo) Tanggal 15/02/2022

proses ini dievaluasi secara hierarkis, yakni mulai evaluasi internal hingga rapat yayasan. “seluruhnya dibaca secara terpadu”, tuturnya.²⁷⁰

Evaluasi internal meliputi beberapa hal yakni evaluasi kegiatan pembelajaran, evaluasi kegiatan ekstrakurikuler dan evaluasi out put masing-masing kegiatan. Rincinya hal ini dikemukakan oleh Mun'en,

“Evaluasi kegiatan pembelajaran yang tentu adalah tentang efisiensi dan optimalnya dalam pengembangan potensi peserta didik. Ya banyak yang dievaluasi materi, penyampaian guru, hubungan guru murid dan banyak lagi. Kalau evaluasi kegiatan ekstrakurikuler itu dilakukan pelaksana sendiri dan kemudian dilakukan evaluasi ulang oleh kepala sekolah bersama seluruh staff. Nah, yang paling urgen ini terkait dengan evaluasi yang dilakukan pada out pembelajaran. Seluruhnya dievaluasi. Ada yang dilakukan guna test pemahamannya, keterampilan siswa hingga spiritualitasnya. Ada yang dilakukan secara formal, tiap tengah dan akhir semester dan ada yang dilakukan oleh guru BK”.²⁷¹

Jadi ada banyak ragam bentuk evaluasi mutu yang dilakukan dalam hal pengembangan potensi siswa. Untuk evaluasi pengetahuan secara formal dilakukan pada tengah dan akhir proses pembelajaran.

Sedangkan dalam hal pengembangan spiritualitas dan moralitas agama dilakukan dalam proses monitoring keseharian dan kegiatan siswa. Hasilnya dari penilaian menjadi acuan untuk menyusun rencana ulang. Seluruh proses demikian dilakukan di seluruh tahapan evaluasi.

Pada sisi internal seluruh pihak, guru, kepala sekolah, BK, staf bahkan pengurus OSIM melakukan evaluasi pada mutu *out put* kegiatan pendidikan yang masing-masing mereka jalankan. Setiap guru dengan

²⁷⁰ Wawancara, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

²⁷¹ Wawancara, Mun'em (Kepala Kesiswaan MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

berkoordinasi dengan kesiswaan dan waka kurikulum memiliki standar penilaian pada output proses pembelajaran yang dilakukan. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Sholeh Az Zahro,

“kami setiap ujian meminta hasil penilaian dari para guru, tentu kami telah menetapkan standar lulusan minimum. Yang kami nilai rata-rata akumulatif. Kami juga punya standar perkelas, masing-masing mapel tidak boleh kurang dari 5.00 rata-ratanya dari masing-masing kelas. Ini sebagai penilaian mutu pemerataan siswa dikelas itu. Hasilnya akan dibuat acuan rencana pembelajaran yang akan datang”.²⁷²

Adapun salah satu dokumentasi yang ditemukan dan informasi adanya tahapan evaluasi demikian adalah sebagaimana data di bawah ini;

Tabel 4.10 Penilaian Evaluasi Pembelajaran Kelas dan Mapel

NO	BIDANG STUDI	NILAI RATA –RATA		
		Kelas 1	Kelas 2	Kelas 3
1.	Pendidikan Agama Islam			
	a. Qur'an Hadits	8,8	8,0	8,0
	b. Aqidah Akhlak	8,4	8,3	8,5
	c. Fiqh	8,5	8,3	8,5
	d. Sejarah Kebudayaan Islam	7,5	7,5	8,0
	e. Bahasa Arab	7,6	7,7	7,8
2.	PPKn	7,4	7,6	8,0
3.	Bahasa dan Sastra Indonesia	7,5	7,4	7,5
4.	Matematika	5,0	6,0	6,3
5.	Sains	6,5	6,3	6,5
6.	Pengetahuan Sosial			
7.	Kerajinan Tangan dan Kesenian			
8.	Pendidikan Jasmani dan Kesenian			
9.	Bahasa Inggris	6,5	7,3	6,5
10.	Bahasa Daerah	7,8	7,7	7,8

Berdasarkan data di atas, nilai terendah adalah kelas 1 pada mapel matematika. Nilai rata-ratanya minimum. Hasil yang lemah ini tentu menjadi dasar pengembangan kegiatan berikutnya. Kegiatan berikut yang dimaksud tentu adalah kegiatan formal dan juga ekstrakurikuler.

²⁷² Wawancara, Moh Sholeh Az Zahro (Waka Kurikulum MA Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Sokerejo Situbondo) Tanggal 15/02/2022

Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Istiana Dhofir, Guru Matematika.

Ia menuturkan,

“hasil evaluasi menunjukkan begitu. Semakin menurun rata-rata kelasnya. Itu artinya, mayoritas masih lemah matematikanya, murid-murid ini. Untuk itu, saya sebagai guru matematika memiliki PR, harus kerja ekstra. Bukan hanya dalam pembelajaran kelas saja. Namun juga harus mengupayakan tambahan atau ekstra pembelajaran. Yang ada di data kegiatan ekstra itu akan ada kegiatan les, ya itu, nanti akan digenjot di sana juga. Akan diupayakan peningkatan agar rata-ratanya tidak di batas minimum lagi”.²⁷³

Evaluasi internal yang demikian ini dilakukan secara terus menerus

dan terpadu. Hasilnya dijadikan sebagai acuan merumuskan kegiatan di semester berikutnya. Begitupun dengan evaluasi yang dilakukan beberapa pihak, khususnya guru BK. Dalam mendukung reformulasi pembelajaran, hasil evaluasi potensi peserta didik yang dilakukan olehnya sangat urgen. BK bukan hanya mengevaluasi pengetahuan kognitif, namun juga pada wilayah spiritualitas dan moralitas. Bahkan juga disampaikan, pengurus BK juga melakukan evaluasi obeservisional kompetensi para siswa dari

kesehariannya, baik di asrama maupun ke rumah-rumah siswa yang tidak mukim di pesantren. Hal ini penulis temukan sendiri saat melakukan observasi kegiatan struktural internal MA.²⁷⁴

Data ini diperkuat oleh wawancara langsung dengan Ali. Ia mengatakan,

“proses evaluasi saya jalankan dari awal, setiap hari bahkan. Namun laporannya ya saya sampaikan ketika rapat. Keseharian siswa mulai dari sekolah hingga kediaman siswa, mulai di asrama hingga yang ada di rumah masing-masing. Saya evaluasi itu, dari akhlak dan

²⁷³ *Wawancara*, Istiana Dhofir (Guru MA Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Sokerejo Situbondo) Tanggal 01/02/2022

²⁷⁴ *Observasi*, Kegiatan Bimbingan Konseling BK MA Salafiyah Syafi'iyah pada Tanggal 01-30/11/2021

keagamaannya kami pantau. Ya itu tak bisa terlaksana tanpa peran atau kerjasama pengurus pesantren dan wali santri. Ya laporan kami sangat dipertimbangkan karena salah satu acuan dalam menilai kemampuan spritulualitas dan moral yang di laporan kami. Sebagaimana disampaikan sama kepala itu. MA pesantren memakai standar moral untuk menilai mutu. Jadi kalau ada laporan, terkait dengan kenakalan siswa kami, ya terlapor bisa tidak lulus. Walaupun sejumlah ujian yang dilakukan secara formal baik. Juga bisa tidak lulus”.²⁷⁵

Hal penting berdasarkan yang disampaikan oleh guru BK di atas, hierarki penilaian yang dari beberapa sub kompetensi standar penilaian adalah akhlak. Yang demikian ini menunjukkan adanya pengarustamaan orientasi pendidikan pesantren yang fokus pada peningkatan moralitas agama. Dengan ini, MA pesantren seluruhnya nampak lebih mengutamakan hasil evaluasi pada moral agama peserta sebagai mutu difokuskan dalam proses pengembangan mutu siswanya.

Selian di atas, ada juga evaluasi yang diadakan pada ragam out put kegiatan ekstrakurikuler. Sebagaimana yang dijelaskan di awal bahwa kegiatan ekstrakurikuler berhubungan dengan pengembangan keunggulan mutu dari sub pendidikan pesantren dan juga pengembangan skill profesional skill umum, seperti olahraga dan semacamnya. Proses evaluasi sejumlah hal ini dilakukan dengan dua cara, yakni dalam internal pelaksanaan dan melalui event yang berhubungan dengan target pencapaian sub kompetensi yang diharapkan. Hal ini disampaikan langsung oleh Anwaruddin,

“kalau untuk kegiatan yang hubungannya dengan kompetensi umum seperti kitab, olahraga dan skill itu kan di kegiatan ekstrakurikuler.

²⁷⁵ Wawancara, Ali (Kepala BK MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

Evaluasinya dilakukan oleh pelaksana dan tentu juga bisa dilakukan dari beberapa event perlombaan yang ada. Misalnya, OSIM itu kan mengadakan *class meeting*. Di event itu, seluruh siswa hampir mengikuti semua. Nanti ketemu siapa yang berprestasi. Banyak yang diperlombakan, diantaranya, kitab, perdebatan hukum fiqh, al Qur'an dan beberapa olahraga yang biasanya itu. Peserta yang bermutu ya yang menang lomba, nanti dari penilaian para juri kita tahu kompetensi siswa. Itu semua dilakukan per semester".²⁷⁶

Seluruh pembahasan di atas merupakan evaluasi yang internal kelembagaan. Selain evaluasi, juga ada yang evaluasi yang dilakukan di tingkat yayasan. Pelaksananya, tentu adalah bidang pendidikan. Dalam hal ini Mahmudi Bajuri mengemukakan bahwa ada dua model penilaian yang dilakukan yakni bersumber dari internal lembaga dan eksternal kelembagaan. Rincinya, ia mengatakan,

“prosesnya dua ada musyawarah untuk mengkaji hasil evaluasi kelembagaan MA yang dilakukan di internal. Ada juga musyawarah lintas sub divisi yayasan pendidikan pesantren. Evaluasi yang dilakukan untuk menilai kelembagaan itu berisi tentang perkembangan pendidikannya. Ya kami menganalisis mutunya, termasuk dalam hal pengembangan potensi siswanya. Sedangkan untuk evaluasi yang dilakukan dengan sumber eksternal lembaga yang bersama seluruh pihak yang dapat menilai perkembangan siswa. Biasanya dalam pertemuan alumni dan event perlombaan. Biasanya diadakan ketikan FASSYAH. Itu kepanjangannya festival santri salafiyah”.²⁷⁷

Seluruh hasil evaluasi juga dikatakan dipadukan guna pengembangan potensi siswa semester berikutnya. Dengan dasar ini juga kebijakan dukungan pengembangan potensi siswa yang dilakukan dengan pemberian biaya pendidikan juga direncanakan. Hal ini disampaikan langsung oleh Anwaruddin. “*Pemberian beasiswa itu ada yang diputuskan di internal MA dan ada yang dari yayasan. Semuanya*

²⁷⁶ Wawancara, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

²⁷⁷ Wawancara, Mahmud Bajuri (Kepala Yayasan Bagian Pendidikan Pesantren Salafiyah Syafi'ayah Situbondo) Tanggal 17/02/2022

didasarkan pada hasil evaluasi mutu dari semua proses yang ada".
Tuturnya, saat diwawancarai oleh penulis saat memberikan penjelasan tentang beasiswa pendidikan sebagai dukungan pengembangan potensi.²⁷⁸

Berdasarkan seluruh penjelasan di atas, penulis dapat menari konklusinya bahwa ada beberapa tahapan pengembangan potensi yang dilakukan. *Pertama*, adalah tahap perencanaan. Beberapa langkahnya adalah pengembangan visi dan misi berdasarkan legalitas formal dan keunggulan budaya pesantren. Perumusan dilakukan dengan analisis kebutuhan masyarakat, aspek yuridis dan keunggulan pesantren dengan melibatkan semua pihak.

Kedua, tahap pelaksanaan. Prosesnya dilakukan melalui jalur pengembangan formal dan ekstrakurikuler. Pengembangan formal dilakukan dengan memfokuskan pada optimalisasi materi pembelajaran kelas. Sedangkan ekstrakurikuler dilakukan dengan berorientasi pada kompetensi mutu yang memadukan kebutuhan pada mutu profesionalitas siswa, moralitas dan kemampuan agama sesuai keunggulan pesantren.

Ketiga, tahap evaluasi. Prosesnya dilakukan dengan memadukan evaluasi internal kelembagaan MA dan Yayasan. Pada internal kelembagaan MA seluruh pihak dapat melakukan evaluasi. Ada yang dilakukan berdasar pada materi pembelajaran dan ada yang dilakukan secara observasional. Konten evaluasi lebih mengutamakan akhlak. Hasil dari evaluasi dijadikan dasar untuk merumuskan formulasi kembali,

²⁷⁸ *Wawancara*, Anwaruddin (Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sokerejo Situbondo) Tanggal 23/02/2022

termasuk di dalamnya perencanaan pemberian bantuan biasanya pendidikan.

B. Analisis Penelitian

Analisis penelitian dilakukan dengan dua tahap, yakni analisis situs tunggal dan lintas situs. Dalam pembahasan ini tentu pembahasan dihasilkan dari dua proses demikian. Dari hasil analisis tunggal yang dilakukan nampaknya ada beberapa perbedaan dari temuan beberapa dua situs yang dikaji. Untuk melihat perbedaan keduanya, lihatlah tabel hasil analisis tunggal yang dilakukan pada kedua situs,

Tabel 4.11 Analisis Temuan Lintas Situs Penelitian

Aspek Pengembangan Mutu Lulusan	PROPOSISI TEMUAN MASING-MASING SITUS	
	MA Husnul Ri'ayah	MA Salafiyah Syaff'iyah
Pengembangan Guru dalam Meningkatkan Kompetensi lulusan	<ul style="list-style-type: none"> • Formulasi Pengembangan guru dilakukan dengan <ul style="list-style-type: none"> ➢ Analisis Masalah perubahan sosial masyarakat ➢ Analisis Keunggulan Budaya Pesantren ➢ Perumusan Visi, Misi dan Target Mutu berbasis integrasi pengetahuan, teknologi dan pendidikan al Qur'an ➢ Analisis Alternatif strategi pengembangan muru guru ➢ Perencanaan Rekrutmen dilakukan dengan 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulasi Pengembangan guru dilakukan dengan <ul style="list-style-type: none"> ➢ Perumusan Visi, Misi dan Target Mutu berbasis integrasi pengetahuan, teknologi dan pendidikan Agama (Fiqhiyah) ➢ Analisis Kebutuhan Pengembangan pengetahuanz dan Teknologi berdasar pada kebutuhan masyarakat ➢ Analisis Kebutuhan Tenaga Pendidik dalam Pengembangan pendidikan unggul Pesantren ➢ Perencanaan Rekrutmen dilakukan dengan berdasarkan

	<p>berdasarkan indikator pengembangan kompetensi skill, keterampilan dan pengetahuan sesuai dengan visi yang telah disepakati.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Perencanaan pelatihan dan pengembangan dilakukan atas dasar hasil analisis masalah kompetensi pendidik dan keunggulan pendidikan pesantren ➤ Penetapan dukungan atau jaminan kesejahteraan guru berdasarkan kemampuan lembaga. ➤ Merumuskan standar mutu berdasar target umum dari visi-misi <p>• Implementasi Pengembangan guru dilakukan dengan</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengembangan Mutu dilakukan dengan penguatan kesadaran nilai keagamaan pesantren berbasis pengembangan komunikasi keagamaan pesantren ➤ Pemberian dukungan penjaminan kesejahteraan para 	<p>indikator pengembangan pendidikan dalam merespon kebutuhan masyarakat dan pengutamaan pendidikan unggul pesantren</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Perencanaan pelatihan dan pengembangan dilakukan atas dasar hasil analisis kebutuhan kompetensi pendidik dan keunggulan pendidikan pesantren ➤ Penetapan dukungan atau jaminan kesejahteraan guru berdasarkan kemampuan lembaga. ➤ Merumuskan standar mutu berdasar target umum sesuai dengan visi misi yang telah ditentukan <p>• Implementasi Pengembangan Guru dilakukan dengan</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengembangan Mutu dilakukan dengan penguatan kesadaran nilai keagamaan pesantren berbasis tradisi keagamaan ➤ Pemberian dukungan dilakukan dengan penjaminan kesejahteraan berdasarkan profesionalitas kerja ➤ Pengembangan Pengetahuan umum dan teknologi dilaksanakan oleh Internal MA melalui
--	--	--

	<p>guru dilakukan atas dasar komitmen kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengembangan Pengetahuan dan teknologi dilaksanakan oleh Internal MA melalui pelibatan individu atau institusi profesionalitas pendidikan (Balai Pelatihan dan Kementerian Agama ➤ Penguatan pengembangan yang dilakukan dengan membentuk Majelis Guru Mata Pelajaran (MGMP) sebagai partisipatif pengembangan mutu guru • Evaluasi Pengembangan Potensi Peserta didik <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluasi pengembangan guru dilakukan partisipatif berbasis hierarki struktural yakni dievaluasi secara internal antar kepengurusan MA kemudian ditindak lanjuti dengan penilaian bersama tim pengembang yang terdiri dari kepengurusan yayasan pesantren ➤ Evaluasi pada sikap yang didasarkan pada nilai keagamaan pesantren dilakukan 	<p>pelibatan individu atau institusi profesionalitas pendidikan (Balai Pelatihan, Kementerian Agama, dan Sub Unit Pendidikan Tinggi Pesantren)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Penguatan pengembangan yang dilakukan dengan membentuk kelompok komunikasi guru • Evaluasi Pengembangan Potensi Peserta didik <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluasi pengembangan guru dilakukan partisipatif berbasis hierarki struktural yakni dievaluasi secara internal antar kepengurusan MA kemudian ditindak lanjuti dengan penilaian bersama divisi pendidikan yayasan pesantren ➤ Evaluasi pada sikap yang didasarkan pada nilai keagamaan pesantren dan pendidikan fiqhiyah dilakukan oleh kepengurusan yayasan pesantren dalam kegiatan pesantren (PHBI dan BMK) ➤ Evaluasi mutu pengembangan pengetahuan dan penguasaan teknologi dilakukan atas dasar hasil evaluasi siswa keterampilan dalam
--	--	---

	<p>secara bersama dan observasional</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluasi mutu pengembangan pengetahuan umum dan penguasaan teknologi dilakukan atas dasar hasil evaluasi siswa keterampilan dalam pembelajaran ➤ Penilaian para guru lebih mengutamakan sikap yang berdasarkan spiritualitas agama dari keterampilan dan pengetahuan umum ➤ Hasil evaluasi akan dijadikan dasar reformulasi rekrutmen, pemecatan dan pengembangan serta pelatihan lebih lanjut atas usulan struktural internal MA dan Wewenang yayasan. 	<p>pembelajaran</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Penilaian para guru lebih mengutamakan sikap yang berdasarkan spiritualitas agama dari keterampilan dan pengetahuan umum ➤ Hasil evaluasi akan dijadikan dasar reformulasi rekrutmen, pemecatan dan pengembangan serta pelatihan lebih lanjut atas usulan struktural internal MA dan Wewenang yayasan
<p>Pengembangan Potensi Siswa Peserta didik dalam Meningkatkan Kompetensi lulusan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formulasi Pengembangan Potensi Peserta didik dilakukan dengan; <ul style="list-style-type: none"> ➤ Penyusunan Struktur Pengembangan Mutu Lulusan ➤ Analisis Masalah perubahan sosial masyarakat ➤ Analisis Amanah Aturan Formal ➤ Analisis Keunggulan Budaya Pesantren 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulasi Pengembangan Potensi Peserta didik dilakukan dengan; <ul style="list-style-type: none"> ➤ Penyusunan Struktur Pengembangan Mutu Lulusan ➤ Perumusan Visi, Misi dan Target Mutu berbasis integrasi pengetahuan, teknologi dan Keilmuan Agama bidang <i>Fiqhiyah</i> ➤ Analisis kebutuhan pengetahuan umum

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perumusan Visi, Misi dan Target Mutu berbasis integrasi pengetahuan, teknologi dan pendidikan al Qur'an ➤ Analisis Kebutuhan Strategi Alternatif peningkatan potensi siswa ➤ Formulasi dilakukan tim pengembang mutu yang terdiri dari komite sekolah ➤ Perencanaan Potensi siswa dilakukan berbentuk pembelajaran formal, nonformal dan informal serta pemberian dukungan biaya pendidikan bagi siswa kurang mampu dan berprestasi • Implementasi Pengembangan Potensi Peserta didik <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementasi dilakukan dengan menggabungkan metode pembelajaran modern dan pembelajaran tradisional pesantren ➤ Pelaksana pengembangan mutu peserta didik di bidang pengetahuan umum dan teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analisis Amanah Aturan Pemerintah ➤ Analisis kebutuhan pengembangan pendidikan Pesantren (fiqhiyah) ➤ Formulasi dilakukan oleh divisi pengembangan pendidikan yayasan atas dasar usulan komite madrasah ➤ Pengembangan Potensi siswa dilakukan berbentuk pembelajaran formal, nonformal dan informal serta pemberian dukungan biaya pendidikan bagi siswa kurang mampu dan berprestasi • Implementasi Pengembangan Potensi Peserta didik <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementasi dilakukan dengan menggabungkan metode pembelajaran umum dan metode khas pesantren ➤ Pelaksana pengembangan mutu peserta didik di bidang pengetahuan umum dan teknologi dilakukan secara mandiri oleh struktur internal kelembagaan MA ➤ Pelaksana Pengembangan Pendidikan <i>fiqhiyah</i> dilakukan secara terpadu kepengurusan diniyah, ma'had aly di
--	--	---

	<p>dilakukan oleh struktur internal kelembagaan MA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pelaksana Pengembangan Pendidikan Qur'an dilakukan secara terpadu bersama sub unit pendidikan di bawah kewenangan yayasan pendidikan pesantren ➤ Pengembangan yang dilakukan melalui pendidikan ekstra kurikuler mengacu analisis kebutuhan masyarakat ➤ Pengembangan pendidikan Qur'an pesantren dilakukan secara terpisah antar santri mukim dan non mukim pada waktu diluar pembelajaran formal <ul style="list-style-type: none"> •Evaluasi Pengembangan Potensi Peserta didik dilakukan dengan ; <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proses evaluasi dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif ➤ Metode kuantitatif dilakukan lebih condong pada pengembangan potensi kognitif siswa ➤ Metode kualitatif lebih condong untuk mengukur keterampilan dan sikap 	<p>bawah kewenangan yayasan</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengembangan yang dilakukan melalui pendidikan ekstra kurikuler mengacu analisis kebutuhan masyarakat dan orientasi budaya pendidikan pesantren ➤ Pengembangan pendidikan <i>fiqhiyah</i> pesantren dilakukan secara berkelompok bersama-sama oleh seluruh stakeholder internal Madrasah (guru dan OSIM) dan kepengurusan pesantren <ul style="list-style-type: none"> •Evaluasi Pengembangan Potensi Peserta didik dilakukan dengan; <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proses evaluasi dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif ➤ Metode kuantitatif dilakukan lebih condong pada pengembangan potensi kognitif siswa berdasar standar nilai yang telah ditentukan ➤ Metode kualitatif lebih condong untuk mengukur keterampilan dan sikap ➤ Evaluasi internal MA dilakukan secara terpadu fokus bidang pengembangan potensi pengetahuan umum dan penguasaan teknologi ➤ Evaluasi bersama
--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluasi internal MA dilakukan secara terpadu fokus bidang pengembangan potensi pengetahuan umum dan penguasaan teknologi ➤ Evaluasi bersama pengurus yayasan dilakukan oleh tim pengembang dan fokus pada hasil evaluasi internal dan pengembangan pendidikan qur'an serta spiritualitas keagamaan siswa ➤ Hasil evaluasi menjadi acuan reformulasi program pengembangan potensi siswa lanjutan dan pengembangan mutu guru 	<p>dilakukan partisipatif oleh kepengurusan yayasan divisi pendidikan fokus pada hasil evaluasi internal dan pengembangan kemampuan <i>fiqhyah</i> siswa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hasil evaluasi menjadi acuan reformulasi program pengembangan potensi siswa lanjutan dan pengembangan mutu guru
--	---	--

Berdasarkan susun temuan inti di atas, telah dapat dibandingkan persamaan dan perbedaan dari temuan masing-masing situs. Beberapa temuan di atas, telah dapat dibaca melalui proses analisis lintas situs. Adapun penjabarannya adalah sebagaimana berikut ini;

1. Manajemen Mutu Guru dalam Mengembangkan Kompetensi lulusan

Proses pengembangan kompetensi guru dalam mengembangkan lulusan madrasah pesantren, tahapan tidak jauh beda dengan proses pengembangan potensi siswanya. Semuanya tidak dapat dipisahkan orientasi holistik yang telah dirumuskan sejak awal. Jadi proses perencanaan yang

dilakukan awal tentu senada, hanya saja bentuk program dan kegiatannya yang berbeda. Untuk lebih rincinya, tahapan demi tahapan yang dilakukan.

a. Perencanaan pengembangan guru siswa dalam meningkatkan kompetensi lulusan

Proses perencanaan tentu senada dengan pada temuan fokus pertama, yakni meliputi perumusan visi dan penyusunan program serta kegiatannya. Untuk lebih jelasnya, *pertama*, program disesuaikan dengan visi dan misi yang telah disepakati. Penyusunan program dilakukan dengan menyesuaikan pada visi. Dalam sisi ini sebagaimana dijelaskan dalam temuan fokus pertama, perumusan visi dan misi dalam kedua dilaksana berbeda. Pada MA Husnul Ri'ayah dilakukan dengan mengacu kepada analisis masalah yang dihadapi. Sedangkan di MA Salafiyah Syafi'iah dibuat sejak awal dari turun tujuan orientasi umum pesantren. Walaupun dilakukan secara berbeda, ada kesamaan pada substansi

prosesnya yakni pasca visi dan misi telah jelas, kedua menurunkan menjadi dasar program pengembangan kompetensi guru mereka.

Kedua, menganalisis kebutuhan atau strategi alternatif sebagai basis pengembangan program. Konsekuensi pengembangan program yang didasarkan pada orientasi visi dan misi, tentu proses pengembangan guru diarahkan pada tiga ruang lingkup yakni pengembangan pengetahuan, penguasaan teknologi dan mutu keagamaan yang sesuai dengan pendidikan pesantren. Dengan ini proses yang dianalisis

dilakukan untuk memenuhi tiga sektor tersebut, sesuai dengan visi dan misinya.

Sebenarnya dalam tahap kedua MA berbeda melakukannya. Pada MA Husnul Ri'ayah dilakukan dengan proses pemilihan alternatif strategi. Jadi setelah, visi dan misi diturun menjadi substansi orientasi, MA ini melakukan proses analisis strategi alternatif yang dapat memenuhi substansi yang penting tersebut. Sedangkan dalam MA Salafiyah Syafi'iyah dilakukan dengan menganalisis kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan dalam hal pengembangan kompetensi guru. Walau keduanya, sebenarnya intinya senada yakni melakukan penyusunan langkah program yang sesuai dengan orientasi umum visi dan misi tersebut.

Ketiga, perencanaan rekrutmen disesuaikan dengan kebutuhan alternatif dan kebutuhan pengembang mutu lulusan. Dalam hal ini, hasil dari analisis alternatif dan penentuan kebutuhan pengembangan kompetensi lulusan menghasilkan dasar kebutuhan akan kompetensi guru. Seluruh MA dalam melaksanakan merencanakan proses rekrutmen didasarkan pada kelemahan kompetensi pengetahuan, keterampilan dan pengetahuan tenaga pendidikan yang ada. Dengan demikian, rencana rekrutmen disesuaikan dengan kelemahan SDA yang ada dan kebutuhan alternatif pencapaian yang dibutuhkan.

Keempat, perencanaan pengembangan dan pelatihan. Prosesnya juga disusun atas dasar kondisi SDA dan kebutuhan yang akan dicapai.

Jadi orientasinya masih soal pengembangan keterampilan, sikap dan pengetahuan para guru. Atau, jika disesuaikan dengan visi dan misi yang telah disusun dilakukan dalam tiga ruang lingkup dalam pengembangan pengetahuan, penguasaan teknologi dan pengembangan pendidikan unggul pesantren.

Kelima, penyusunan standar mutu. Dalam hal ini, dibuat dalam rangka pembuatan standar capaian dan kontrol tindakan guru. Jadi orientasi rencana ini dibuat dalam bentuk standar penilaian mutu dan juga aturan formal tindakan para guru. Standar mutu sebagai titik arah pengembangan mutu lulusan yang dilakukan oleh para guru. Sedangkan aturannya, berguna membatasi sikap atau tindakan para guru sebagai seseorang tauladan bagi para siswanya. Dalam aturan yang dibuat, ada norma pesantren yang terintegrasi sebagai pengontrol moral para guru.

b. Pelaksanaan pengembangan guru siswa dalam meningkatkan kompetensi lulusan

Proses pelaksanaan ini dilakukan sesuai dengan panduan rencana yang telah ditentukan. Namun untuk merinci beberapa temuan yang lebih spesifik, pembahasan akan lebih pada segala hal yang penting dalam proses pelaksanaan. Berdasarkan temuan yang ada beberapa yang penting dalam proses pelaksanaannya, *pertama*, penguatan mutu guru dilakukan dengan penguatan nilai keagamaan pesantren. Pengembangan nilai ini berhubungan dengan peningkatan kesadaran senada antara para guru dalam mengembangkan mutu lulusan pesantren.

Proses pengembangan nilai guna pembiasaan kesadaran para guru tentu tidak sederhana untuk digambarkan. Nilai dikuatkan dengan menghadirkan tradisi kegiatan agama pesantren. Kegiatan agama di pesantren diyakini dapat mengembangkan kesadaran para guru untuk mengabdikan pada pesantren. Jadi kegiatan tersebut berhubungan dengan penguatan komitmen kerja tenaga pendidikan dalam menghasilkan mutu lulusan terbaik.

Kedua, pemberian dukungan jaminan kesejahteraan para guru. seluruh MA yang diteliti nampaknya juga memberikan dukungan pada kerja yang dilakukan oleh para guru. Namun, dukungan yang diberikan pada para guru bukan berdasarkan mutu pengetahuan yang mereka miliki. Kedua lembaga nampaknya berbeda dalam melakukan proses ini. MA Husnul Ri'ayah memberikan dukungan berdasarkan komitmen. Sedangkan MA Salafiyah Syafi'iyah memberikannya atas dasar profesionalitas kerja mereka.

Ketiga, pelaksanaan pengembangan dan pelatihan melibatkan pihak profesional eksternal. Kedua situs memiliki kesamaan pada pola pengembangan dan pelatihan untuk para guru yakni sama melibatkan pihak profesional. MA Husnul Ri'ayah melakukannya dengan kerja sama pemerintah dan perguruan tinggi. Sedangkan MA Salafiyah Syafi'iyah diuntungkan dari adanya kelembagaan pendidikan tinggi yang mencetak mutu yang sesuai dengan apa yang ditargetkan secara umum. Walaupun ada perbedaannya, nampaknya seluruh proses dilakukan dengan

berorientasi pada pengembangan pengetahuan dan penguasaan teknologi pembelajaran.

Keempat, pembentukan kelompok atau medium komunikasi pengembangan mutu bersama. Selain memberikan pelatihan, dukungan dan penyatuan nilai kesadaran, proses pengembangan mutu guru juga dilakukan dengan membentuk kelompok kerja guru. Gunanya tentu sebagai medium komunikasi musyawarah mutu bersama-sama. Kedua MA melaksanakan ini sebagai forum saling mendukung dan berdiskusi jika ada masalah dalam proses kerja tenaga pendidik.

- c. Evaluasi pengembangan guru siswa dalam meningkatkan kompetensi lulusan

Proses evaluasi ini dilakukan guna penilaian akan capaian yang telah dilaksanakan, tentunya dalam hal ini adalah dalam pengembangan mutu guru. ada beberapa hal yang penting dalam tahapan evaluasi kedua

MA pesantren yang diteliti. *Pertama*, proses evaluasi dilakukan berdasar hierarki struktural fungsional yang ada. Kedua MA yang diteliti sama melakukan evaluasi internal kelembagaan terlebih dahulunya. Dengan kata lain, para guru dievaluasi secara internal oleh struktural MA. Hasil dari proses baru kemudian dievaluasi kembali secara bersama oleh kepengurusan pesantren. Di MA Husnul Ri'ayah dilakukan bersama komite dan di MA Salafiyah Syafi'iyah dilakukan oleh divisi pendidikan yayasan.

Kedua, evaluasi sikap yang berhubungan dengan pendidikan unggul pesantren dilakukan secara observasional partisipatif. Kedua MA sama memasukkan tujuan pengembangan pendidikan yang sesuai dengan keunggulan pesantren. Sisi ini tentu juga perlu dievaluasi. Kedua MA terkait evaluasi hal ini, dilakukan dengan cara partisipatif dan observasional. Jadi kedua dalam pengembangan mutu sikap dan kemampuan agama, kepengurusan pesantren, bahkan seluruh pihak juga ikut andil.

Ketiga, penilaian pada kinerja guru keseluruhan diukur secara kuantitatif berdasarkan pada penilaian hasil belajar siswa. Proses ini ditujukan untuk menilai efektivitas kerja guru dalam kegiatan belajar-mengajar. Sebagaimana disampaikan bahwa dalam evaluasi siswa ada penilaian rata-rata setiap kelas. Apabila nilai hasil belajar siswa tidak mencapai standar maka kinerja guru dalam pembelajaran dianggap gagal.

Keempat, hierarki sub penilaian para guru mengutamakan sikap. Dari berbagai sub penilaian, kedua MA sama menjadikan sub kompetensi sikap sebagai yang utama. Adapun keterampilan dan pengetahuan menjadi sub kedua yang dianggap penting dalam menjamin mutu lulusannya. Hal demikian yang membedakan madrasah pendidikan pesantren dengan sekolah umum. MA pesantren lebih mengedepankan mutu sikap para guru dari pengetahuan dan keterampilan mereka.

Kelima, hasil evaluasi para guru menjadi dasar reformulasi struktural tenaga pendidik dan program kegiatan lanjutan. Sebagaimana

evaluasi pada umumnya, hasil yang dilakukan nampak menjadi dasar pengembangan kompetensi guru berikutnya. Bukan hanya menjadi dasar pengembangan programnya saja namun juga menjadi dasar kebijakan rekrutmen baru atau lanjut tidaknya masa kerja guru yang ada. Semuanya dapat Yayasan sebagaimana proses perencanaan awal.

2. Manajemen Mutu Siswa dalam Mengembangkan Kompetensi lulusan

Pengembangan potensi siswa merupakan salah jalan dalam mengembangkan mutu lulusan MA pesantren. Dalam proses tentu banyak langkah yang dilakukan. Beberapa langkah yang dilakukan tentu adalah sub konsep temuan yang dihasilkan dari analisis penelitian yang dilakukan. Berdasarkan analisis tunggal yang dilakukan, beberapa temuan lintas situs adalah sebagaimana berikut ini;

a. Perencanaan pengembangan potensi siswa dalam meningkatkan kompetensi lulusan

Proses perencanaan pengembangan kompetensi dilakukan dengan melakukan dengan beberapa tahapan. Seluruhnya diawali dengan perumusan orientasi bersama pengembangan pendidikan MA Pesantren. Orientasi tersebut tentang menjadi acuan untuk melakukan tahapan-tahapan inovasi pengembang selanjutnya. Termasuk di dalamnya adalah berkaitan dengan program pengembangan kompetensi siswa dalam meningkatkan mutu lulusannya.

Untuk lebih rincinya, ada beberapa yang dilakukan dalam hal pengembangan mengembangkan kompetensi siswa. *Pertama,*

pembentukan struktur tim pengembangan mutu. Proses ini sebenarnya bukan hanya dilakukan dalam hal pengembangan kompetensi siswa, namun guna pengembangan mutu secara holistik dan terpadu. Pada aspek pengembangan potensi siswa, proses pembentukan struktur dilakukan guna mengoptimalkan pengembangan mutu. Tugasnya secara spesifik adalah guna pemaduan, perencanaan, dan pengawasan kerja akan dapat sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan temuan yang ada, kedua MA berbeda dalam hal komposisi struktur yang terbentuk. Di MA Husnul Ri'ayah, dibentuk secara partisipatif dalam tubuh komite pengembangan pendidikan. Komposisinya terdiri dari perwakilan guru mapel, stakholder internal struktural MA dan yayasan. Sedangkan di MA Salafiyah Syafi'iyah, dibentuk oleh pengurusan yayasan dalam tubuh divisi pendidikannya. Walaupun terlihat tidak partisipatif, namun dalam prosesnya banyak melibatkan atau melakukan pengkolaborasi ide pengembangan stakeholder MA, Waka Kurikulum dan Kesiswaan. Hal ini dapat dilihat dari proses perencanaan kegiatan yang dilakukan.

Kedua, perumusan orientasi dan analisis masalah serta kebutuhannya. Dua pesantren yang diteliti berbeda dalam menentukan visi dan misinya. Ada yang melakukan perumusan terlebih dahulu dengan berdasarkan orientasi pendidikan pesantren dan masyarakat. Ada juga yang melakukan analisis masalah terlebih, baru kemudian merupakan visi dan misi untuk menjawab permasalahan tersebut.

MA Husnul Ri'ayah dalam merumuskan visi-misi pasca proses analisis masalah perubahan kebutuhan masyarakat dan juga masalah pengembangan pendidikan pesantren. Setelah keduanya analisis masalah dilakukan baru kemudian menganalisis ketentuan formal sejumlah aturan pengembangan MA. Dalam hal ini, sejumlah pihak melakukan analisis pada beberapa aturan formal pemerintah. Langkah yang dilakukan terlihat mendahulukan pembacaan pada masalah-masalah masyarakat dan masalah yang dihadapi pesantren. Dengan kata lain, pola perencanaan visi dan misi dilakukan atas dasar penghubungan problematik masyarakat dan penguatan peran pendidikan pesantren.

Berbeda dengan apa yang ada pada MA Salafiyah Syafi'iyah, perumusan visi dan misi dilakukan pra proses analisis. Perbedaan ini tentu dipengaruhi, telah adanya tujuan holistik di yayasan pesantren. Visi dan misi ditentukan lebih dahulu, baru kemudian dilakukan upaya analisis kebutuhan yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan holistik yang telah ditentukan. Walaupun ada perbedaan yang demikian, namun dalam prosesnya tetap memasukkan beberapa unsur yakni pertimbangan legalitas formal, kebutuhan masyarakat dan upaya pengembangan pendidikan unggul pesantren.

Kedua MA pesantren dalam tahapan perumusan visi dan misinya tidak menyinggalkan hal-hal penting seperti kondisi perubahan masyarakat, keunggulan pendidikan pesantren dan aturan legal yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Sehingga perumusan visi dan misi terdiri dari tujuan

pengembangan pengetahuan, penguasaan teknologi dan bermutu dalam penguasaan materi keagamaan khas pesantren. Terkait dengan pengembangan pengetahuan khas pesantren, kedua MA berbeda. MA Husnul Ri'ayah menguatkan pendidikan al Qur'an dan MA Salfiyah Syafi'ah menguatkan pendidikan *fiqhiyah*. Walaupun berbeda dan disimpulkan kedua MA berusaha mengoptimalkan potensi siswa dalam hal pengembangan mutu lulusan berbasis kekhasan pendidikan keagamaan pesantren.

Ketiga, perencanaan kegiatan pengembangan dan pendidikan peningkatan potensi siswa. Kedua situs yang diteliti hampir senada, yakni dilakukan secara partisipatif atau terbuka. Seluruh situs memeran stakeholder internal MA bahkan para guru mata pelajaran untuk berpartisipasi dalam perumusan program bersama pengembangan kompetensi siswa.

Perbedaannya hanya pada tahapan musyawarahnya. Di MA Husnul Ri'ayah, musyawarah dilakukan di internal MA terlebih dahulu baru kemudian dilakukan secara bersama-sama dalam tim pengembang. Sedangkan di MA Salfiyah Syafi'iyah, musyawarah dilakukan secara internal lebih dahulu dan kemudian hasil disetorkan pada divisi pendidikan yayasan. Di Yayasan beberapa usulan didiskusikan kembali antar internal yayasan dan juga jika dibutuhkan mengikutsertakan stakeholder MA.

Walaupun ada perbedaan, namun secara substansial konten program yang formulasikan hampir senada. Rencana program didasarkan pada analisis masalah pengembangan potensi siswa dan pencapaian tujuan yang telah dirumuskan. Dari tujuannya, ada tiga bentuk kegiatan yang dilakukan, yakni pengembangan potensi pengetahuan, penguasaan teknologi dan tentu juga penguatan mutu pendidikan unggul khas pesantren. Sedangkan dari jenisnya, terdiri dari kegiatan perencanaan pembelajaran yang efektif, aturan pemberian dukungan belajar, dan penyusunan aturan sebagai kontrol tindakan siswa. Terkait dengan pembelajaran tentu berkaitan dengan pembelajaran formal, informal dan nonformal. Adapun dukungan belajar berkaitan dengan bantuan pendidikan baik untuk siswa berprestasi maupun kurang mampu. Sedangkan kontrol adalah sesuatu yang membatasi atas menjadi panduan siswa dalam bersikap.

b. Pelaksanaan Pengembangan Potensi Siswa dalam Meningkatkan Mutu

Lulusan

Proses pelaksanaan pengembangan potensi siswa dilakukan atas dasar orientasi yang telah dirumuskan di awal. Sebagaimana dipaparkan dalam temuan, kedua situs kesamaan tujuan pengembangan mutu lulusan yakni mutu pengetahuan, penguasaan teknologi dan pendidikan keagamaan khas pesantren. Pada tiga hal inilah proses pelaksanaan dikuatkan. Untuk memperincinya, tentu ada beberapa tahap yang dilakukan. Yang demikian berhubungan dengan bentuk metode

pembelajaran, kerja struktural, hingga persoalan jenis kegiatan yang dilakukan.

Adapun beberapa temuan yang ada dalam tahapan pelaksanaan ini, *pertama*, terkait dengan metode pengembangan potensi dalam pembelajaran. Dari temuan yang telah disusun dalam analisis situs tunggal, tampak kedua situs madrasah pesantren menghubungkan metode modern dan tradisional khas pesantren secara terpadu. MA Husnul Ri'ayah mengembangkan metode terpadu modern seperti *problem based learning*, *project based learning*, dan *inquiry learning* guna pengembangan kompetensi pengetahuan dan penguasaan teknologi. Umumnya metode ini dipakai dalam sistem pembelajaran formal. Untuk pengembangan kompetensi agamanya, metode tetap memakai pola pendidikan yang umum terjadi di pesantren, yakni sorogan dan pemberian tauladan yang baik.

Begitu pun di MA Salafiyah Syafi'iyah, dalam hal pengetahuan dan penguasaan teknologi mereka tetap memakai metode modern sebagaimana yang ada pada situs pertama. Sedangkan dalam hal potensi pengembangan mutu keagamaan tetap memakai pola yang ada di pesantren sendiri. Pendidikan unggul yang dikembangkan fiqhiyah. Pola pengembangannya memakai metode tradisional sorogan dan kajian bersama. Kajian bersama dilaksanakan sebagaimana yang dikenal dalam diskusi yang diadakan di pesantren pada umumnya, yakni layaknya *bahtsul masail* yang sering diadakan oleh Nahdaltul Ulama'.

Kedua, berkaitan dengan pembagian kerja pelaksanaan pengembangan potensi siswa. Sebagaimana dibahas di temuan, struktural yang berperan besar dalam tahapan pelaksanaan adalah struktural internal MA dan Yayasan pesantren. Keduanya tentu memiliki tugas masing-masing. Tugasnya tampak berbeda, namun tentu tetap terpadu dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

Adapun stakeholder struktural MA merupakan pelaksana utama yang menjalankan seluruh program yang telah dirumuskan. Mereka merupakan pihak pertama pelaksana pengembangan potensi siswa. Sedangkan stakeholder yayasan lebih pada pelaksana kegiatan yang berhubungan dengan pemaduan program pengembangan keagamaan khas pesantren. Di MA Husnul Ri'ayah, yayasan menjadi pelaksana dan turun langsung dalam kegiatan pengembangan Al Qur'an. Sedangkan di MA Salafiyah Syafi'iyah pengurus yayasan ikut serta dalam pengembangan pendidikan *fiqhiyah* atau secara umum turun dalam hal penguatan mutu keagamaan lulusan MA.

Ketiga, berkaitan dengan jenis dan orientasi pembelajaran. Dalam perencanaan telah dijelaskan bahwa ada tiga bentuk kegiatan yang disusun yakni kegiatan formal pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan informal. Ketiga kegiatan ini tentu memiliki fungsi dan peran tertentu dalam hal proses pengembangan mutu lulusan.

Kegiatan formal pembelajaran diadakan dengan memfokuskan pada pengembangan kognisi dan keterampilan lulusan sebagaimana yang

telah ditetapkan oleh aturan formal mutu lulusan MA. Adapun kegiatan ekstrakurikuler dilakukan guna pengembangan keterampilan yang dibutuhkan sebagai penguat kompetensi lulusan di masyarakat. Sedangkan kegiatan nonformalnya dilakukan dengan cara menciptakan komunikasi antar keluarga siswa guna menciptakan kerja sama dalam hal pengembangan mutu sikap lulusan.

c. Evaluasi Pengembangan Potensi siswa dalam mengembangkan mutu lulusan

Proses evaluasi merupakan tahapan penilaian pada efektivitas kegiatan yang dilakukan. Dari sejumlah temuan yang telah disusun, ada beberapa hal penting yang ditemukan. *Pertama*, proses evaluasi dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif. Metode kuantitatif banyak dilakukan dalam hal penilaian progresivitas mutu pengetahuan siswa. Hal ini tampak terlihat dalam dua situs yang diteliti. Kedua situs

sama menetapkan standar skor kelulusan pengetahuan siswa mereka.

Bahkan di MA Salafiyah Syafi'iyah penilaian juga dihitung secara rata-rata untuk menilai kemampuan rata-rata mutu pengetahuan siswa. Selain untuk menilai mutu pengetahuan, ada beberapa perhitungan penilaian yang juga dibuat untuk menilai keterampilan siswa. Hal ini dibuktikan dengan sejumlah test dalam pembelajaran ekstrakurikuler siswa.

Adapun metode kualitatif banyak dilakukan untuk menilai keterampilan dan sikap. Metode ini yang penting sekali dalam proses penjaminan mutu lulusan MA pesantren. Sebab pada penilaian yang

memasukkan atau fokus indikator akhlak atau moralitas sikap siswa. Evaluasi ini banyak dilakukan dengan metode observasional dan dilaksanakan secara bersama-sama. Artinya, struktural internal MA dan yayasan sama melakukan proses penilaian yang demikian ini. Bahkan proses pelaksanaan tidak ditentukan waktunya, artinya penilaian dilakukan pada kegiatan keseharian siswa MA.

Kedua, hierarkis penilaian mutu kompetensi siswa MA Pesantren. Ada beberapa ruang lingkup penilaian yang dilakukan di MA Pesantren, yakni penilaian pengetahuan, keterampilan dan sikap. Ketiga sub penilaian ini semua penting sebagai standar mutu lulusan. Namun dari kedua situs yang diteliti, nampaknya ada hierarkis penilaian. Dengan kata lain, dari berbagai ruang lingkup standar tersebut ada yang paling menjadi acuan mutu kelulusan.

MA Pesantren lebih mengutamakan peningkatan yang terjadi pada mutu sikap siswa. Penilaian pada sikap bagi kedua MA yang diteliti merupakan hal yang tidak dapat ditawar. Walaupun metode untuk menilai mutu sikap tidak dilakukan secara kuantitatif, namun merupakan standar pasti dan menentukan siswa pantas lulus atau tidak. Hal ini karena kompetensi sikap merupakan perpaduan antara pengetahuan dengan kesadaran. Kompetensi sikap siswa di MA pesantren dianggap sebagai puncak mutu siswa, sebab di dalam juga ada refleksi mutu pengetahuan agamanya.

Ketiga, berkaitan dengan tim pelaksana evaluasi dan kewenangannya. Struktural internal MA dan yayasan sama memiliki tupoksi sendiri dalam melaksanakan penilaian. Struktural MA bertugas melakukan penilaian menjadi pelaksana utama dalam proses ini. Hasil dari penilaian ditingkat internal ini menjadi acuan utama untuk menilai efektivitas program pengembangan kompetensi yang dijalankan.

Hasil dari evaluasi internal kemudian akan dilaporkan ke tim pengembang atau struktural yayasan. Artinya, penilaian kembali dikaji dan dihubungkan dengan penilaian yang juga dilakukan oleh sejumlah pihak. Pada forum inilah, keputusan atau kebijakan tentang reformulasi ditetapkan. Dengan kata lain hasil penilaian menjadi dasar atau *feed back* penyusunan ulang kebijakan pengembangan kompetensi dalam meningkatkan lulusan MA pesantren.

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan temuan analisis lintas situs di atas, ada beberapa hal yang penting untuk dijadikan postulat temuan. Beberapa postulat di bawah ini, karena kedua fokus nampak memperlihatkan temuan yang saling berhubungan, agar lebih postulat ini akan disusun dengan dekomposisi berbeda dengan fokus.

Adapun yang demikian adalah sebagaimana di bawah ini;

1. Proses Perencanaan Pengembangan Mutu Lulusan Madrasah Pesantren dilakukan dengan beberapa tahap yakni

- a Pembentukan Struktural Tim Pengembangan Mutu dengan melibatkan komponen pendidikan pesantren
 - b Analisis Perubahan Kebutuhan dan Kondisi Sosial Masyarakat
 - c Analisis Kebijakan Pengembangan Madrasah Aliyah yang Berlaku
 - d Analisis Masalah Pengembangan Pendidikan Unggul Pesantren
 - e Perumusan Visi dan Misi Pengembangan Mutu MA Pesantren yang meliputi mutu pengetahuan, penguasaan teknologi dan mutu keagamaan unggul pesantren
 - f Analisis Pemenuhan kebutuhan dan strategi alternatif pencapaian tujuan
 - g Penyusunan program pengembangan potensi siswa dan kompetensi tenaga pendidik didasarkan ruang visi dan misi yang telah disepakati
2. Manajemen Mutu guru dalam mengembangkan kompetensi lulusan madrasah dilakukan dengan beberapa tahapan yakni;
- a) Perencanaan dilakukan dengan beberapa langkah berikut;
 - 1) Didasarkan pada visi dan misi pendidikan secara umum
 - 2) Perencanaan rekrutmen didasarkan kebutuhan pencapaian tujuan
 - 3) Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan didasarkan pada analisis strategi alternatif
 - 4) Penyusunan standar mutu dan aturan kerja tenaga pendidikan
 - b) Pelaksanaan dilakukan dengan ketentuan sebagaimana berikut ini;
 - 1) Pengembangan kesadaran kerja dilakukan dengan peningkatan nilai keagamaan pesantren melalui kegiatan-kegiatan keagamaan pesantren

- 2) Pemberian dukungan didasarkan pada komitmen dan profesionalitas kerja tenaga pendidik
- 3) Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dilakukan guna pengembangan mutu pengetahuan dan keterampilan lulusan melalui peningkatan pengetahuan dan penguasaan teknologi guru dengan kerja pihak profesional
- 4) Pengembangan mutu guru juga didukung melalui pembentukan kelompok kerja tenaga pendidik

c) Evaluasi dilakukan dengan ketentuan sebagaimana berikut ini;

- 1) Proses evaluasi dilakukan berdasar hierarki struktural dengan alur evaluasi struktural MA dan hasil dikaji kembali oleh bersama oleh yayasan pesantren
- 2) Penilaian dilakukan berdasarkan hasil evaluasi siswa dan tindakan kerja pada guru

3) Evaluasi pada sikap tenaga pendidikan dilakukan secara partisipatif dan observasional serta mengacu pada mutu keagamaan pesantren

4) Hasil evaluasi secara keseluruhan merupakan dasar reformulasi pengembangan mutu lulusan secara holistik

3. Manajemen Mutu Siswa dalam mengembangkan kompetensi lulusan madrasah dilakukan dengan beberapa tahapan yakni;

a Perencanaan program dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut ini

- 1) Dilakukan secara partisipatif berdasarkan usulan internal MA dan dirumuskan bersama dalam rapat yayasan pesantren.

- 2) Perencanaan program pembelajaran disesuaikan dengan tiga kompetensi mutu yang ditargetkan yakni kompetensi pengetahuan, teknologi dan pendidikan khas pesantren
- 3) Perencanaan pemberian dukungan didasarkan pada capaian mutu siswa dan kondisi ekonomi keluarganya.

b Pelaksanaan pengembangan potensi siswa dilakukan dengan hal sebagai berikut ini;

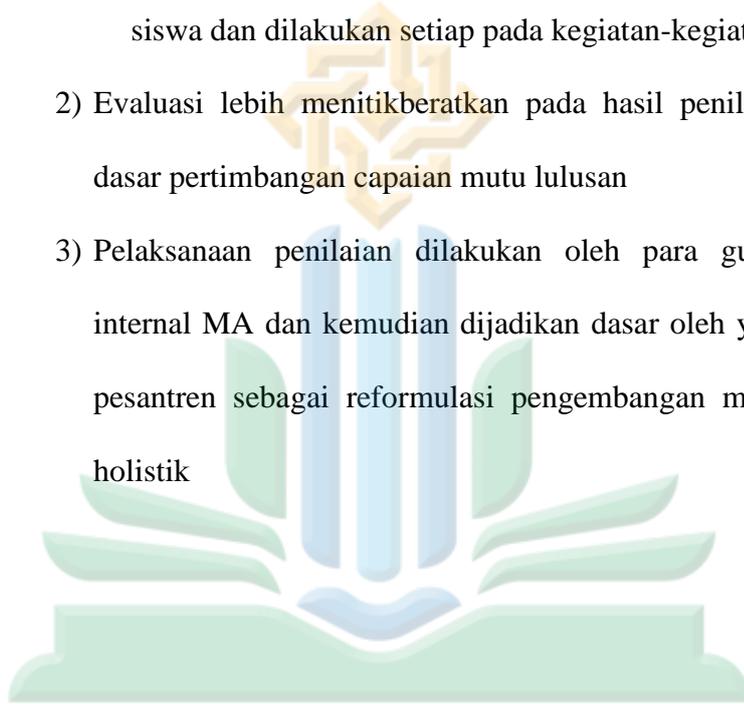
- 1) Pelaksanaan pembelajaran dengan memadukan metode pendidikan modern dan metode tradisional pesantren
- 2) Pelaksana utama pengembangan mutu pendidikan madrasah pesantren adalah struktural internal MA
- 3) Struktural yayasan pesantren menjamin integrasi pendidikan pesantren pada seluruh pembelajaran yang dilakukan utamanya pembelajaran nonformal dan informal

4) Seluruh proses pembelajaran diorientasikan guna pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan keagamaan pesantren

c Evaluasi pengembangan potensi siswa dilakukan dengan hal sebagai berikut ini;

- 1) Evaluasi dilakukan dengan metode kuantitatif dan kualitatif dengan ketentuan;

- a) Metode kuantitatif dikembangkan untuk menilai capaian mutu pengetahuan dan sebagai target keterampilan siswa dan dilakukan setiap semester secara terjadwal
 - b) Metode kualitatif dikembangkan untuk menilai capaian mutu sikap siswa dan dilakukan setiap pada kegiatan-kegiatan siswa
- 2) Evaluasi lebih menitikberatkan pada hasil penilaian sikap sebagai dasar pertimbangan capaian mutu lulusan
 - 3) Pelaksanaan penilaian dilakukan oleh para guru dan struktural internal MA dan kemudian dijadikan dasar oleh yayasan pendidikan pesantren sebagai reformulasi pengembangan mutu lulusan secara holistik



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB V

PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI TEMUAN

Bab ini mempertemukan temuan dengan konstruksi teoretis manajemen pengembangan mutu lulusan. Penulis postulat temuan yang ada sebagai sub konsep yang dapat dikembangkan sebagai pola manajemen pengembangan lulusan MA pesantren. Prosesnya penulis akan lebih dahulu melihat secara teoretis temuan yang telah disusun di bab sebelumnya. Kemudian, dari pembahasan akan dilanjutkan dengan penyusunan implikasi praksis dan teoretisnya.

A. Pembahasan Temuan

Berdasarkan postulasi temuan yang ada, nampaknya ada keterhubungan antara manajemen pengembangan potensi siswa dengan pengembangan kompetensi gurunya. Dengan demikian, penjelasan pada bab ini merupakan dekomposisi dari sub fokus yang ada, demi lebih penjelasan lebih rinci dan lebih jelas. Keterhubungan yang dimaksud, adalah adanya keterpaduan manajemen pengembangan potensi siswa dan kompetensi pada perumusan visi dan misi pengembangan mutu lulusan madrasah.

Untuk itu, ada tiga kluster pembahasan dalam menguraikan temuan yang ada. Selain dua fokus yang telah ditetapkan di awal, juga akan memasukkan sub pengembangan birokrasi dan perumusan tujuan sebagai dasar pengembangan manajemen pengembangan mutu lulusan. Kenapa sub tambahan ini penting?, karena proses pengembangan manajemen mutu dalam lintas temuan yang didapatkan mengindikasikan adanya perencanaan yang dilakukan secara bersama-sama dan senada. Demi kerincian, proses

pembahasannya, penulis melakukan elaborasi kembali klasifikasi pembahasan yang dalam bab pembahasan ini. Untuk lebih rincinya adalah sebagaimana berikut ini;

1. Perencanaan Visi dan Birokrasi Pengembangan Mutu Lulusan MA Pesantren

Perencanaan birokrasi dan Visi MA pesantren merupakan hal yang membedakan dari dalam pengembangan manajemen mutu lulusan pendidikannya. Selain sebagai sumber perencanaan manajemen mutu lulusan, keduanya juga merupakan proses yang berusaha memadukan seluruh kepentingan atau tujuan pendidikan MA pesantren. Dengan kata lain, perencanaan birokrasi dan visi holistik MA pesantren merupakan upaya yang dilakukan pasca pengembangan manajemen pengembangan potensi siswa dan kompetensi guru-gurunya dalam peningkatan mutu lulusan pesantren. Jadi, sub pembahasan merupakan bagian besar dari sub konsepsional pengembangan potensi siswa dan kompetensi guru MA pesantren.

Untuk memperinci temuan penulis akan menjelaskan langkah demi langkah yang dilakukan oleh MA pesantren dalam mengupayakan visi dan birokrasi yang baik. Semua langkah yang dilakukan pada tahapan ini adalah perencanaan holistik manajemen mutu lulusan. Baik langkah perumusan visi dan pembentukan birokrasi dilakukan secara terpadu dan saling berhubungan. Penyusunan visi dan pembentukan birokrasi pengembangan

mutu lulusan dilakukan secara terorganisir dalam satu proses yakni proses perencanaan holistik pengembangan mutu lulusan pesantren.

Banyak dikursus pengembangan manajemen mutu pendidikan yang berbicara tentang dua hal ini. Beberapa pakar diantaranya, Prim Masrokan Mutahar yang menyampaikan perumusan tim birokrasi sebagai langkah awal sebelum merumuskan visi dan misi, Goetsch dan Davis yang banyak berbicara tentang perlunya birokrasi yang baik dan menjamin kualitas kerja *team work*, dan masih banyak tokoh lain yang menjelaskan konsepsi penyusunan kedua hal demikian. Dari seluruh gagasan yang banyak yang lebih mendahulukan penyusunan birokrasi perlu lebih dahulu dilakukan sebelum perumusan visi dan misi.

Begitu di dua MA pesantren yang diteliti. Ada beberapa langkah yang dilakukan dalam mengawali pengembangan mutu lulusan MA pesantren. *Pertama*, penyusunan tim struktural pengembangan mutu. Dua situs yang diteliti dalam penelitian mendekati memiliki pola sama dalam melakukan hal perencanaan holistiknya. Seluruh banyak yang terlebih dahulu menyiapkan struktural pengembangan mutu sebelum merumuskan visi dan misi pengembangan mutu lulusan pesantren.

Goetsch dan Davis mengemukakan bahwa pembentukan birokrasi struktural pengembangan merupakan langkah awal pengembangan mutu pendidikan. Bahkan ia menyebutkan proses tersebut sebagai langkah awal manajemen TQM. Baginya ada beberapa hal yang perlu dijamin dalam meningkatkan upaya pengembangan mutu lulusan melalui struktural

pengembangan mutu yang baik. Baginya, *team work* mestinya memiliki rasa saling ketergantungan, membuat perluasan tugas, ketua siap melakukan *alignment*, memiliki komunikasi yang baik, saling menghormati, mengerti tugas masing-masing, terampil memecah masalah dan konflik, serta dapat saling mengawasi dan memberikan dukungan.²⁷⁹

Team work yang merupakan kelompok fungsional pengembang. Biasanya memiliki tugas meliputi pengembangan mutu, *student engagement*, *peer observation*, *evaluation*, pengembangan teknologi dan penanganan masalah *climate* dan *culture*. Juga ada yang menjelaskan bertugas sebagai *addressing their team's values and goals*.²⁸⁰ Jadi langkah awal yang dilakukan dalam pengembangan mutu lulusan MA pesantren adalah penyusunan tim yang bertugas mengembangkan mutu secara holistik. Dalam perspektif hal demikian juga dibahas, ia mengistilahkan kelompok fungsional ini sebagai dewan perumus. Tugas sebenarnya, menurutnya, menjamin perubahan standar mutu sesuai kebutuhan dan perubahan yang terjadi.²⁸¹

Secara teoretis adanya temuan pengembangan struktur birokrasi dalam peningkatan mutu lulusan MA pesantren mengindikasikan adanya proses pengelolaan budaya organisasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Schein bahwa pengembangan yang demikian merupakan indikasi adanya

²⁷⁹ Goetsch dan Davis. *Introduction to Total Quality*....,169

²⁸⁰ Tim Penyusun, *Discussion Starters for Creating a Teacher-Powered School: Lessons from the Pioneers* (USA: Teacher-Powered Schools Initiative, 2015). 7

²⁸¹ Jerome S. Arcaro, *Quality in Aducation : an Implementation Handbook*, trans. oleh Yosai Irinatara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005). 66

pengaturan hubungan antara *leadership*, *power*, dan *authority*.²⁸² Jadi proses penyusunan struktural merupakan upaya pengelolaan kepemimpinan, otoritas dan kewenangan. Pada konteks penelitian ini, penyusunan birokrasi struktur merupakan pembangunan budaya kerja kepemimpinan, otoritas dan kewenangan.

Birokrasi struktur dalam pengembangan mutu lulusan MA pesantren, tentu berbeda dengan konsepsi pada umumnya. Pembentukan struktur pengembangan MA pesantren bukan hanya berorientasi pada pembagian kerja. Bukan hanya sebagai *embedding mechanisms*. Namun juga berdasar pada orientasi penjagaan budaya luhur pesantren dan pengembangan respon terhadap perubahan yang terjadi. Dengan kata lain penyusunan struktur disusun atas dasar pemeliharaan budaya pendidikan dan sekaligus pengembangan pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat di era globalisasi.

Kedua pesantren yang diteliti nampak menyusun struktur pengembangan dengan mengacu pada struktur hierarki pesantren dan memasukkan beberapa pihak profesional pendidikan sebagai bagian dari tim pengembangan mutu. Walaupun ada perbedaan di kedua situs, namun secara pada hakikatnya struktur yang dibentuk mendasarkan pada pemaduan pihak stakeholder pesantren dan beberapa pakar pendidikan.

Pada MA Pesantren Husnul Ri'ayah, tim pengembang berasal dari ketua yayasan yang sekaligus merupakan pengasuh pesantren, serta komite

²⁸² Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition* (New York: Jossey-Bass Publishers, 1986), 380-383

madrasah yang terdiri dari kepala sekolah, waka kurikulum dan lain sebagainya. Kiai yang merupakan ketua yayasan pesantren tentu merupakan perwakilan struktur pesantren. Sedangkan komite madrasah merupakan pihak yang diangkat secara profesional dan mengerti pengembangan pendidikan modern. Begitu pun di MA pesantren Salafiyah Syafi'iyah, tim pengembang juga berasal dari kepengurusan yayasan pendidikan pesantren dan juga seorang pakar pengembang pendidikan. Sebagaimana dikemukakan di awal bahwa divisi pendidikan kepengurusan yayasan diketuai oleh seorang santri doktoral bidang pendidikan dan mantan dewan pendidikan kabupaten Situbondo. Tim pengembangan mutu MA diketuai langsung yang tentu paham budaya pendidikan pesantren dan juga pengembangan pendidikan modern.

Temuan di atas mengindikasikan pengembangan struktur dengan pola konseptual yang hampir dengan Quinn dan Cameron. Keduanya tipologi struktural yang berorientasi pada *fragmented* budaya internal organisasi dan respon terhadap *out of organizational culture*. Konseptualisasi yang mereka tawarkan adalah struktural *oriented intern* dan *ekstern*.²⁸³ Jadi sederhananya, birokrasi pengembangan mutu lulusan pesantren dilakukan dengan mempertimbangkan orientasi *fragmented* nilai pesantren dan upaya pengembangan pendidikan dengan tujuan berkontestasi dengan perubahan budaya yang terjadi di luar pesantren.

²⁸³ K.S. Cameron dan R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (San Francisco: Jossey-Bass., 2006). 5

Stakeholder pesantren yang memahami keunggulan pendidikan agama pesantren berupaya terus menjaga budaya luhur pesantren agar tidak tidak ikut arus perubahan modern yang terjadi di masyarakat. Sedangkan profesional pengembang mutu pendidikan berupaya merespon perubahan kebutuhan masyarakat sebagai dampak dari arus globalisasi yang terjadi. Pertemuan kedua pihak dan orientasi ini dijadikan dasar kerja pengembangan mutu lulusan MA pesantren. Pengurus yayasan pesantren terus akan menjamin mutu pendidikan pesantren dan sekaligus dapat berkolaborasi dengan pihak profesional untuk pengembangan pendidikan yang lebih baik.

Temuan ini tentu juga merupakan indikator adanya transformasi yang dilakukan dalam hal pengembangan mutu lulusan pendidikan MA Pesantren. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Danim bahwa pengembangan mutu pendidikan, khususnya pendidikan agama, adalah lemah partisipatif perumusan kebijakannya. Baginya, pendidikan agama kebanyakan tidak siap dalam melaksanakan kebijakan desentralisasi pendidikan.²⁸⁴ Sebagaimana juga yang dikatakan oleh Steenbrink, bahwa pesantren memiliki budaya yang kolot dan otoriter dalam pengembangan strukturnya. Kondisi tersebut menurutnya akan membuat masyarakat menjauh.²⁸⁵ Analisis kedua pakar ini tentu merupakan tantangan bagi pendidikan yang ada di bawah naung pesantren. Salah satunya MA Pesantren, jika pengembangan mutunya dilakukan secara otoriter,

²⁸⁴ Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah* 75

²⁸⁵ Karel Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. terj. Karel A. Steenbrink dan Abdurahman, (Jakarta: LP3ES, 1999), 11

memungkin juga prediksi para pakar tersebut benar. Dampak lulusan MA pesantren juga tidak akan bermutu.

Temuan penelitian terlihat menjawab beberapa keresahan beberapa pakar sebelumnya. Melalui pengembangan birokrasi yang mempertimbangkan *fragmented* budaya internal dan upaya pengembangan pendidikan yang profesional, seluruh kekhawatiran akan kelemahan unit pendidikan agama Islam dapat diatasi dengan baik. Kekhawatiran Danim akan tidak partisipatifnya pengembangan mutu kelembagaan agama dapat terjawab. Tim pengembangan kelembagaan MA yang selama ini dipandang ada di tangan kiai, tidak lagi terjadi. Melalui masuknya pihak profesional pada tim pengembangan mutu mengindikasikan adanya upaya partisipatif dalam perumusannya. Begitu pun pada pandangan Steenbrink, dengan pola struktur yang dikemukakan dalam temuan, pimpinan pesantren, yang dalam hal ini kiai, sudah tidak nampak otoriter lagi. Artinya adanya upaya pengembangan otoritas yang terbuka dalam pengembangan pendidikan MA Pesantren.

Bahkan jika dipandang dari sisi partisipatifnya, melalui masuknya komite sekolah pada jajaran tim pengembang dapat melibatkan seluruh pihak pada proses pengembangan mutu kelembagaan pendidikan. Komite madrasah juga menampung aspirasi dari orang tua siswa, sehingga memungkinkan semuanya dapat menjadi dasar pertimbangan kebijakan pengembangan mutunya. Selain itu, pengurus yayasan yang juga berhubungan dengan wali santri digambarkan dalam temuan juga menggelar

rapat wali santri. Para wali tentunya juga termasuk para wali siswa MA yang mukim di pesantren. Hasil dari rapat juga dapat dijadikan pertimbangan dalam mengambil kebijakan pengembangan mutu lulusannya.

Hal demikian tentu telah cukup memenuhi syarat pengembangan mutu madrasah di era desentralisasi. Mengacu pada apa yang diungkapkan oleh Prim Masrokan, yang mengatakan bahwa kebijakan pengembangan mutu di era desentralisasi sebenarnya ditandai dengan kebijakan yang tidak lagi non sentralistis. Dalam pengambilan kebijakan sudah memasukkan atau mengajak wali siswa untuk juga urun usul dalam pengembangan mutu putra-putranya.²⁸⁶ Dengan demikian, melalui pola struktur yang terbuka sebagai yang ditemukan telah memenuhi syarat pengembangan mutu madrasah pasca adanya kebijakan desentralisasi.

Senada juga jika dilihat dari konsepsi manajemen pengembangan mutu terpadu atau banyak diistilah sebagai konsep TQM. Sallis menjelaskan bahwa yang wajib dari konsep TQM adanya upaya pengembangan yang partisipatif baik internal maupun eksternal. Artinya, pengembangan mutu perlu mempertimbangkan keikutsertaan peran seluruh pihak. Alasannya demi terciptanya tujuan pengembangan yang holistik dan objektif.²⁸⁷ Masuknya banyak pihak pada struktur tim pengembang di MA pesantren tentu merupakan upaya untuk menghasilkan kebijakan yang objektif dan holistik. Dengan demikian, manajemen mutu lulusan pesantren telah holistik dan objektif.

²⁸⁶ Prim Masrokan Mutohar. *Manajemen Mutu...* 124

²⁸⁷ Edward Sallis, *Total Quality...* 39

Kedua, analisis perubahan dan kebutuhan pendidikan masyarakat. Langkah yang dilakukan pasca pembentukan struktur adalah analisis perubahan dan kebutuhan masyarakat. Hal demikian ini sebenarnya masuk sebagai upaya perumusan tujuan yang holistik dan objektif. Kedua pesantren yang diteliti sama menganalisis perubahan dan kebutuhan pendidikan masyarakat di era globalisasi. Prosesnya banyak pihak yang dilibatkan. Tentunya, dikoordinatori oleh tim pengembang. Hasil dari analisis tersebut dijadikan sebagai dasar perumusan visi dan misi pesantren.

Upaya analisis dilakukan secara partisipatif dan diambil dari masukan semua pihak. Tujuannya agar perumusan visi dan misi dapat dilakukan secara seobjektif mungkin. Walaupun tidak dilakukan dengan metode yang jelas sebagaimana konsepsi analisis modern yang ada. Namun dalam proses ini ditujukan guna menjadikan mutu lulusan sesuai dengan apa yang diharapkan dan yang masalah yang terjadi di masyarakat.

Adanya proses analisis ini menunjukkan pengembangan visi MA Pesantren tidak memakai resistensi budaya dalam meningkatkan mutu lulusannya. Pada konteks inilah, MA Pesantren sebenarnya berupaya melakukan pengembangan mutu dengan sangat terbuka. Artinya, ada potensi pengembangan mutu berevolusi mengikuti perubahan budaya dan kehidupan sosial masyarakat. Temuan ini dalam kacamata pengembangan pendidikan oleh Oichi dan Wilkins dikatakan sangat efektif. Organisasi, termasuk di dalamnya organisasi pendidikan adalah tidak hanya perlu

menjamin kuat internal budaya dan strukturalnya, namun perlu secara dinamis melakukan evaluasi sesuai kebutuhan masyarakat.²⁸⁸

Ketiga, analisis kebijakan yang berlaku. Sebenarnya analisis kebijakan ini merupakan indikator keterhubungan Madrasah sebagai bagian dari pengembangan pendidikan di Indonesia. Pengembangan madrasah perlu mengacu pada aturan yang berlaku seperti Undang-Undang-Undang Sisdiknas, Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, PP Nomor 19 Tahun 2005, KMA 1006/2021, aturan BSNP dan lain sebagainya. Yang demikian sebagai bukti madrasah merupakan institusi pendidikan yang juga ikut serta membangun tata kehidupan berbangsa dan bernegara.

Selain dapat dibaca sebagai keterkaitan MA Pesantren sebagai bagian dari sistem pendidikan Indonesia, hal demikian juga dapat mengindikasikan adanya upaya keterbukaan pada perubahan sosial masyarakat. Analisis aturan yang berlaku merupakan langkah tepat agar lulusan madrasah dapat ikut serta berkontestasi di era global. Proses analisis kebijakan dilakukan sebagai cara untuk memahami rencana pengembangan pendidikan Indonesia secara menyeluruh. Kebijakan pemerintah merupakan bagian dari standar mutu yang akan berlaku secara umum. Bahkan ada anggapan bahwa kebijakan pemerintah juga merupakan respon terhadap perubahan sosial masyarakat, sehingga dengan menyesuaikan pada kebijakan yang berlaku, akan serta merta dapat merespon perubahan yang terjadi di masyarakat.

²⁸⁸ William G. Ouchi dan Alan L. Wilkins, "Organizational Culture," *Annual Review of Sociology* 11, no. 1 (1985): 457–83.

Orientasi pembacaan kebijakan berlaku, juga secara tererotis merupakan salah satu cara pengembangan *adhocracy* dan *market* pendidikan. Quinn dan Cameron menyarankan pengembangan orientasi pendidikan kelembagaan perlu membaca ruang lingkup eksternal. Beberapa hal yang ada dalam ruang lingkup eksternal adalah perubahan persepsi, nilai bahkan perkembangan teknologi yang terjadi. Pembacaan pada perubahan ini demi masif peran pendidikan dalam sisi *adhocracy* dan *marketnya*.²⁸⁹ Keterbukaan pengembangan lulusan Pesantren pada perubahan kebijakan yang terjadi merupakan upaya untuk mempertimbangkan seluruh perubahan yang terjadi di eksternal.

Kebijakan yang ada merupakan standar kontestasi MA dalam peran untuk menghasilkan lulusan yang sukses secara *adhocrative* dan *market*. Secara sederhana, dengan mematuhi dan berupaya melaksanakan amanah aturan yang berlaku sekolah akan mendapat nilai akreditasi yang baik secara formal. Penilaian mutu secara formal ini yang nantinya berperan sebagai instrumen dalam *adhocracy* dan *market*. Lulusannya pun akan mudah untuk berperan aktif di masyarakat dan mampu berkontestasi dengan lembaga pendidikan lain.

Keempat, analisis keunggulan pendidikan pesantren. Proses ini juga sebenarnya merupakan bagian dari perencanaan perumusan tujuan holistik dan objektif. Upaya demikian mengindikasikan adanya upaya *fragmented* nilai, tradisi, lebih umumnya budaya pendidikan pesantren secara

²⁸⁹ K.S. Cameron dan R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing...7*.

keseluruhan. Jika dilihat dari aspek manajemen birokrasi, usaha ini dapat diasumsikan sebagai proses penyatuan komitmen pengembangan sub unit kelembagaan pendidikan pesantren.

Salah satu keunikan yang MA Pesantren adalah keterikatannya dengan budaya pendidikan pesantren. Pesantren merupakan *holding company* (perusahaan induk) bagi beberapa lembaga yang ada di dalamnya, termasuk di dalam madrasah formalnya, salah satunya MA Pesantren. Bagi Azra, Pondok pesantren adalah pusat pengembangan lembaga pendidikan, pusat dari perencanaan dan pemrograman pembelajaran, serta pondok pesantren juga memiliki kekuasaan yang terpusat pada sosok kepemimpinan Kyai. Pun demikian dengan aspek lainnya, pondok pesantren memiliki sistem nilai dimana keta'atan pada cita-cita bersama menjadi hal yang sangat penting.²⁹⁰ Pendapat Azra ini dikuat dengan temuan bahwa semodern apa pun pengembangan mutu MA pesantren tidak akan pernah terlepas dari lembaga induknya, sistem pendidikan pesantren.

Selain itu, dalam kacamata manajemen mutu proses ini juga dilakukan sebagai proses pengembangan budaya internal pendidikan pesantren. Sebagaimana dikemukakan di awal bahwa adanya susunan birokrasi yang memberikan kewenangan yayasan pesantren untuk merencanakan program

²⁹⁰ Ungkapan Azyumardi Azra di atas sejatinya sekedar untuk menegaskan bahwa Pondok Pesantren merupakan induk dari pelbagai program-program kelembagaan di bawah naungan yayasan pondok pesantren. Sama halnya dengan di organisasi lain (baca; perusahaan) yang memiliki perwakilan di beberapa daerah atau memiliki struktur turunan sebagai bagian integral dari perusahaan tersebut. Pandangan ini peneliti elaborasi dari makalah dan penyampaiannya di IAIN Jember. Lihat: Azyumardi Azra, "Pesantren sebagai *Holding Lembaga Pendidikan Islam*" disampaikan pada Kuliah Umum Mahasiswa Program Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren di IAIN Jember tanggal 07 September 2017.

peningkatan mutu lulusan MA pesantren, berguna untuk *fragmented* tujuan internal. Jadi proses analisis keunggulan pendidikan pesantren dimaksudkan untuk menganalisis tujuan pendidikan, dan keinginan kiai sebagai pengasuh pondok pesantren pada kelembagaan sub unitnya. Fakta ini memperlihatkan pengembangan mutu lulusan MA tidak dilepaskan dari harapan *founder* pesantren.

Jika dilihat dari pengelolaan budaya organisasi perspektif, proses ini merupakan upaya analisis nilai dan kesadaran *founder* organisasi. Sebagaimana yang dikatakan oleh Schein bahwa perencanaan perlu mempertimbangkan falsafah *founder* demi terciptanya komitmen orientasi holistik.²⁹¹ Dalam upaya analisis keunggulan pendidikan sebagai salah satu cara perencanaan pengembangan mutu lulusan MA Pesantren juga demikian. Keunggulan pendidikan pesantren tentu merupakan harapan pengasuh atau pendiri pesantren. Makanya tidak heran jika, kedua situs yang diteliti hasil analisisnya berbeda, sebab memang orientasi pendidikan pesantrennya berbeda-beda. MA Pesantren Husnul Ri'ayah mengutamakan Al Qur'an, sedangkan MA Salafiyah Syafi'iyah mengutamakan ilmu fiqh.

Kelima, perumusan visi dan misi MA pesantren. Proses ini didasarkan pada hasil analisis yang dilakukan sejak awal. Seluruh MA yang diteliti menyusun visi dan misinya dengan berdasarkan pada hasil analisis perubahan kondisi eksternal, kebijakan pemerintah dan orientasi pengembangan pendidikan pesantren. Hasilnya visi dan misi pesantren pada

²⁹¹ Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. 166

intinya terdiri pengembangan keilmuan modern, penguasaan teknologi dan kemampuan agama khas pesantren.

MA Pesantren Husnul Ri'ayah memiliki visi mewujudkan insan cerdas dan juga bertaqwa. Misinya adalah penguatan keilmuan yang integratif melalui pengembangan bersama keilmuan sosial, teknologi dan al Qur'an. Begitu pun MA Salafiyah Syafi'iyah memiliki selain memiliki misi mencetak insan yang terampil, mandiri dan unggul juga ingin mencetak lulusan yang faqih fi al din. Artinya kedua lembaga, pada hakikatnya sama ingin bertujuan mengembangkan mutu yang terpadu yakni selain menguatkan keilmuan modern seperti ilmu pengetahuan umum, sosial, alam dan sebagainya, juga secara bersama menguatkan keilmuan agama lulusannya.

Perumusan visi dan misi dalam hal pengembangan mutu juga banyak dibicarakan oleh beberapa pakar, salah satunya Muhaimin. Menurutnya, ada beberapa yang perlu dipikirkan dalam menentukan visi dan misi madrasah yakni orientasi yang akan dipegang secara penuh dan lebih konsisten dan berisi cita-cita yang besar. Keberadaannya akan menjadi dasar perumusan program secara menyeluruh untuk mencetak lulusan terbaik.²⁹² Begitu pun dengan Prim Masrokan, ia menjelaskan bahwa visi dan misi disusun untuk mengoptimalkan peluang dan mengatasi ancaman.²⁹³ Pada prosesnya, perumusan visi dan misi MA pesantren tentu telah sesuai dengan apa yang mereka jelaskan. Seluruh MA Pesantren yang diteliti merumuskan visi dan

²⁹²Muhaimin. *Manajemen Pendidikan...* 232

²⁹³Prim Masrokan Mutahar. *Managemen Mutu...*,173

misi pengembangan mutunya dengan mengacu pada peluang pengembangan dengan potensi yang dimiliki, yakni pendidikan unggul pesantren dan ditambahkan orientasi pengembangan ilmu modern dan teknologi guna merespon problem masyarakat yang terjadi.

Proses perumusan visi dan misi dengan demikian tentu berbasis pada dua mutu besar yakni mutu keagamaan peserta didik yang berasal dari orientasi pendidikan pesantren dan mutu kontestasi sebagai yang diupayakan dengan pengembangan ilmu serta penguasaan teknologi. Temuan ini memperjelas konsep yang ditawarkan oleh Prim Masrokan. Ia menjelaskan bahwa perumusan manajemen mutu kelembagaan harus didasarkan pada pembacaan mutu yang diharapkan.²⁹⁴

Keenam, analisis pemenuhan kebutuhan atau strategi alternatif pencapaian tujuan. Pasca visi dan misi tercapai, tim pengembangan mutu lulusan berupaya untuk menganalisis alternatif-alternatif yang dapat dipakai guna pencapaian tujuan holistik yang sudah dirumuskan. Beberapa pakar tentu juga telah banyak yang membicarakan proses ini, Sagala misalnya, menyatakan bahwa proses analisis alternatif perlu dilakukan guna menyesuaikan dengan tujuan strategi yang akan dicapai.²⁹⁵ Begitu pun dengan Rostiyah, analisis alternatif strategi penting untuk mendasari meningkatkan mutu peserta didik agar perencanaan peningkatan mutu tepat

²⁹⁴Prim Masrokan Mutahar. *Manajemen Mutu...* 167

²⁹⁵ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 143

sasaran.²⁹⁶ Langkah demikian yang juga dilakukan dalam perencanaan peningkatan mutu lulusan MA Pesantren.

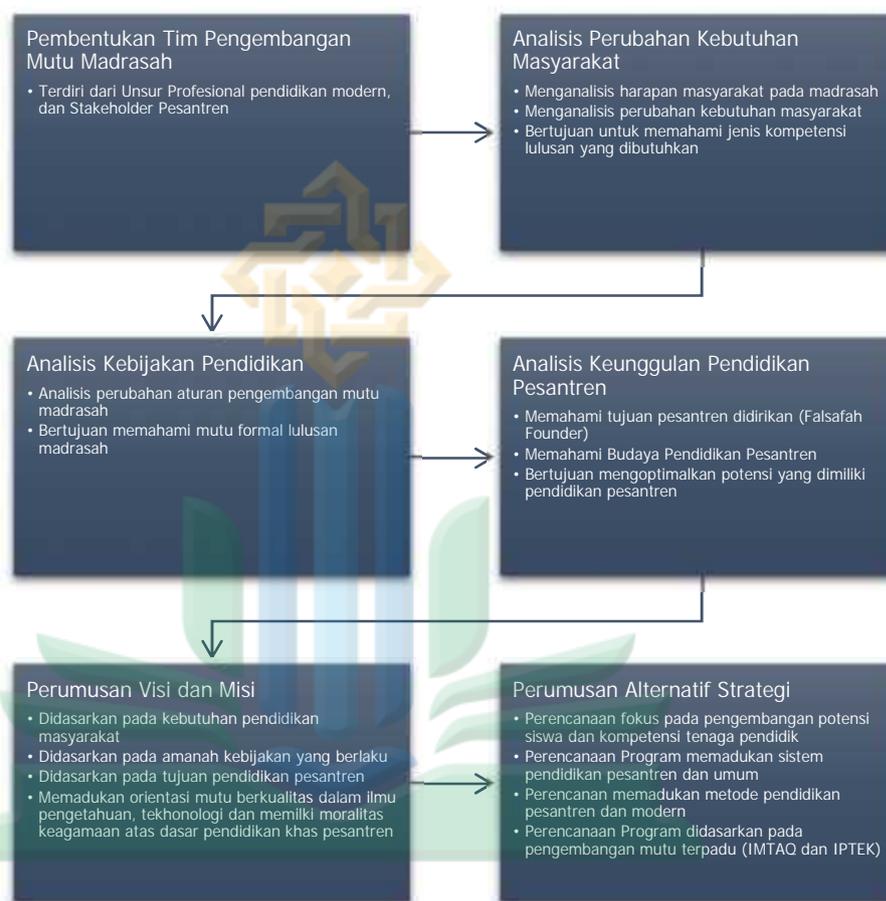
Setidaknya dalam proses analisis strategi atau alternatif ini, ada beberapa hal yang penting dan urgen untuk dijadikan dasar. Beberapa di antaranya adalah mempertemukan masalah dan tantangan yang dianalisis di awal dengan potensi dan peluang yang ada. Konkretnya prosesnya analisis alternatif ini merupakan pembacaan pada masalah dan tantangan kebutuhan untuk mencapai tujuan dan potensi yang dimiliki oleh MA dan kelembagaan pesantren. Dari proses inilah, target dicanangkan guna meningkatkan mutu lulusan MA pesantren.

Langkah terakhir sebenarnya merupakan perencanaan program pengembangan potensi siswa dan tenaga pendidik. Artinya, setelah target ditetapkan barulah kemudian tim pengembangan menyusun rencana proses pembelajaran. Dalam hal ini, ada beberapa dua yang difokuskan yakni program pengembangan potensi siswa dan tenaga pendidiknya. Tentunya program ini disesuaikan dengan apa yang telah ditargetkan, yakni terciptanya lulusan yang memiliki keunggulan dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap. Pengetahuan dan keterampilan keilmuan modern serta berkualitas dan bermoral karena memiliki ilmu agama yang baik.

Untuk menyederhanakan konsepsi yang dikemukakan di atas, dapat dijelaskan sebagaimana gambar berikut ini,

²⁹⁶Roestiyah NK, *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*. (Jakarta: Bina Aksara, 1982). 63

Gambar 5.1 Tahapan Perencanaan Visi dan Pembentukan Birokrasi Pengembangan Mutu Lulusan MA Pesantren



Berdasarkan gambar di atas, dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan mutu lulusan MA pesantren tidak terlepas pada visi dan misi pesantren secara umum. Proses pengembangan birokrasi dan orientasi dilakukan secara holistik dan objektif. Melalui tahapan yang secara awal mempertimbangkan pemaduan tujuan pendidikan luhur pesantren dan perubahan yang terjadi secara luas di luar pesantren. Dengan pola ini, MA Pesantren dapat dikatakan sebagai alat transformasi pendidikan pesantren dalam menjawab tantangan globalisasi yang terjadi.

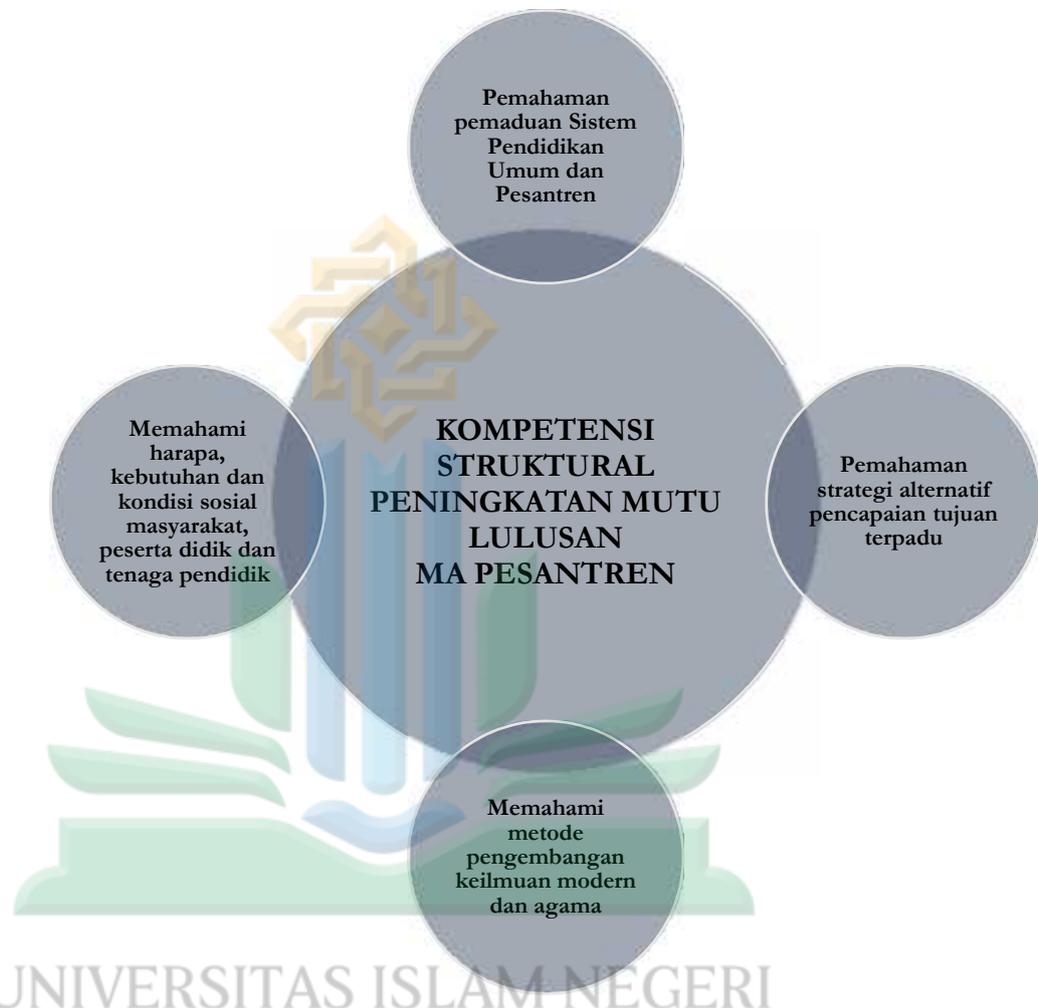
Pada pembentuk tim pengembang hingga pembentukan visi dan misi menunjukkan adanya prinsip partisipatif, dan keterbukaan pada kondisi perubahan sosial masyarakat yang terjadi. Bukan hanya semata-mata merespon ruang kontestasi yang relatif berubah, namun juga terus berusaha menjaga tujuan utama pesantren sebagai lembaga yang memiliki pendidikan keagamaan yang khas. Hal demikian ini terlihat dari penyusunan birokrasinya yang bukan hanya pasrah atau tersentral pada stakeholder pesantren, namun juga memasukkan unsur profesional eksternal. Tidak mengherankan jika kedua MA yang diteliti memiliki orientasi pengembangan mutu yang terpadu.

Hal tidak kalah pentingnya, temuan di atas juga memperlihatkan kemampuan penting manajemen mutu terbaik. Yang demikian ini, dapat terlihat pada proses pemilihan alternatif atau perumusan program peningkatan mutu lulusannya. Ada indikasi proses penyusunan dilakukan dengan modal substansi yang mendasari adanya pelaksanaan TQM yang baik.

Sallis menjelaskan bahwa ada beberapa keterampilan yang perlu dimiliki dalam proses pengemangan TQM yang baik yakni *appreciation of a system, knowledge about variation, theory of knowledge* dan *psychology*.²⁹⁷ Keempat hal ini nampaknya dimiliki oleh tim perencana pengembangan mutu lulusan MA Pesantren. Penulis menyederhanakan perspektif demikian sebagaimana gambar berikut ini;

²⁹⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management*....40

Gambar 5.2 Kompetensi Struktural Peningkatan Mutu Lulusan MA Pesantren



Gambar di atas menjelaskan merupakan pembacaan pada beberapa tahapan yang terdapat di atas. Sallis menjelaskan proses pengembangan manajemen mutu perlu dibekali dengan pengembangan sistem yang baik (*appreciation of a system*). Tentu berdasarkan temuan yang dikemukakan sebelumnya, MA Pesantren telah melakukannya dengan berupaya mengembangkan sistem birokrasi terpadu yang terdiri dari pihak stakeholder pesantren dan tim profesional pengembangan pendidikan.

Indikator ini tentu menunjukkan upaya pengembangan sistem pendidikan yang terpadu dan holistik.

Begitu pun dengan unsur-unsur yang lain. Kompetensi pengetahuan alternatif (*knowledge about variation*) ada pada proses tahapan penyusunan program yang dilakukan dengan pemilihan alternatif strategi. Pemahaman tentang jenis keilmuan (*theory of knowledge*) dijadikan basis untuk memadukan keilmuan agama dan umum. Sedangkan terkait dengan kompetensi keilmuan psikologi (*psychology*) nampak diupayakan dalam proses perencanaan yang melibatkan seluruh pihak baik, alumni, guru, dan wali siswa. Beberapa fakta ini dapat ditelisik lebih pada pola manajemen pengembangan potensi siswa dan kompetensi tenaga pendidik yang akan dijelaskan pada sub pembahasan selanjutnya.

2. Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru MA Pesantren

Penjelasan berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru MA Pesantren. Proses demikian sebenarnya merupakan bagian yang tak terpisahkan dari upaya pengembangan potensi siswa. Sebab pada guru berkualitas, potensi siswa akan mudah dikembangkan. Pada proses pengembangan kompetensi tenaga mendidik juga dilakukan sebagaimana manajemen pada umumnya. *Pertama*, tahapan perencanaan. Sebagaimana yang ada pada proses pengembangan potensi, pengembangan kompetensi guru MA pesantren, juga berkaitan dengan visi, misi dan target mutu lulusan yang sejak awal disusun. Jadi pengembangan kompetensi guru juga berhubungan dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap

yang melalui pemaduan peningkatan pengetahuan modern, penguasaan teknologi dan keagamaan khas pesantren.

Untuk menjelaskan tahapan demi tahapan manajemen pengembangan guru ini sebenarnya sejumlah pakar telah banyak membangun konsepsi pengembangan kompetensi guru. Beberapa di antaranya, Sallis. Ia menjelaskan pengembangan kompetensi guru sebagai salah satu tanggung jawab besar para kepala sekolah. Rincinya ia mengatakan hal perlu dilakukan agar guru dapat meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan cara menjamin adanya relasi kerja yang baik antara guru dan tenaga kependidikan.²⁹⁸ Salah satu cara untuk membangun keterhubungan kerjanya adalah dengan menyusun orientasi bersama antar keduanya.

Penyusunan visi dan misi pengembangan mutu MA Pesantren tentu juga agar dapat mengikat kerja pada orientasi tujuan bersama. Jadi jika dikatakan di awah bahwa visi besar pesantren adalah mengembangkan pendidikan dengan mutu yang siap berkontestasi di masyarakat dan baik dalam agamanya, maka perencanaan pengembangan kompetensi guru pun dilakukan dengan berdasarkan orientasi tersebut.

Setelah visi, misi dan target dirumuskan, sebagaimana yang disampaikan sebelumnya ada upaya pengembangan alternatif kegiatan guna pencapaiannya. Pada proses penyusunan kegiatannya, tentu analisis yang dipakai senada, yakni mengukur kebutuhan pencapaiannya dengan sejumlah potensi dan kendala ada. Potensi dan masalah yang dimaksud tentu adalah

²⁹⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management*....70

kondisi perubahan sosial, kebijakan dan pendidikan khas pesantren dan dihubungkan dengan target yang akan dicapai.

Setelah terbaca, maka proses lain yang menjadi tambahan dari perencanaan holistik sebagaimana yang dijelaskan di sub bahasan awal, adalah analisis tenaga pendidikan yang ada. Proses demikian ini sangat penting, sebab perlu adanya mutu guru yang tersedia perlu diukur dengan target yang ingin dicapai. Secara teoretis, sebenarnya telah banyak konsep yang digagas oleh beberapa pakar, beberapa di antaranya, Matt Alvesson dan Stefan Sveningsson mengusulkan agar rekrutmen harus sesuai dengan budaya organisasi yang telah ada.²⁹⁹ Artinya, selain sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai rekrutmen mestinya mengacu kepada nilai yang akan dibangun. Yang demikian tampak diupayakan oleh kedua MA pesantren yang diteliti.

Pada sisi rekrutmen yang disesuaikan dengan target tentu menghasilkan konsep yang berbeda dengan apa yang digagas oleh Beekun dan Badawi. Keduanya menjelaskan proses pembelajaran dan mutu yang akan dicapai perlu menyesuaikan dengan SDA atau tenaga pendidikan yang ada.³⁰⁰ Gagasan ini tentu tidak berlaku dalam hal perencanaan pengembangan mutu lulusan MA pesantren.

Pada MA Pesantren yang demikian hanya terjadi pada proses penetapan target yang holistik. Pada perumusan tujuan, terlihat ada penyusunan target mutu dengan tenaga pendidikan pesantren. Namun dalam

²⁹⁹ Mats Alvesson & Stefan “*Changing Organizational Culture*” dalam *Cultural Change work in Progress*, Routledge Taylor & Francis Group, (London and New York), 167

³⁰⁰ Rafik I. Beekun and Jamal Badawi, *Leadership: An Islamic..*, 114

rekrutmen guru formal MA, tidak demikian. Guru yang direkrut adalah orang yang memiliki kualitas terpadu, selain bermutu dalam pengembangan pembelajaran modern juga disyaratkan memahami budaya pendidikan pesantren.

Mulyasa juga menegaskan bahwa pengembangan mutu perlu didukung dengan pemilihan guru yang tepat. Menurutnya rekrutmen perlu diadakan secara terbuka. Guna melibatkan dan menyaring SDA secara holistik. Pemilihan guru perlu dilakukan perlu juga mempertimbangkan kompetensi pengembangan lulusan yang siap untuk berkontestasi di masyarakat.³⁰¹ Artinya, guru yang baik bukan hanya mengerti budaya organisasi, namun juga perlu merekrut SDA yang menguasai keilmuan profesional agar dapat menjamin mutu lulusan yang juga profesional. Agar lulusan mampu berkontestasi di tengah-tengah masyarakat.

Ini pun nampak juga menjadi pertimbangan manajemen pengembangan guru guna menghasilkan mutu lulusan MA pesantren yang baik. Para guru yang rekrut walaupun diutamakan merupakan alumni pesantren, namun bukan juga menafikan kebutuhan pencapaian mutu dari guru yang memiliki kompetensi profesional dan keilmuan modern. Para guru yang direkrut disesuaikan dengan kelemahan SDA pendidik dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Pada tahapan perencanaan juga dilakukan dengan penyusunan program pelatihan dan pengembangan tenaga pendidikan. Proses ini tentu

³⁰¹ Mulyasa. *Manajemen Berbasis.....* 33

mengindikasikan adanya respon pada hasil analisis pada kebutuhan dan kondisi SDA pendidikan dalam menciptakan mutu lulusannya. Perumusan juga melalui konsep pemilihan strategi alternatif pada masalah-masalah yang dianalisis pra perumusan visi yakni perubahan sosial masyarakat, kebijakan formal dan pengembangan pendidikan khas pesantren.

Berbicara pelatihan dan pengembangan sebagai salah satu langkah pengembangan kompetensi guru, sebenarnya telah banyak tokoh yang menggambarkan dan menawarkan konsep idealnya. Freeman menegaskan sedikitnya ada dua orientasi dalam merencanakan pelatihan dan pengembangan yakni sebagai penguatan kompetensi kerja dan juga penguatan kesesuaian kerja mereka. Kesemuanya berhubungan dengan pengetahuan (*knowledges*), keterampilan (*skills*) dan sikap (*attitudes*) mereka dalam melaksanakan tugasnya. Pengetahuan berhubungan dengan apa yang akan diajarkan. Keterampilan berhubungan dengan teknis kerjanya dalam proses mengajar. Sedangkan sikap, berhubungan dengan tingkah laku, komitmen, aktivitas sehari-hari dan lain sebagainya.³⁰²

Pada aspek pengembangan pengetahuan, tentu ada beberapa hal yang dikembangkan di MA pesantren, yakni materi pembelajaran yang diampuh, pemahaman teknologi dan juga keilmuan agama khas pesantren. Adapun pada aspek pengembangan keterampilan, pelatihan dan pengembangannya selain dilakukan cara mandiri yakni membentuk kelompok pembelajaran,

³⁰² Donald Freeman, "Teacher Training, Development, and Decision Making: A Model of Teaching and Related Strategies for Language Teacher Education," *TESOL Quarterly* 23, no. 1 (Maret 1989): 27, <https://doi.org/10.2307/3587506>.

juga bekerja sama dengan pihak eksternal. Sedangkan pada aspek *attitudesnya*, banyak dilakukan oleh kepengurusan yayasan.

Hal menarik dari kegiatan pelatihan yang direncanakan adalah adanya pelibatan pihak eksternal. Yang demikian selain diupayakan untuk meningkatkan kompetensi *skill* dan *knowledge* profesional juga dilakukan sebagai konsekuensi dari visi MA pesantren yang juga berharap lulusan dapat berkarir atau berkontestasi di tengah perubahan era yang tak menentu. Hal demikian ini oleh Sam Kener dijelaskan sebagai *external consultant*, penghadirannya guna upaya peningkatan mutu atau wawasan guru agar dapat memahami perubahan yang terjadi agar memiliki daya transformatif dalam meresponnya.³⁰³

Selain mengupayakan hal-hal di atas, dalam tahap perencanaan juga dilakukan pembentukan norma atau aturan formal yang mengikat dan menjadi batasan para guru dalam melaksanakan tugasnya. Aturan yang dibuat tentu juga didasarkan pada budaya pendidikan pesantren. Pembentukan norm ini bukan hanya dilakukan dengan bentuk aturan-aturan. Namun juga dilakukan dengan banyak cara, intinya ada *inforcement* yang dilakukan pada para guru agar dapat mematuhi dan seirama dengan nilai dan budaya pesantren.

Pada guru memiliki batasan sikap dalam bertindak di depan peserta didiknya. Masalahnya, seluruh guru MA pesantren didorong tidak melanggar norma agama. Bahkan dianjurkan untuk melaksanakan ibadah wajib agar

³⁰³ Sam Kaner, "Five Transformational Leaders Discuss What They've Learned" dalam Sandy Schuman, ed., *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook* (USA: Jossey Bass, 2006). 11

para para siswa dapat meneladaninya. Selain itu, ada rencana kegiatan yang bentuk tradisi dan habituasi pesantren. Walaupun di kedua MA pesantren yang berbeda-beda, namun dapat dilihat bentuk kegiatan yang direncanakan guna pengembangan ikatan nilai sama jenisnya, yakni berasal dari tradisi keagamaan pesantren. Tradisi tersebut ditujukan untuk menghadirkan refleksi para guru sebagai bagian dari budaya pendidikan pesantren.

Tradisi pesantren seperti tahlil, istighosah, pembabacaan sholawat, khotmil Qur'an dan lain sebagainya, merupakan salah satu kegiatan yang memiliki dampak terbentuknya proses nilai atau kesadaran para guru dalam melakukan tugasnya. Yang paling terlihat perencanaan tersebut dilakukan guna menjamin hubungan para guru dengan budaya pesantren. Pada sisi ini, secara teoretis dapat dijelaskan sebagai instrumen pembentukan norma bersama yang dapat menjadi batasan tindakan sosial para anggotanya. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Badru Jaman. Beberapa tradisi pesantren, salah satunya pembacaan tahlil, sangat mempengaruhi kehidupan sosial.³⁰⁴

Lutfan Muntaqo menjelaskan lebih rinci. Dalam pandangan, tradisi keagamaan sebagaimana yang dilakukan di Pesantren, memiliki pengaruh besar pada kompetensi para guru. Baginya, pembacaan sholawat, al Qur'an atau apapun bentuknya, sebenarnya bukan hanya berdampak para spiritualitas keagamaan saja, namun juga sangat berguna pada kualitas pemahaman para guru. Menurutnya, tradisi pesantren merupakan *maintain*

³⁰⁴ Badru Jaman, "Exploring The Values Of Tahlilan Tradition For Development Of Social Interaction Topic In Social Studies Education Learning (Descriptive Study of Analysis in Gintung Ranjeng Village of Cirebon Regency)," *International Journal Pedagogy of Social Studies* 2, no. 2 (2017): 7-14.

*the authenticity of islamic teachings.*³⁰⁵ Maksudnya, merupakan hal yang berguna melestarikan pengajaran otentifikasi keislaman. Jadi tradisi yang sebenarnya hanya direncanakan untuk menguatkan kompetensi sikap, nampak juga memiliki dampak pada kualitasnya sebagai guru MA Pesantren. Tradisi berdampak besar pada kemampuan para guru memadukan pengembangan keilmuan agama khas pesantren.

Kedua, tahap pelaksanaan. Tahapan ini merupakan pola pelaksanaan perencanaan yang telah disusun. Pola pelaksanaan pengembangan dilakukan secara bersama-sama oleh kepengurusan yayasan dan struktural Internal MA. Bahkan ada yang dilakukan secara mandiri oleh kelompok guru sendiri.

Struktural yayasan pada tahap pelaksanaan berperan sebagai pelaksana yang berhubungan dengan peningkatan kualitas mutu keagamaan para guru. Pada MA Husnul Ri'ayah, struktural yayasan menjadi pelaksana kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan komitmen, profesionalitas guru MA Pesantren dan peningkatan kemampuan pengetahuan agama para guru.

Prosesnya dilakukan dengan *istighosah* dalam program anjungsana rumah para guru. Pada pelaksanaan kegiatan ini sebenarnya bukan hanya untuk para guru, namun bagi struktural internal MA, termasuk kepala madrasah. Misinya, berhubungan dengan peningkatan komitmen, profesionalitas dan pengetahuan seluruh struktural MA. Sisi yang

³⁰⁵ Lutfan Muntaqo, "Ijazah Sanad Tradition In Pesantren, An Effort To Maintain The Authenticity Of Islamic Teachings (Study in Pesantren Maslakul Huda, Kajen, Pati, Central Java)," *Manarul Qur'an: Jurnal Ilmiah Studi Islam* 18 (1 Juli 2018): 31–51.

melengkapi temuan Prim Masrokan yang mengatakan pengembangan mutu perlu jaminan komitmen kepala sekolah.³⁰⁶ Salah satu mengembangkan komitmen yang dibutuhkan tentu adalah dengan cara penguatan kesadaran agama melalui kegiatan tersebut.

Komitmen dan profesionalitas dalam konteks temuan ini bukan hanya dapat dikuatkan dengan proses peningkatan pelatihan dan pengembangan modern. Tradisi agama pesantren nampak juga berfungsi menguatkan komitmen bahkan profesionalitas para guru. Kegiatan anjingsana menguatkan ikatan spiritualitas keagamaan. Ikatan spritualitas keagamaan dapat dijadikan sebagai instrumen pengembangan ikatan kerja. Ikatan kerja lahir bukan hanya karena tugas kerja sama. Adanya kesadaran agama yang tumbuh membuat para guru, meyakini kerjanya bukan hanya profesi namun juga ibadah. Jadi dalam proses belajar-mengajar bagi mereka bukan hanya untuk kepentingan materi mereka, namun juga sebagai bekal di akhirat kelak.

Jadi ikatan kesadaran agama pada diri para guru melahirkan kesadaran pelaksanaan sungguh-sungguh. Pekerjaan mereka diyakini sebagai ibadah, sehingga sebagai ibadah lainnya, jika mereka tidak serius menjalani, tidak akan dapat pahala. Para guru percaya, jika mereka bekerja dengan baik, akan mendapat barokah. Kepercayaan akan adanya berokah ini melahirkan kesadaran non pragmatis dalam melakukan pekerjaannya. Kesadaran ini yang juga berdampak pada kesadaran untuk bersama bekerja dengan para guru dan keluarga pesantren. Mereka berupaya untuk terus berkomitmen

³⁰⁶Prim Masrokan Mutahar. *Manajemen Mutu...* 167

dan bekerja secara profesional untuk memajukan MA sebagai sub unit pendidikan pesantren.

Selain dapat meningkatkan komitmen dan profesional, kegiatan anjongsana juga dapat meningkatkan pengetahuan keagamaan para guru. Karena kegiatan yang dihadiri oleh pengasuh pesantren langsung, juga terdiri penyampaian beberapa pemahaman agama khas pesantren. Selain kegiatan anjongsana - dalam hal pengembangan pemahaman agama – MA Pesantren Husnul Ri'ayah juga melaksanakan kegiatan pendidikan Al Qur'an untuk para guru. Kegiatan ini tentu juga merupakan instrumen pengembangan pengetahuannya di bidang Al Qur'an.

Sebagaimana disampaikan di awal, bahwa pengembangan mutu yang dikembangkan berdasar pada pengembangan pendidikan unggul adalah pendidikan Al Qur'an. Untuk menjamin pengembangan mutu ini, nampaknya ada kegiatan Al Qur'an yang juga diadakan di kalangan para guru. Pemahaman Al Qur'an juga berupaya ditingkatkan. Hal demikian sangat berguna, sebab proses pembelajaran yang dilakukan untuk mengembangkan lulusan yang bermutu adalah pepaduan ilmu Al Qur'an pada ilmu umum atau modern. Haylamaz mengemukakan bahwa universalitas Islam dapat bersumber dari pedoman utamanya, yakni Al Qur'an.³⁰⁷ Sehingga tradisi pendidikan Al Qur'an ini mempermudah pencapaian mutu terpadu yang telah dirumuskan.

Pada MA Salafiyah Syafi'iyah juga demikian, ada beberapa kegiatan yang sebenarnya mirip dengan apa yang dikembangkan di MA Husnul

³⁰⁷ Resid Haylamaz, "Islam's Universality and the Risale-i Nur's Method of Interpreting the Qur'an's Universality," *Tsaqafah* Vol 10 No 12 (November 2014): 188.

Ri'ayah. Yayasan juga menyelenggarakan kegiatan yang bentuknya tradisi pesantren dan dikhusus untuk para guru. Beberapa kegiatan seperti kajian kitab, dan pengajian hari besar Islam yang diadakan khusus para guru MA. Tentu pelaksanaannya terdiri dari pembacaan dzikir, sholawat bersama dan ceramah dari pengasuh pesantren. Dampaknya tentu sama dengan apa yang ada di MA Husnul Ri'ayah yakni dapat meningkatkan profesionalitas, komitmen dan pemahaman agama para guru.

Seluruh kegiatan di atas, merupakan program yang dijalankan langsung oleh para pengurus yayasan pesantren. Selain itu, juga ada beberapa kegiatan yang dilakukan oleh struktural internal MA sendiri dan para guru secara mandiri. Adapun kegiatan yang dijalankan diantaranya, pelatihan pengembangan pembelajaran dengan bekerja sama pada pihak eksternal dan pembentuk kelompok pengembangan mata pelajaran.

Pelatihan dan pengembangan banyak dilakukan dengan cara bekerja sama dengan pihak profesional. Kebanyakan pihak yang dilibatkan berasal dari kelompok profesional, baik yang berasal dari instansi pemerintah dan pakar dari lembaga pendidikan lain. Pada MA Husnul Ri'ayah beberapa pihak yang dilibatkan adalah instansi pemerintah dan perguruan tinggi di Situbondo, Begitu pun di MA Salafiyah Syafi'iyah, selain dari instansi pemerintah, seperti dinas pendidikan dan kementerian agama juga bekerja sama dengan unit sub pendidikan formal lain di pesantren. Salah satu pendidikan formal yang banyak bekerja sama adalah pendidikan tinggi pesantren, Universitas Ibrahimi dan Ma'had 'Aly. Walaupun ada

perbedaan, kedua MA sangat terbuka dalam hal pengembangan mutu gurugurunya.

Jadi kegiatan pelatihan dan pengembangan MA Pesantren lebih banyak dilakukan dengan model *partnership*. Tentu temuan ini menegaskan adanya penguatan adanya beberapa pakar yang mengatakan pola kemitraan memiliki fungsi penting dalam pengembangan kompetensi guru. Sheldon dan Epstein misalnya menyampaikan bahwa *partnership* merupakan relasi sekolah dan unsur yang dapat memberikan dorongan dalam pengembangan kompetensi, baik berupa intelektual, sosial dan lain sebagainya.³⁰⁸ Begitu pun Moore, kemitraan atau kerjasama baginya adalah proses komunikasi kelembagaan yang terselenggara dengan kelembagaan lain guna mengembangkan tujuan tertentu dari kelembagaan-kelembagaan tersebut.³⁰⁹

Pengembangan mutu juga dilakukan dengan cara membuat kelompok guru. Kelompok ini merupakan tempat *sharing* pengembangan mutu guru.

Secara teroretis pembentuk kelompok kerja tersebut dibentuk sebagai *learning organization*. Yang demikian oleh beberapa pakar dipandang sebagai salah satu pengembangan mutu struktural organisasi. R. Beckhard and W. Pritchard memberikan gambaran bahwa proses *learning* dalam tiga bagian. *Pertama, unfreezing*, pencarian format dan pola secara terus menerus agar tidak ketergantungan dengan cara lama. *Kedua*, selalu menerima dan bersikap positif terhadap hal baru yang datang. *Ketiga*,

³⁰⁸ S.B Sheldon dan J.L Epstein, "Getting student to school : Using family and community involvement to reduce chronic absenteeism," *The School Community Journal*, 2001. 31

³⁰⁹ Edward H. Moore, *School PR Research Primer* (US: NSPRA, 2008). 12-13

memantapkan sikap dan perilaku terhadap hal baru,³¹⁰ bahkan Fahey menyatakan bahwa *learning* bukan sekedar *knowledge creation*, lebih dari itu *learning* harus digunakan dalam proses pengambilan keputusan dan penuntun tindakan.³¹¹ Jadi tidak mengheran jika pembentukan kelompok guru di MA Pesantren merupakan bagian yang penting dalam peningkatan kompetensi tenaga pendidik.

Bahkan Yamina Bouchamma mengungkapkan bukan hanya sebagai pengembangan mutu. Pembuatan kelompok kerja juga memiliki fungsi pengembangan mutu manajemen. Beberapa diantaranya yakni berfungsi sebagai *mentoring*, *sharing* pengalaman dan peran *principalship* (kepemimpinan) antar sesama guru demi efektifitas pekerjaan belajar mengajar di lembaga pendidikan.³¹² Kelompok di MA pesantren pun demikian, fungsinya juga mempermudah *monitoring* kerja, diskusi bersama masalah yang dihadapi dan juga pengembangan peran kepemimpinan kepala madrasah dengan para guru.

Jadi secara keseluruhan pengembangan kompetensi guru sebenarnya dilakukan dengan sangat terbuka dan mengikutsertakan seluruh pihak. Mulai dari kepengurusan yayasan yang memiliki peran pengembangan profesional, komitmen dan pengetahuan agama hingga pelibatan pihak eksternal dalam pelatihan pengembangan. Berdasarkan pada fakta ini, pengembangan mutu guru di MA pesantren telah dilaksanakan dengan ideal.

³¹⁰ R. Beckhard, dan W. Pritchard, *Changing the Essence: The art of Creating and Leading Fundamental Change in Organization* (San Fransisco: Jossey-Bass Pub, 1992).

³¹¹ L. Fahey, *Outwitting, Outmaneuvering, and Outperforming Competitors* (Toronto: John Wiley and Sons, 1999).

³¹² Yamina Bouchamma *et al*, "The Impact of Teacher...., 485

Sebagaimana dijelaskan Crosby yang dikutip oleh Sallis bahwa pelaksanaan TQM yang baik dalam menggerakkan seluruh elemen baik internal maupun eksternal untuk mengembangkan mutu secara bersama-sama.³¹³

Ketiga, tahapan evaluasi. Pada tahapan ini kompetensi guru dinilai dari out put dan proses kerja yang telah dilakukan. Tahapan sangat penting dalam pengembangan mutu lulusan. Prim Masrokan memasukkan tahapan evaluasi bukan hanya sebagai acuan penilaian kerja namun juga dapat menilai alternatif kegiatan yang telah dilaksanakan.³¹⁴ Tidak mengherankan jika hasilnya dapat digunakan sebagai proses reformulasi kegiatan pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Sagala menjelaskan konsep evaluasi pengembangan mutu terdiri dari tiga hal penting yakni, evaluasi pelaksanaan kegiatan, melaporkan adanya penyimpangan, menilai kinerja dan melakukan perbaikan.³¹⁵ Tentu apa yang dijelaskannya, secara substansial penting, namun perlu dirinci apa saja yang lebih dinilai dan bagaimana proses pelaksanaannya. Temuan memperlengkap bahwa ada cara yang dapat dilakukan untuk menilai pengembangan mutu, utamanya dalam hal pengembangan kompetensi guru. Penilaian kegiatan tidak dapat serta merta dilakukan tanpa metode yang sesuai dengan mutu yang telah disusun sejak awal.

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa mutu lulusan pesantren memiliki standar yang memadukan upaya pengembangan lulusan yang dapat merespon dan berkontestasi di tengah kehidupan masyarakat

³¹³ Edward Sallis, *Total Quality*.... 39

³¹⁴ Prim Masrokan Mutahar, *Managemen Mutu* ...,178

³¹⁵ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna*..., 143

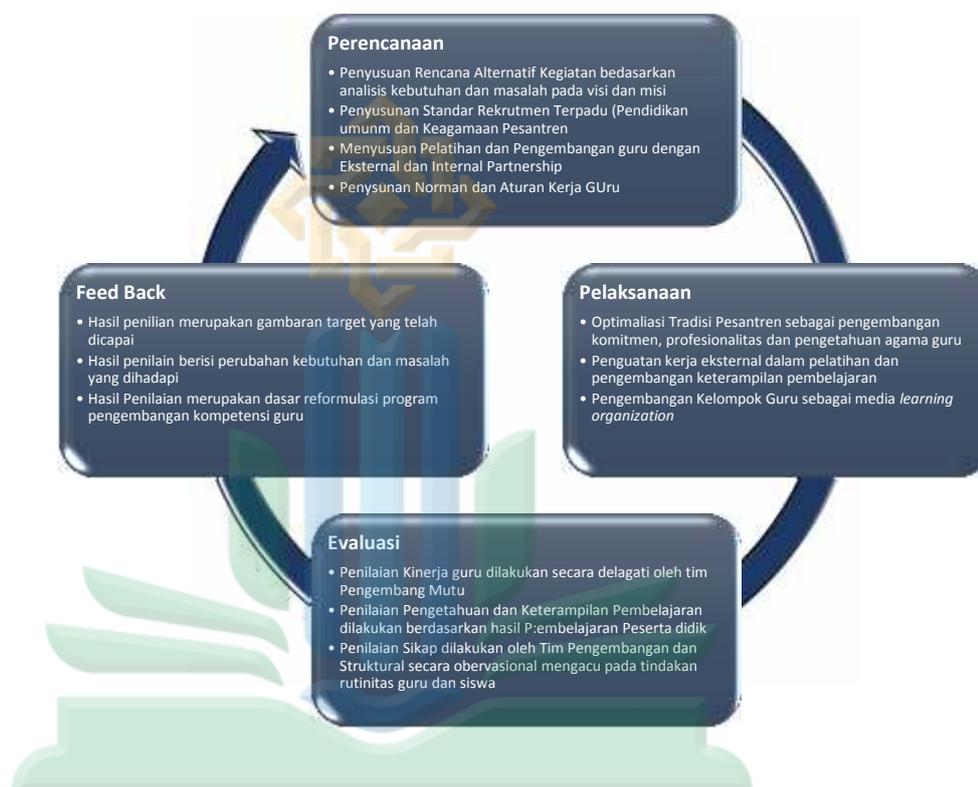
serta sekaligus memiliki kualitas dalam keimanan atau sikap keagamaannya. Begitu pun dalam pengembangan kompetensi gurunya, MA pesantren mesti mempunyai tenaga pendidik yang memiliki kompetensi pengembangan kedua mutu tersebut. Karena hal demikian, penilaian beberapa kompetensi juga penting mempertimbangkan keduanya.

Pada aspek penilaian kompetensi guru dalam hal pengetahuan dan skill pembelajaran, dilakukan dengan berdasarkan hasil pembelajaran. Artinya, pengembangan kompetensi dalam keduanya didasarkan pada penilaian kuantitatif formal hasil pembelajaran di akhir semester. Jika hasil siswa baik, maka kontinuitas kegiatan pengembangan kompetensi guru telah cukup atau efektif. Namun apabila hasil belajar siswa masih rendah, perlu ada reformulasi program pengembangan kompetensi didik kembali.

Adapun untuk menilai kompetensi sikap, prosesnya dilakukan pada seluruh aktivitas kerja dan rutinitas keseharian para guru oleh tim pengembangan dan stakeholder yayasan. Upaya penilaian demikian, biasanya dilakukan dengan cara observasional dan tidak ditentukan waktunya. Selain mengoreksi sikap keseharian dan kerja pada guru, juga menilai tindakan-tindakan peserta didiknya. Hal demikian dilakukan untuk menilai sejauh apa pengaruh sikap guru pada tindakan peserta didiknya.

Untuk memperinci seluruh proses pengembangan kompetensi guru MA pesantren, penulis memperjelas dalam gambar di bawah ini;

Gambar 5.3 Alur Manajemen Pengembangan Kompetensi MA Pesantren



Beberapa tahapan di atas menjelaskan bahwa pasca evaluasi ada proses *feedback*. Proses ini senada dengan apa yang dijelaskan dalam tahapan pengembangan potensi siswa MA Pesantren. Hasil seluruh evaluasi akan dikaji secara bersama guna melakukan reformulasi program pengembangan kompetensi guru. Temuan proses ini mengindikasikan adanya kesenadaan tahapan secara holistik dalam hal pengembangan mutu lulusan MA Pesantren. Pada proses penilaian pengembangan kompetensi guru dan potensi siswa sama dipakai bahkan dihubungkan secara terpadu untuk merumuskan kembali manajemen mutu lulusan secara holistik. Prim

Masrokan hasil penilaian senada dengan hasil analisis awal, yakni sama sebagai analisis tantangan dan kelemahan pendidikan pra perencanaan.³¹⁶

Temuan ini tentu juga senada dengan gagasan para pakar manajemen mutu lainnya, seperti Sallis, Sagala, Mulyasa, Dua Spencer dan lain sebagainya.

3. Manajemen Pengembangan Potensi Siswa MA Pesantren

Manajemen pengembangan potensi siswa merupakan salah satu upaya yang dilakukan dalam meningkatkan lulusan MA Pesantren. Lulusan kependidikan tergantung pada sejauh mana optimalisasi potensi siswa dilakukan. Semakin optimal, lulusan akan semakin berkualitas. Dengan kata lain, proses peningkatan mutu berhubungan dengan sejauh program pendidikan mampu menguatkan daya yang dimiliki. Tidak mengherankan jika seluruh manajemen dalam pengembangan mutu mempertimbangkan proses ini. Bahkan jika dirunut, upaya perumusan desentralisasi lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya adalah madrasah, guna menguatkan arus manajemen yang sesuai dengan potensi lokal yang dimiliki. Tentu, potensi yang dimaksud adalah potensi yang sesuai dengan lokal kondisi siswa. Semuanya tentu dilakukan guna kualitas madrasah itu sendiri.³¹⁷

Potensi adalah bahan mentah kompetensi. Jika potensi siswa optimal, ia akan memiliki kompetensi yang baik. Jadi proses pengembangan potensi merupakan salah satu cara untuk menghasilkan potensi yang baik. Jika dikatakan bahwa kompetensi adalah *causally related to criterion-referenced*

³¹⁶Prim Masrokan Mutahar. *Managemen Mutu....* 173

³¹⁷Mohammad Syaifuddin, dkk. *Manajemen Berbasis..*2007. hal 4

effective and/or superior performance on a job or situation".³¹⁸ Maka kompetensi siswa yang dimaksud adalah seluruh hal yang berhubungan dengan performanya dalam pekerjaan maupun dalam kondisi tertentu. Jadi pengoptimalan potensi siswa MA pesantren merupakan upaya peningkatan kualitas mereka dalam sebuah pekerjaan dan dalam kehidupan sosial mereka. Kerangka teoretis ini yang penting untuk melihat proses pengembangan potensi yang dilakukan.

Selain itu, dalam hal pengembangan potensi siswa demi mutu kompetensinya, oleh beberapa pakar dibahas sebagai cara pengembangan potensi guna melahirkan beberapa sub kompetensi. Mc Clelland misalnya menjelaskan bahwa pengembangan potensi yang dilakukan dalam pembelajaran mesti mengarah pada tiga hal yakni kompetensi pengetahuan, keterampilan dan sikap. Ketiganya merupakan sub kompetensi yang perlu dicapai secara terpadu.³¹⁹ Duo Spencer juga demikian, ia mengatakan ketiga hal yang disebutkan oleh Mc Clelland merupakan satu kesatuan kualitas yang perlu dicapai untuk menjamin mutu peserta didik.³²⁰ Jadi pada sub penjelasan ini akan mengurai beberapa upaya pengembangan potensi siswa MA Pesantren dalam hal peningkatan kompetensi lulusannya.

Proses pengembangan potensi peserta didik tentu tidak terlepas dari penyusunan tim struktural kerja dan visi serta misi yang telah dijelaskan di awal. Struktural kerja yang bersifat terbuka dan visi yang dilahirkan dari analisis pada kebutuhan masyarakat, membuat perencanaan pengembangan

³¹⁸ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, *Competence at Work...*, 9

³¹⁹ Mc Clelland, "Testing for competence...", 1-14.

³²⁰ Spencer dan Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*. 3

potensi bersifat demikian juga. Tim pengembang melakukan beberapa langkah manajemen untuk menjamin mutu lulusan MA pesantren. Adapun beberapa langkah tentu terdiri dari proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi serta *monitoring*.

Pertama, tahap perencanaan. Tahapan ini sebenarnya merupakan lanjutan dari proses perencanaan visi, misi dan target yang dilakukan sedari awal. Jadi tahapan yang dilakukan pada sub kegiatan pengembangan potensi siswa merupakan satu keterpaduan dengan perencanaan holistik pengembangan mutu lulusan MA pesantren. Pasca disusunnya beberapa target pengembangan, baru tim pengembangan melakukan upaya untuk mengembangkan varian alternatif program demi mencapai target yang telah ditentukan. Dengan demikian, jika dikatakan bahwa perencanaan visi dan misi merupakan pemaduan tujuan pendidikan pesantren dan upaya respon terhadap kondisi sosial, maka begitu pun dengan alternatif kegiatan yang direncanakan sub proses pengembangan potensi peserta didiknya.

Perencanaan pengembangan potensi siswa juga dilakukan dengan berdasarkan hasil analisis pada perubahan budaya masyarakat, kebijakan pemerintah dan orientasi pendidikan unggul pesantren. Seluruh hal yang direncanakan berhubungan dengan pencapaian kompetensi dalam hal merespon perubahan masyarakat, mengikuti standar mutu pemerintah dan mencetak lulusan yang memiliki pemahaman agama yang kuat. Jadi jika dikatakan bahwa sub kompetensi terdiri dari pengetahuan, sikap dan

keterampilan, maka capaian ketiga sub ini tentu berhubungan dengan orientasi terpadu yang telah dirumuskan.

Birokrasi struktural dalam tahap perencanaan ini pun demikian, dilakukan dengan mengupayakan hal optimalisasi pencapaian ketiga sub kompetensi yang berhubungan dengan tujuan-tujuan bersama itu. Pada sisi pencapaian tujuan yang bersifat *adhocracy* dan *market*. Tim pengembangan pesantren berusaha mengupayakan perencanaan dengan sangat terbuka dan partisipatif. Hal demikian dilakukan dengan berusaha keras mengadakan pertemuan musyawarah yang di dalamnya berisi usulan penting seluruh pihak baik eksternal maupun internal.

Kegiatan pengembangan potensi siswa dilakukan dengan fokus penggalian potensi yang berguna sebagai kompetensi lulusan dalam hal berkontestasi dan bermanfaat di masyarakat. Untuk berguna di tengah perubahan masyarakat yang tidak menentu, proses pengembangan potensi peserta didik MA pesantren fokus pada pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap melalui peningkatan pengetahuan modern, penguasaan keterampilan berbasis teknologi dan penggugatan moralitas keagamaan lulusannya. Semuanya dilakukan dengan membuka usulan seluas mungkin dan pembacaan pada realitas yang terjadi.

Pembacaan realitas dilakukan secara merata kondisi sosial siswa, terutama di dalamnya adalah sosial ekonomi. Analisis yang dilakukan pada tahapan perencanaan pengembangan potensi siswa juga berhubungan dilakukan kondisi sosial ekonominya. Makanya, salah satu yang

direncanakan dalam proses pengembangan siswa, salah satunya adalah pemberian *reward* berupa bantuan atau dukungan biaya pendidikan peserta didik. Hal demikian senada dengan apa yang dijelaskan oleh Duo Spencer yang mengemukakan bahwa pemahaman terhadap kondisi perubahan sosial akan menentukan sejauhmana *traits* dan *motive* perlu dilakukan dalam manajemen pengembangan mutu.³²¹

Perencanaan pengembangan potensi siswa juga berkaitan dengan perencanaan pembelajarannya. Pada sisi ini, tentu juga berhubungan dengan target capaian yang telah disusun yakni penguatan tiga sub kompetensi yang berhubungan dengan tiga hal yang ada dalam visi dan misi MA pesantren. Pengembangan sub kompetensi pengetahuan dilakukan dengan mempersiapkan rencana pembelajaran yang memadukan metode pembelajaran modern dan khas pesantren. Dengan kata lain, perencanaan pembelajaran mempertimbangkan aspek kondisi perkembangan peserta didik, dan budaya pendidikan pesantren.

Pertimbangan aspek kondisi perkembangan peserta berhubungan kondisi budaya masyarakat, kondisi ekonomi dan tentu juga perkembangan pengetahuan yang terjadi. Secara teoretis, proses demikian ini merupakan bukti adanya kompetensi tim pengembangan dalam melakukan upaya perencanaan pengembangan potensi. Pengembangan potensi siswa yang merupakan salah satu proses peningkatan mutu lulusan dilakukan dengan pandangan holistik. Dalam hal demikian ini Sid Kemp menjelaskan bahwa

³²¹ *Ibid*, 11

manajemen mutu yang baik adalah didasarkan pada acuan holistik.³²² Artinya mengacu pada pertimbangan pandangan seluruh kelompok dan kondisi sosial holistik pihak yang terlibat proses peningkatan mutu lulusan MA Pesantren.

Pertimbangan pandangan seluruh kelompok yang terlibat, dilakukan dengan cara menggelar musyawarah berbasis *bottom up*. Artinya, perencanaan kegiatan dilakukan dengan berdasar pada hasil musyawarah tingkat struktural MA dan beberapa pihak seperti wali santri, alumni dan pihak yang terlibat dalam pengembangan mutu lulusan. Tahapan ini dilakukan guna menyiapkan kompetensi pengetahuan yang sesuai dengan potensi yang ada dan perubahan kondisi masyarakat ataupun peserta didik.

Penguatan kompetensi pengetahuan yang bersumber dari proses analisis pada kondisi siswa dan perkembangan pengetahuan modern dilakukan guna menyiapkan kompetensi kontestasi peserta dalam kehidupan sosial masyarakat. Pengetahuan yang difokuskan berkembang dalam hal demikian adalah pengetahuan ilmu umum, teknologi dan juga agama. Ketiga pengetahuan oleh kedua MA pesantren yang diteliti terlihat diupayakan guna secara maksimal bahkan beberapa ketiganya dipadukan agar dapat berkembang bersama-sama.

Kegiatan pengembangan pengetahuan umum dan teknologi dilakukan sebagai penguatan mutu lulusan dalam hal ikut serta berperan aktif menghadapi masalah-masalah terkini dalam perubahan kehidupan sosial

³²² Sid Kemp, *Quality Management...* 189

masyarakat. Selain itu, hal demikian juga berhubungan legalitas pengetahuan modern yang terus berubah. Diakui atau tidak pengetahuan selalu berkembang mengikuti pertumbuhan informasi.

Pada sisi perencanaan yang paling dirasa urgen untuk dikuasai adalah penguasaan teknologi informasi. Renald Kasali, seorang guru besar pakar peneliti perkembangan ilmu manajemen menjelaskan bahwa salah satu kesuksesan yang penting dalam pengembangan mutu adalah ketersediaan struktural yang bermindset *corporate*. Beberapa sikap orang yang memiliki *mindset* demikian adalah bertindak secara proaktif, bisa mengoptimalkan teknologi informasi, dan tidak alergi pada perubahan.³²³

Ini yang juga diupayakan dalam tahapan perencanaan pengembangan pengetahuan. Seluruh rencana dilakukan dengan proaktif yakni dengan terus membuka usulan dari seluruh pihak. Juga dilakukan tanpa alergi pada perubahan yang terjadi, indikasinya ditemukan bahwa kedua MA pesantren yang diteliti sama memiliki kegiatan pengembangan pengetahuan yang disesuaikan dengan kebutuhan perubahan masyarakat. Selain itu seluruh MA juga memasukkan kompetensi pengetahuan perkembangan teknologi informasi, tentunya yang demikian demi mengupayakan lulusan agar tidak tertinggal pada arus modern pertumbuhan media informasi.

Adapun terkait dengan penguatan keterampilan, sebenarnya berhubungan juga berhubungan dengan pengetahuan. Keterampilan merupakan *hard skill* atau juga dinamakan sebagai kemampuan teknis atas

³²³ Rhenald Kasali, *Disruption: Tak Ada yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi Motivasi Saja Tidak Cukup* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2017). 305

pemahaman yang dimiliki. Sebagaimana yang dinyatakan Madar dan Buntet, *hard skill* sangat juga sangat berguna sebagai mutu kontestasi dalam perubahan sosial yang terjadi. Kedua pakar yang sebenarnya fokus pada manajemen mutu kelembagaan ekonomi menjelaskan bahwa *hard skill* dan *soft skill* menjadi acuan mutu karyawan di era modern. Menurutnya, di global lulusan pendidikan tidak hanya diukur dalam sisi pengetahuannya saja, atau *soft skill*nya saja. Namun kemampuan untuk bekerja secara efektif dan inovatif juga diperlukan.³²⁴

Untuk itu jugalah, dalam perencanaan pengembangan potensi siswa MA pesantren juga difokuskan untuk memperkuat keterampilan atau *hard skill*. Keterampilan merupakan mutu tindakan lulusan dalam menjalankan pekerjaan, makan banyak yang menyebutnya yang demikian merupakan kemampuan atau mutu teknis kompetensi peserta didik.

Proses perumusannya juga berkaitan dengan hasil analisis apa yang menjadi fokus atau tujuan yang tercantum dalam visi dan misi yang telah dirumuskan. Artinya keterampilan yang dimaksud adalah *hard skill* yang sesuai dengan masyarakat, dikembangkan dengan kemampuan pengetahuan teknologi dan keterampilan dalam melakukan ajaran agama. Jadi dalam kegiatan yang direncanakan tetap mengandalkan sejumlah pengembangan pembelajaran modern, pemanfaatan teknologi dan pembelajaran khas pesantren.

³²⁴ Yahya Buntat and A. R. Madar, 'Elements of Employability...31-35.

Perencanaan metode dengan pembelajaran yang dimaksud adalah model pembelajaran modern yang dimaksud berhubungan dengan seluruh hal yang ada dalam pembelajaran modern. Artinya baik materi, metode hingga perangkat disesuaikan dengan keterampilan yang dibutuhkan di era modern. Dengan demikian, sebagaimana pengembangan kompetensi pengetahuannya, peningkatan kompetensi keterampilan ini juga dilakukan dengan melalui metode, perangkat, dan materi keilmuan modern.

Jadi kegiatan yang dilakukan sebenarnya senada dengan apa yang ditemukan oleh Maulana Dkk. Mereka menjelaskan proses pengembangan mutu lulusan dalam hal peningkatan mutu kompetensi pengetahuan perlu dilakukan dengan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dalam hal pengembangan *meterials, method, tools*, dan *man* pada proses pembelajaran. MA pesantren nampak juga demikian, pada tahap perencanaan ada analisis *Needs* dan kemudian menganalisis masalah-masalah yang dihadapi untuk mencapainya.³²⁵ Sebagaimana dikatakan di awal bahwa mempertemukan hasil analisis kebutuhan dan masalah adalah salah strategi pemilihan alternatif program. Proses perencanaan MA pesantren pun demikian, juga merupakan pemilihan alternatif kegiatan tentu yang menghubungkan analisis kebutuhan pencapaian visi dan misi dengan masalah yang ada.

Sedangkan adapun masalah perencanaan penguatan kompetensi sikap, nampaknya didasarkan pada analisis keunggulan pendidikan pesantren.

³²⁵ Penelitian yang mereka lakukan juga meneliti pengembangan mutu lulusan MA. Mereka menggunakan analisis Fishbon untuk mengungkap proses pengembangan mutu yang dilakukan dalam kasus yang diteliti Maulana Adha, Achmad Supriyanto, dan Agus Timan, "Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Madrasah Menggunakan Diagram Fishbone" 5 (26 Juni 2019): 11–22.

Titik ini yang membuat perencanaan manajemen mutu pengembangan potensi tidak hanya dijalankan melalui pertimbangan model pengembangan pembelajaran modern. Ada pemaduan metode, materi, perangkat bahkan kualitas khas pesantren yang tetap diadopsi. Jadi ada integrasi pengembangan potensi yang terjadi. Satu sisi menggunakan menggabungkan kegiatan sesuai dengan perubahan era modern, sisi lain kegiatan tetap dilakukan dengan bentuk tradisional pesantren yang khas.

Tidak mengherankan, jika di kedua MA yang diteliti, ada kegiatan yang bentuknya sesuai dengan kegiatan pembelajaran pesantren. Pada MA Husnul Ri'ayah, ada kegiatan pembacaan dan hafalan Al Qur'an. Kegiatan ini sebenarnya merupakan kegiatan khas pesantren Husnul Ri'ayah. Begitu pun di MA Salafiyah Syafi'iyah, juga ditemukan ada kegiatan kajian dan pendidikan ilmu *fiqhiyah* dengan metode yang persis sama dilakukan di pesantren. Adanya temuan ini memberikan gambaran bahwa kedua pesantren juga melakukan rencana pengembangan potensi siswa melalui pemaduan teknik, proses dan perangkat modern sekaligus tradisional.

Setelah dilakukan analisis mendalam, nampaknya rencana pemaduan bukan hanya terjadi dalam proses pengembangan potensi sikap saja. Namun juga pengembangan potensi pengetahuan dan keterampilan peserta didik mereka. Pada sisi pengembangan pengetahuan, pengembangan mutu tradisional juga dipakai dalam hal pengembangan ilmu agama.

Beberapa perangkat, metode bahkan kualitas pendidikan dalam inovasi kegiatan pembelajaran juga memakai cara khas pesantren seperti

metode pembacaan kitab, kitab yang dipakai hingga konten keilmuan yang diajarkan hampir dengan apa yang ada di pesantren. Begitu pun dengan pengembangan keterampilannya, ada beberapa kegiatan ekstrakurikuler yang melatih keterampilan agama siswa. Pada MA pesantren Husnul Ri'ayah ada kegiatan pendidikan Al Qur'an dan di MA Salafiyah Syatfi'ayah ada kegiatan pembelajaran fiqhiyah. Kedua kegiatan ini konten materi sama dengan apa yang ada di pesantren. Tujuannya tentu untuk menguatkan secara bersama-sama tujuan yang pengembangan pendidikan pesantren yang sejak awal dirumuskan dalam visi dan misinya.

Signifikannya dari beberapa bentuk kegiatan yang direncanakan demikian tentu adalah terbentuknya mutu lulusan yang hanya memiliki kompetensi keilmuan modern dan teknologi, namun juga baik dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap keagamaannya. Jadi bukan hanya akan mampu mencetak lulusan yang berkualitas dalam IPTEK dan juga IMTAQnya. Kualitas mutu lulusan bukan hanya dapat bersaing di tengah kontestasi yang ketat karena dampak globalisasi, namun juga dapat menjadi penguat keluhuran kehidupan sosial masyarakat.

Pemaduan kedua orientasi pengembangan sebagaimana yang ada dalam temuan, sebenarnya sangat diperlukan dalam perubahan masyarakat yang tidak dapat diprediksi. Hal demikian ini persis sebagaimana yang dipaparkan oleh Faris dalam tugas akhir doktoralnya. Ia menjelaskan juga menjelaskan bahwa seluruh sekolah formal yang ada di bawah naungan pesantren juga memiliki misi *fragmented oriented* pendidikan agama khas

pesantren. Hal demikian, menurutnya merupakan hal yang tidak dimiliki oleh kelembagaan formal di luar pesantren. Melalui kekuatan pendidikan pesantren, lulusan pendidikan formal pesantren akan memiliki kualitas spiritualitas dan moralitas agama yang baik. Lembaga pendidikan yang merupakan tangan panjang tujuan pendidikan agama pesantren tidak meninggalkan budaya dan tujuan awal pesantren sebagai kelembagaan yang fokus memiliki keistimewaan dalam membentuk moral baik. Sisi ini yang menurutnya, sangat penting dalam merespon kondisi dekadensi moral yang terjadi akibat perubahan global sosial.³²⁶ Berdasar penjelasan ini, rencana alternatif kegiatan yang dilakukan dengan memadukan pembelajaran modern dan kekhasan pesantren sangat penting dalam menyediakan *out put* lulusan yang mampu bermanfaat dewasa ini.

Berdasar pada analisis orientasi pendidikan pesantren norm dan nilai yang menjadi sisi etik juga disusun dalam tahap perencanaannya.

Sebagaimana dikemukakan dalam temuan, ada beberapa norm yang berkembang dalam proses pendidikan MA Pesantren. Norms tersebut tentu berasal dari budaya pesantren sebagai *holding culture*nya. Yang demikian ini tentu diarahkan untuk penguatan mutu *attitude value* dan *self concept* lulusannya. Oleh Duo Spencer disebut *core personality* peserta didik yang akan dikembangkan.³²⁷ Seluruh norms yang disusun melatih peserta didik dalam bersikap.

³²⁶ Mohammad Faris, "Kepemimpinan Kiai dalam Mempertahankan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs di Pesantren Nurul Wafa Besuki dan Pesantren Nurul Islam Saletreng Situbondo)" (Desertasi, Jember, UIN KH Ahmad Shidiq, 2019). 336

³²⁷ *Ibid*, 11

Kedua, tahap pelaksanaan. Pada tahapan ini seluruh metode, teknik dan perangkat pengembangan dapat jelas tergambar. Seluruh proses nampak dilakukan dengan delegatif-fungsional dan partisipatif-terpadu. Disebut delegatif-fungsional sebab proses pengembangan didelegasikan langsung struktural internal MA oleh tim pengembangan berbasis divisi kerjanya masing-masing. Disebut partisipatif-terpadu sebab ada memerankan peran pengurus yayasan dalam hal tertentu dan memadukan orientasi tujuan yang telah disusun di visi dan misinya.

Delegatif-fungsional merupakan salah satu cara untuk menguatkan struktural kerja MA dalam menjamin mutu lulusannya. Secara birokratif, model pelaksanaan kerja yang delegatif fungsional adalah salah satu indikasi proses desentralisasi pelaksanaan kegiatan yang lebih menekankan pada kreativitas struktural bawahan agar lebih optimal. Model ini menandakan adanya *trust* struktural atas pada kompetensi yang dimiliki oleh struktural di bawahnya. Pada perspektif teori pengembangan kinerja bawahan, model dapat disebut sebagai model delegatif-konsedaratif.³²⁸ Yang demikian disebut sebagai proses penugasan kerja pada bawahan yang dipercaya memiliki mutu tinggi dalam pelaksanaan kerja.

Selain dalam sudut pandang manajemen mutu, proses pelaksanaan kerja yang demikian merupakan salah indikasi adanya upaya penguatan lokal manajemen pelaksanaan kerja sub sistem. Delegatif merupakan

³²⁸ Model ini diperkenal sebagai tipe terakhir pengarahannya kerja dari dalam konsepsi *situasional leadership*. Menurut penggagas utamanya, Blanchard dan Hersey, model delegatif konsedaratif adalah proses pemberian kerja pada bawahan yang memiliki kematangan terbaik. Lengkapnya baca, Ken Blanchard dan Paul Hersey, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Erlangga, 2011). 114

penugasan kepercayaan pada fungsional bawahan dalam melaksanakan tanggung jawab organisasi. Desentralisasi merupakan manajemen birokrasi yang menekankan pada optimalisasi fungsi sub sistem dalam menjalankan tugas formal. Jadi keduanya memiliki terminologi yang dekat secara praksis. Desentralisasi mempercayakan kerja layanan pada sub struktural, begitu pun dengan delegatif, yakni merupakan pendelegasian pelaksanaan kegiatan dan wewenang oleh supra struktural pada struktural bawahannya.³²⁹ Dengan demikian keduanya tidak dapat dipisahkan. Desentralisasi perlu melakukan upaya pendelegasian kerja.

Pada konteks penelitian ini, dapat dijelaskan bahwa proses pendelegasian secara fungsional oleh tim pengembangan kepada yayasan merupakan upaya optimalisasi desentralisasi pengembangan mutu lulusan MA. Pemberian wewenang pelaksanaan kerja mengindikasikan adanya kepercayaan pada struktural internal dan juga menggambarkan adanya keterbukaan pelaksanaan secara otonomi tanpa intervensi pada oleh kepengurusan atas, atau dalam hal ini kepengurusan yayasan pesantren. Jadi pelaksanaan dengan pola ini, bukan hanya karena adanya aturan desentralisasi pendidikan dari pemerintah. Dibalik adanya aturan tersebut, pesantren juga mengupayakan desentralisasi pengembangan mutu lulusan MA yang merupakan sub kelembagaannya. Fakta demikian merupakan salah satu otonomi pesantren yang diupayakan oleh internal pesantren sendiri. Dengan kata lain, oleh Danim temuan ini mengindikasikan proses

³²⁹ Hanif Nurcholis, *Teori dan praktek pemerintahan dan otonomi daerah* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005). 11-13

transformasi dari pola lama manajemen subordinasi menjadi manajemen otonomi.³³⁰

Delagatif fungsional lebih pada pelaksanaan secara formal seluruh rencana kerja yang telah ditetapkan. Bukan berarti pada tahap pelaksanaan kepengurusan yayasan pendidikan pesantren tidak memiliki tugas. Kepengurusan juga menjalankan pelaksanaan kegiatan yang bentuknya nonformal. Kegiatan nonformal kebanyakan merupakan kegiatan pengembangan yang di dalamnya banyak memasukkan sub-sub pendidikan unggul pesantren.

Pada MA Husnul Ri'ayah yayasan pesantren pada pengembangan pendidikan nonformal al Qur'an. Seluruh pelaksana pembelajaran hingga metode-metode yang dipakai dilaksanakan oleh yayasan pesantren. Sedangkan pada MA Salafiyah Syafi'iyah, seluruh yang berhubungan keilmuan, keterampilan dan sikap keagamaan utamanya kegiatan *fiqhiyah* dilaksanakan oleh yayasan. Kepengurusan yayasan dalam hal ini mengkoordinasi seluruh sub divisi kegiatan pesantren agar dapat terpadu dengan kegiatan sekolah.

Pelaksanaan yang dilakukan oleh kepengurusan yayasan ini lebih terlihat sangat partisipatif dan terpadu. Disebut partisipatif karena melibatkan seluruh pihak, bukan hanya kepengurusan sub devisi yayasan dan internal struktural MA, namun juga melibatkan beberapa sub struktural yayasan pesantren lain seperti kepengurusan asrama pesantren bahkan sub

³³⁰ Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen...*56

pendidikan formal lain. Dalam pengembangan mutu MA Husnul Ri'ayah terlihat ada pelibatan struktural kepesantrenan dan struktural MTsnya. Di MA Salafiyah Syafi'iyah selain melibatkan para asatidz dan kepengurusan pesantren juga melibatkan perguruan Ma'had Aly.

Sedangkan terpadu, karena seluruh keilmuan agama khas pesantren yang dikembangkan dipadukan dengan kemampuan ilmu umum atau modern sebagai jurusan study yang ada di MA. Pada MA pesantren Husnul Ri'ayah pendidikan al Qur'an banyak yang dipadukan dengan ilmu pengetahuan sosial. Artinya ada upaya transformasi nilai Qur'ani pada ilmu sosial murni. Begitu pun pada MA Salafiyah Syafi'iyah, pengembangan diskusi *fiqhiyah* diadakan dengan memadukan keilmuan umum ilmu pengetahuan alam, sosial dan bahkan keagamaan sendiri. Jadi seluruh MA dalam hal pelaksanaan mencoba menghubungkan keilmuan modern dengan keilmuan agama yang dikembangkan pesantren selama ini.

Selain itu, pada dari keseluruhan tahapan pelaksanaan pengembangan potensi siswa, dapat juga dianalisis metode atau pembelajaran yang digunakan. Penulis melihat juga terjadi pemaduan metode modern dan tradisional. Pengembangan potensi keilmuan modern dan teknologi banyak dikembangkan dengan metode modern. Beberapa contohnya, penyampaian materi dilakukan diskusi partisipatif dan praktikum yang terarah. Sedangkan dalam pengembangan potensi keagamaan masih terlihat masih banyak dilakukan dengan pola tradisional khas pesantren. Hal demikian terlihat pada masing-masing kegiatan ekstra keagamaan yang diadakan. Pada MA

Husnul Ri'ayah pendidikan Al Qur'an masih banyak memakai metode tradisional khas pesantren, yakni sorogan dan hafalan. Sedangkan di MA Salafiyah Syafi'iyah terjadi pada pendidikan kajian fiqhnya, pembelajaran masih banyak dilakukan secara sorogan.

Namun bukan berarti kedua metode tersebut memiliki ruang lingkup masing-masing. Ada upaya pemaduan pelaksanaan metode yakni dengan mengupayakan pendidikan agama dikuatkan dengan metode pembelajaran modern. Di MA Salafiyah Safi'iyah misalnya, ada beberapa kajian fiqh yang diadakan dengan metode modern seperti pada kegiatan kajian fiqh kontemporer. Prosesnya dilakukan dengan memakai metode modern. Bahkan konten yang menjadi adalah masalah-masalah yang di dalam memakai keilmuan modern seperti pengetahuan alam dan sosial. Begitupun di MA Husnul Ri'ayah, beberapa materi pengetahuan sosial juga sering juga pendidikan al Qur'an didiskusikan terpadu dengan masalah-masalah keilmuan sosial masyarakat.

Walaupun tidak ada materi konkret pembelajaran terpadu keilmuannya, namun pada proses pelaksanaannya kedua pengetahuan baik umum dan modern diletakkan beriringan dan diajarkan dengan metode sorogan dan juga diskusi sebagai pembelajaran modern. Pada kajian fiqh kontemporer di MA Salafiyah Syafi'iyah, sangat unik. Pada kegiatan ini seluruh keilmuan dipadukan untuk didiskusikan. Pembelajaran dalam kegiatan ini nampak dilakukan dengan inquiri based learning artinya materi yang disampaikan atau dikaji sesuai dengan problem basis yang ada dan

terkini. Diskusi dijalankan didasarkan pada penelitian mandiri dan diskusi mandiri sehingga akan tahu apa yang perlu diketahui dan dipahami oleh peserta didik.

Katja dan Michiel menjelaskan metode inquiry based learning berpusat pada penyelidikan masalah yang ada dan kemudian dikaji secara luas.³³¹ Dalam hal ini tentu senada dengan apa yang ada dalam kegiatan fiqh kontemporer MA Salafiyah Syafi'iyah. Mereka menenalisasi masalah dan mengadakan penelitian secara lalu seluruhnya diusulkan atau didiskusikan dalam acara tersebut.

Selain metode di atas, metode lain juga nampak ada dalam kegiatan yang lain. Misalnya metode problem based learning dan project based learning. Metode inquiry based learning banyak ada dalam kegiatan ekstrakurikuler MA Pesantren. Metode problem based learning merupakan kegiatan yang lebih fokus pada masalah yang sedang dihadapi peserta didik.

Peserta didik MA dalam kesehariannya masing-masing mengalami masalah yang berbeda. Hal demikian ini tentu sangat berguna, secara teoretis dalam pandangan Cindy dan Catherine menyatakan bahwa metode demikian dapat membentuk keterampilan dan sikap siswa secara mandiri.³³² Sebab pengetahuan yang didapatkan oleh siswa tidak melangit, namun sesuai dengan apa yang dihadapinya. Di kedua MA kegiatan ini dilakukan oleh

³³¹ Katja Maaß dan Michiel Doorman, "A Model for a Widespread Implementation Of Inquiry-Based Learning," *ZDM* 45, no. 6 (1 November 2013): 887–899.

³³² Cindy Hmelo-Silver dan Catherine Eberbach, "Learning Theories and Problem-Based Learning," dalam *Problem-Based Learning in Clinical Education: The Next Generation*, 2012, 3–17,

guru BK, setiap guru menganalisis masalah dihadapi siswa mendampingi pembelajarannya dengan metode tersebut.

Sedangkan metode *project based learning*, banyak dilakukan dalam penyelenggaraan pembelajaran kelas formal. Gomez dan Rodrigues menjelaskan bahwa metode pembelajaran ini dilakukan dengan menyambungkan materi dengan *out put* yang lebih realitis. Biasanya dijalankan dengan sangat terukur.³³³ Hal demikian ini terjadi dalam proses pembelajaran formal, yakni mengupayakan prosesnya guna mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang ditargetkan secara realistis sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

Berdasarkan penjelasan dapat disimpulkan bahwa pada tahapan pelaksanaan metode yang digunakan adalah delegatif-fungsional, dan partisipatif-terpadu. Pelaksanaan secara formal dilakukan oleh struktural MA secara delegatif sesuai fungsinya dan dilakukan secara bersama oleh kepengurusan yayasan pesantren secara terbuka. Sedangkan pembelajarannya dilakukan secara terpadu, baik metode hingga perangkatnya.

Ketiga, tahapan evaluasi. Tahapan ini tentu tetap didasarkan dengan pada target yang telah ditentukan. Artinya terhubung dengan perencanaan yang dilakukan dengan berdasar pada analisis perubahan masyarakat, keunggulan pesantren dan kebijakan yang berlaku. Jadi standar penilaian

³³³ T. Gómez-del Río dan J. Rodríguez, "Design and assessment of a project-based learning in a laboratory for integrating knowledge and improving engineering design skills," *Education for Chemical Engineers*, 26 April 2022.

tetap memakai target perencanaan yang telah dirumuskan secara holistik dan objektif.

Persoalan penilaian erat hubungannya dengan proses kontinuitas pengembangan potensi yang dilakukan. Ada beberapa metode yang digunakan dalam prosesnya. Ada metode penilaian yang dilakukan secara kualitatif dan ada metode yang dilakukan secara kuantitatif. Metode kuantitatif banyak dilakukan pada capaian pengetahuan dan keterampilan. Sedangkan metode kualitatif banyak dilakukan untuk menilai perkembangan kompetensi sikap yang telah dicapai. Hasil dari dua metode ini tentu menjadi dasar capaian targetnya.

Jadi sebagaimana yang dikatakan Daryanto bahwa proses penilaian yang dilakukan merupakan gambaran sejauh mana target yang dicapai.³³⁴ Dalam metode kuantitatifnya, proses dilakukan secara delegatif-fungsional pada struktural MA pesantren. Standarnya tentu telah dirumuskan sesuai dengan target yang ingin dicapai berdasar visi dan misi di awal. Walaupun kedua pesantren yang diteliti berbeda dalam menentukan standar dan pelaksanaan penilaiannya, namun secara substantif standar penilaian berdasar pada acuan kebijakan formal dan target prestasi rata-rata peserta didik yang dicapai. Hasil penilaian sama dilakukan per tengah dan akhir semester.

Sedangkan untuk metode kualitatifnya sama dengan dilakukan untuk menilai aspek capaian sikap dan dilaksanakan oleh yayasan

³³⁴ Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*...., 1-2

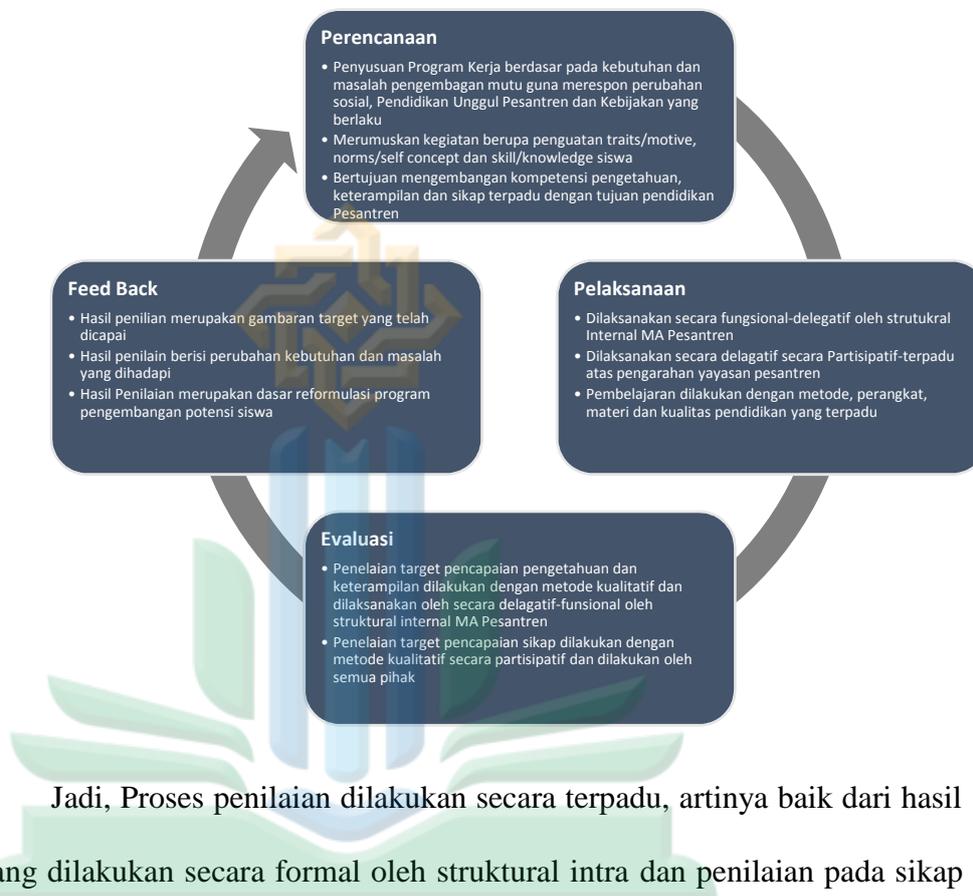
pesantren. Standar penilaian tidak dibuat dengan target angka, namun seluruh dilakukan dengan partisipatif. Dengan kata lain, seluruh pihak mulai dari struktural MA, komite, alumni hingga struktural sama melakukan penilaian ini. Hasil penilaian akan dikaji bersama atas wewenang kepengurusan yayasan pesantren.

Hal yang membedakan di MA pesantren, hasil analisis kualitatif juga sangat penentu akhir mutu kualitas lulusannya. Artinya, evaluasi kualitatif lebih banyak dilakukan dari pada evaluasi kuantitatif. Evaluasi kualitatif bukan hanya dilakukan pada saat pekan ujian, namun juga di setiap waktu pada keseharian peserta didik. Tentu tidak semua lembaga dapat melaksanakan proses yang demikian.

MA pesantren yang mayoritas siswanya berasal dari santri terbukti dapat melakukan ini. Peran kepengurusan pesantren dalam evaluasi kualitatif sangat penting. Kegiatan siswa yang sekaligus santri pesantren

dapat menjadi dievaluasi selama 24 jam. Tidak heran, jika kelulusan pembelajaran MA pesantren juga terikat pada penilaian sikap siswa selama di asrama pesantren. Untuk lebih memperinci seluruh proses di atas, penulis memberikan gambaran manajemen pengembangan potensi siswa sebagaimana di bawah ini;

Gambar 5.4 Alur Manajemen Pengembangan Potensi Siswa MA Pesantren



Jadi, Proses penilaian dilakukan secara terpadu, artinya baik dari hasil yang dilakukan secara formal oleh struktural intra dan penilaian pada sikap yang dilakukan secara bersama-sama didiskusikan bersama-sama. Tentunya diskusi dipimpin langsung oleh tim pengembang.

Berdasarkan gambaran di atas, tahapan selanjutnya adalah proses penyusunan evaluasi yang dalam hal ini adalah rekapitulasi evaluasi sebagai dasar untuk kembali melakukan rencana pengembangan potensi peserta didik. Tahapan sebenarnya merupakan bagian dari perencanaan. Pada proses kelemahan capaian target dan beberapa kondisi lain akan terlihat.

Proses *feed back* juga merupakan bagian dari evaluasi. Nanang Fatah dalam hal ini menjelaskan bahwa proses evaluasi menghasilkan dasar pengembangan perencanaan ulang agar upaya yang dilakukan terus dapat

dikembangkan secara berkelanjutan.³³⁵ Jadi *feed back* yang dimaksud dalam manajemen mutu pengembangan potensi siswa adalah timbali balik proses yang dilakukan dalam satu alur.

Pada proses *feed back* seluruh data mengenai efektivitas dan kondisi capaian tergambar. Beberapa yang dapat digambarkan adalah perkembangan dan hasil mutu yang diupayakan. Hasil yang demikian tentu merupakan gambaran terkait capaian mutu yang berhubungan dalam upaya respon terhadap sosial, pemenuhan standar formal kebijakan mutu dan capaian target mutu pendidikan pesantren.

Jadi didasarkan pada hasil *feed back* evaluasi, tahapan perencanaan semakin mudah. Sebab efektivitas perangkat, metode, kualitas pengajar, materi pembelajaran bahkan kebutuhan dan kesesuaian mutu peserta didik pada kondisi perubahan kebutuhan masyarakat juga akan dapat dinilai. Dengan demikian, reformulasi program terus berkelanjutan dengan sub langkah yang sama. Yang berbeda pasca evaluasi adalah titik tekan dan inovasi program yang akan dilaksanakan.

B. Implikasi Temuan

Berdasarkan penjelasan panjang di atas, ada beberapa susunan konseptual implikatif yang dapat menjadi intisar temuan. Tentu sebagaimana yang disampaikan sebelumnya, konseptual implikasi pada pembahasan ini akan dibahas pada dua fragmen pembahasan penting. Keduanya adalah implikasi teoretis dan praksisnya. Melalui perincian dua hal ini bukan hanya akan

³³⁵ N Fattah, *Landasan Manajemen*....107

memberikan gambaran posisi temuan dengan teori manajemen peningkatan mutu lulusan secara umum, namun juga akan dapat memperinci temuan sebagai dasar praksis operasional manajemen pengembangan mutu lulusan pesantren. Keduanya tentu merupakan untuk penguatan signifikansi temuan penelitian ini secara berkelanjutan. Untuk memperjelas beberapa hal demikian, penulis akan membahasnya satu persatu sebagaimana berikut;

1. Implikasi Teoretik

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, posisi temuan penelitian ini berposisi sebagai memperkaya dikursus pengembangan mutu, khususnya dalam aspek peningkatan mutu lulusan MA Pesantren. Ada beberapa hal yang dapat membedakan secara signifikan dan membedakan dengan temuan konstruksi teoretis lain. *Pertama*, pengembangan gagasan Alcaro dan memadukannya dengan gagasan Halpin terkait pengembangan mutu administrasi. Alcaro menjelaskan proses pengembangan mutu perlu membentuk dewan pengurus yang dapat mengakomodir perumusan standar dan tujuan manajemen mutu yang dilakukan. Nampaknya di pesantren, telah serius melakukan hal demikian ini. Ada dewan pengembang yang juga selain merumuskan pepaduan standar pesantren, juga menjadi tim supervisi. Sedangkan dianggap mengembangkan ide dari Halpin karena upaya perumusan visi dan misi oleh tim yang dibentuk mempertimbangkan krisis budaya dan *changed climate* yang terjadi.

Kedua, pengembangan ide Edward Sallis dalam hal pengembangan lulusan berbasis pendidikan pesantren. Sebagaimana dikemukakan dalam

penjelasan teoretis penelitian ini bahwa TQM secara dikembangkan oleh Sallis. Salah satu gagasannya berkaitan dengan dua hal yakni kompetensi struktural TQM dan tahapan pengembangannya.

Pada sisi konstruksi teoretis tentang kompetensi struktural, temuan penelitian ini menemukan hal senada beberapa hal yang perlu dikuat guna penguatan mutu pendidikan. Dalam konteks penelitian ini tentu adalah pengembangan mutu lulusan MA pesantren. Sallis mengatakan ada empat hal yang penting dimiliki yakni *appreciation of a system, knowledge about variation, theory of knowledge* dan *psychology*. Keempat hal ini juga ada dalam pengembangan mutu lulusan MA Pesantren, struktural MA pesantren menguasai pepaduan sistem sebagai *appreciation of a system*, pengetahuan tentang varian alternatif pengembangan sebagai *knowledge about variation*, pemahaman konstruksi ilmu guna pengembangan ilmu terpadu sebagai *theory of knowledge* dan pemahaman tentang kesadaran tindakan para guru dan peserta didik sebagai kompetensi *psychology*.

Sedangkan pada sisi kerangka teoretis pengembangan Sallis menjelaskan bahwa tahapan pengembangan perlu dilakukan dengan penguatan *traits/motive, attitudes/values/self-concepts* dan *knowledge/skill*. Seluruh hal ini dibagi dua yakni ada *core personality* dan *surface*. *Core personality* terdiri dari *traits/motive, attitudes/values/self-concepts* sedangkan *surface* terdiri dari *knowledge* dan *skill*. Kerangka ini juga terbaca dalam tahapan pengembangan mutu MA Pesantren. *Traits* di MA pesantren berasal dari budaya fundamental budaya pesantren sedangkan

motive didasarkan pada analisis perubahan sosial. Sedangkan *attitudes/values/self-concepts* ini didasarkan pada budaya pesantren dan harapan masyarakat umum dan pesantren. Sedangkan pada pengembangan *surface* mutunya, dilakukan dengan cara pengembangan pengetahuan dan keterampilan.

Ketiga, pengembangan konsep manajemen Robert Owen, Sisks, Mulyono, Godfrey, Sagala, Daryanto hingga Nanang Fatah. Mereka juga banyak melahirkan konsepsi pengembangan mutu dari penelitiannya. Namun yang membedakan dari mereka, temuan ini merumuskan adanya hal yang berbeda dalam peningkatan mutu lulusan MA Pesantren. Pemaduan MA pesantren perlu memadukan keunggulan budaya pesantren sebagai perangkat pengembangan mutu.

Pesantren memiliki keunggulan dalam *fragmented* nilai atau budaya pesantren. Pengembangan mutu di era globalisasi bukan selalu berbicara inovasi modern murni. Visi dan misi pesantren yang menggambarannya secara konkret. Visi MA Pesantren merupakan pemaduan dua arah yakni pengembangan respon perubahan sosial dan pemertahanan keluhuran pesantren yang telah ada. Karena proses *inilah*, temuan penelitian ini menegaskan pengembangan mutu perlu dilakukan dengan aspek pengembangan nilai hingga tradisi budaya pendidikan pesantren

Keempat, pengembangan manajemen budaya organisasi dalam hal pengembangan mutu MA lulusan Pesantren. Temuan penelitian ini *mengembangkan* tampak memasukkan urgensi proses manajemen budaya

sebagai basis pengembangan mutu. Jadi tidak hanya analisis lingkungan sebagaimana ditawarkan oleh Sallis.

Ada upaya pengembangan konsep pengelolaan budaya pendidikan. Jadi secara teoretis ada pengembangan gagasan beberapa pakar seperti Schein, Ouchi, Cameron dan Quinn. Mereka banyak mengkas tentang pengelolaan budaya untuk performa organisasi yang lebih. Kerangka konseptualnya nampak juga dipakai dalam hal pengembangan lulusan MA Pesantren. *Hal* demikian dapat dilihat dari proses perumusan birokrasi, struktural, dan pengembangan potensi dan kompetensi yang dilakukan.

Kelima, temuan menguatkan pendapat beberapa pakar tentang urgensi pengembangan keilmuan terpadu sebagai jalan pengembangan mutu terbaik. Pemaduan orientasi pengembangan ilmu umum dan tujuan *pengembangan* keagamaan khas pesantren merupakan jalan terbaik mencetak lulusan yang mampu berkompetisi dan sekaligus penjaga moral di tengah-tengah era globalisasi.

Berdasarkan hal demikian, ada indikasi kebutuhan pengembangan *beberapa* pakar integrasi keilmuan. Jadi untuk pengembangan mutu lulusan perlu mengembangkan gagasan beberapa pakar seperti Amin Abdullah terkait dengan integrasi keilmuannya, Marek Bugdol dan Piotr Jedynak yang aplikasikan dalam hal manajemen dan Fogarty yang berbicara yang mengaplikasikan dalam hal pengembangan kurikulum.

Keenam, temuan ini merupakan gagasan yang menguatkan adanya pertemuan atau perbedaan metode-metode pembelajaran dalam hal

pengembangan mutu lulusan MA Pesantren. Sebagaimana dijelaskan bahwa proses pengembangan mutu dilakukan dengan pemaduan beberapa metode tradisional dan modern.

Beberapa metode pembelajaran modern di antaranya *inquiri based learning*, *project based learning* dan *problem based learning* serta metode khas pesantren seperti sorogan, dapat sama dipakai dalam pengembangan mutu lulusan pesantren. Pengembangan metode modern dapat digunakan sebagai *metode* efektif pengembangan kemandirian dan partisipasi siswa dalam pembelajaran. Sedangkan metode khas pesantren dapat digunakan sebagai pengembangan mutu pengetahuan dan sikap keagamaannya.

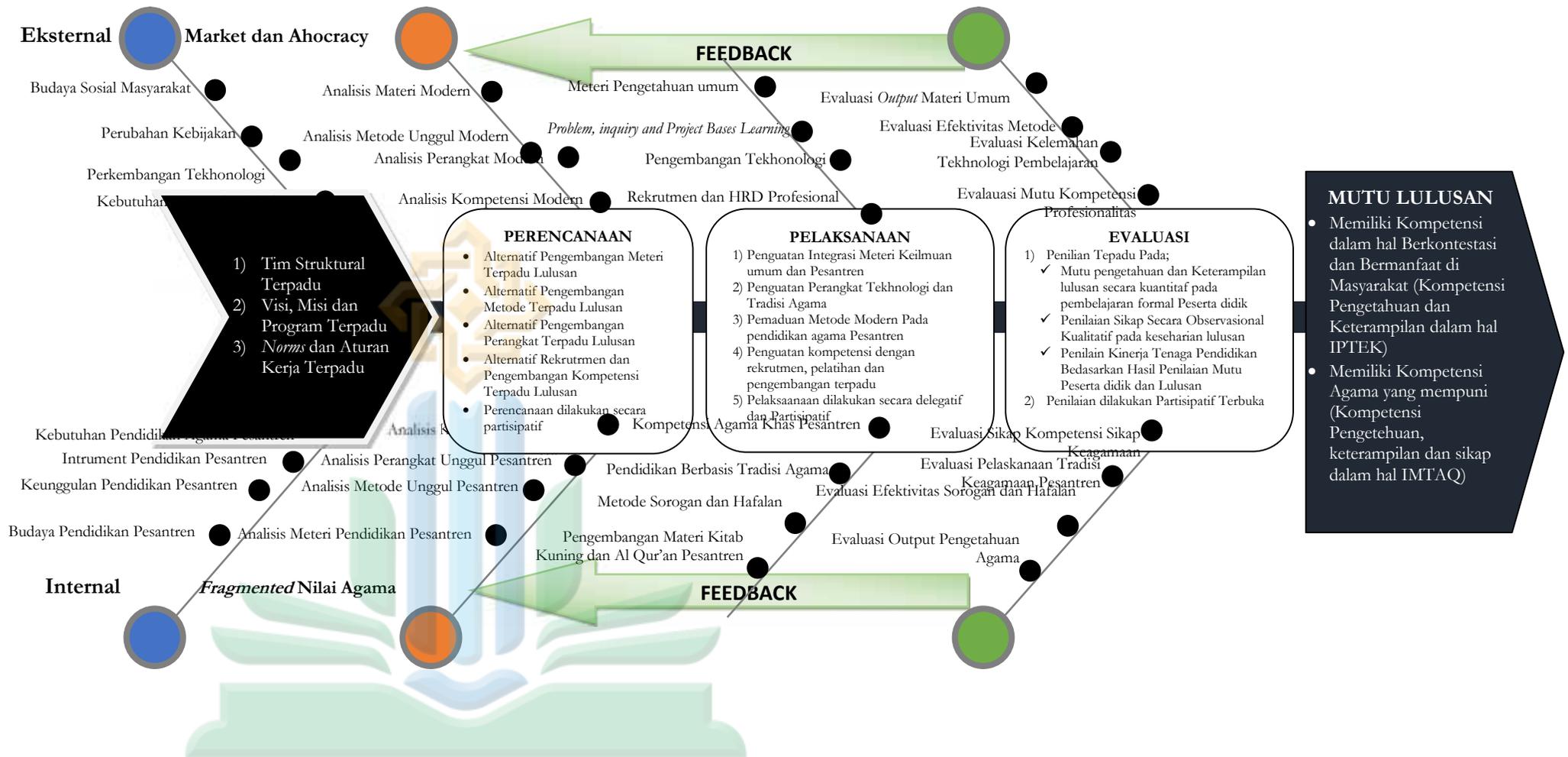
Ketujuh, pengembangan postulat perencanaan TQM. Yang unik lagi, temuan penelitian ini menggambarkan adanya proses perencanaan yang berbeda dengan apa yang konsepsikan sebelumnya. Pada umumnya proses perencanaan pengembangan mutu dilakukan dengan analisis SWOT dan *fishbone* guna menjamin adanya perencanaan terpadu.

Temuan ini menemukan hal yang berbeda, perencanaan dilakukan dengan menyandarkan pada postulat penting pengembangan mutu MA. Adapun beberapa postulat yang dimaksud adalah analisis masalah perubahan dan kebutuhan sosial masyarakat, analisis standar mutu kebijakan formal dan pendidikan pesantren. Ketiga hal ini, dikategorikan menjadi dua bagian yakni analisis internal dan perubahan eksternal. Keduanya tentu juga memakai beberapa postulat penting seperti analisis *tool*, *man* hingga *method*.

Kedelapan, pengembangan *fishbone assessment*. Temuan yang direkonstruksi juga mengkontekstualisasikan gagasan dari Coccia, Lilliana Luca dan Kaoru Ishikawa. Sebagaimana dijelaskan di kerangka teoretik, Coccia membuat kerangka analisis fishbone yang penting untuk dijadikan standar analisis formulasi strategi organisasi. Ide kemudian dikembangkan secara komprehensif oleh Ishikawa. Menurut Luca, elemen yang penting dibaca dalam melakukan perencanaan strategi adalah *materials, methodes, machinery, measurement, environment* dan *man power*. Pada konteks temuan, konsep *fishbone* dikembangkan berbeda. Dengan menjaga ruang lingkupnya, elemen yang dikembangkan berbeda *yakni* pertimbangan pemaduan budaya, keunggulan, metode dan tentu juga aspek environment pendidikan madrasah dan pesantren.

Jadi berdasar beberapa *point* penjelasan di atas, posisi temuan merupakan pengembangan sejumlah gagasan penting pengembangan mutu lulusan pesantren. Penulis istilah sebagai “Fishbone Manajemen Mutu Lulusan MA Pesantren”. Penjelasan dapat digambarkan sebagaimana berikut ini;

Gambar 5.5 Fishbone Alur Pengembangan Mutu Lulusan MA Pesantren



Gambar di atas menjelaskan adanya proses alur layaknya *fishbone*. Kerangka ini banyak dikenal sebagai konsepsi analisis perencanaan atau tehnik menilai pengembangan sistem manajemen terpadu. Diagram *fishbone* dalam temuan ini tentu berbeda dengan apa yang digambarkan oleh beberapa pakar sebelumnya. Gambar di atas bukan sebuah diagram elemen manajemen mutu. Namun merupakan alur proses yang pengembangan mutu. Jadi gambaran *fishbone* dalam temuan ini mengarah pada proses manajemen yang diawali dari ekor hingga kepala ikan sebagai dampak dari upaya pengembangan mutu yang dilakukan.

Namun bukan berarti kerangka di atas menafikan beberapa elemen penting biasa digambarkan oleh beberapa pakar terkait penting yang perlu dipadukan menjamin orientasi mutu. Berapa hal seperti materi hingga kualitas SDA juga digambarkan. Namun lebih sebagai elemen penting dalam perspektif alur manajemen mutu.

Hal yang membedakan juga dari gagasan sebelumnya adalah adanya elemen proses perencanaan terpadu pasca perencanaan program pengembangan mutu lulusan. Inti dari seluruh manajemen mutu lulusan bersumber dari ekor yang menjadi basis kegiatan peningkatan mutu dilakukan. Sebagaimana yang digambarkan di atas, ada upaya penyusunan struktur, visi hingga norm yang didasarkan pada *traits* atau *motive* orientasi eksternal dan internal. Orientasi eksternalnya tentu adalah kebutuhan penguatan mutu kompetensi kontestasi dan kebermanfaatan lulusan (*market* dan *adhocracy*). Sedangkan orientasi

internalnya adalah tujuan pengembangan pendidikan agama pesantren. Kedua tujuan ini merupakan dasar tujuan akhir pencapaian mutu lulusan MA pesantren yakni Kompetensi terbaik dalam hal IPTEK dan IMTAQ.

2. Implikasi Praksis

Berdasarkan kerangka temuan di atas, dapat memberikan dasar pengembangan implikasi praksis peningkatan mutu lulusan MA Pesantren. Adapun beberapa implikasi pentingnya adalah sebagaimana beberapa poin berikut ini;

a. Proses pembentukan Struktur, Tujuan Holistik dan Norm Kerja Pengembangan Mutu Lulusan MA Pesantren dilakukan secara terpadu dengan berdasarkan pada;

1)Perubahan Budaya Sosial Masyarakat dan Budaya Keagamaan Pesantren

2)Perubahan Kebijakan Standar Mutu Nasional dan Keunggulan Pendidikan Pesantren

3)Perkembangan Teknologi dan Instrumen Kegiatan, budaya serta perangkat pembelajaran Pesantren

4)Perubahan Kebutuhan Masyarakat Umum dan Orientasi pendidikan Agama Pesantren

b. Pengembangan Kompetensi Tenaga Pendidik dilakukan secara terpadu dengan beberapa langkah berikut ini;

1) Tahapan Perencanaan Terpadu dengan berdasarkan beberapa pertimbangan di bawah ini;

- a) Pengembangan Alternatif Kompetensi Pengembangan Materi Terpadu Pendidikan Umum dan Pesantren dalam pelaksanaan pembelajaran peningkatan mutu lulusan pesantren
- b) Penyusunan alternatif kompetensi Pengembangan metode terpadu dalam hal Pembelajaran Modern dan Pendidikan Khas Pesantren sebagai Peningkatan Mutu Lulusan
- c) Proses Pengembangan Alternatif Kompetensi Teknologi Pembelajaran dan Penguatan tradisi pesantren sebagai penguatan profesionalitas dan komitmen kerja tenaga pendidik
- d) Pengembangan Program Rekrutmen, pelatihan dan pengembangan berdasarkan kebutuhan pengembangan pendidikan umum dan tujuan serta nilai-nilai pendidikan pesantren

2) Tahapan Pelaksanaan Terpadu dengan berdasarkan beberapa pertimbangan berikut ini;

- a) Pembelajaran dilakukan dengan memadukan keilmuan umum dan keagamaan khas pesantren
- b) Para guru mengembangkan metode *inquiry*, *project* dan *problem based learning* dengan tetap memakai metode sorogan dan hafalan utamanya dalam pendidikan agama

- c) Melakukan Pengembangan dan pelatihan kompetensi penguasaan teknologi Pembelajaran dan Mendorong para guru untuk mengikuti tradisi keagamaan pesantren
 - d) Melakukan Pengembangan dan pelatihan kompetensi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sesuai dengan perubahan masyarakat dan orientasi pendidikan agama pesantren
 - e) Pelaksanaan kerja dilaksanakan secara formal oleh internal struktural MA secara delagatif dan dibantu oleh pihak lain secara partisipatif.
- 3) Tahapan Evaluasi Terpadu dengan ketentuan beberapa hal berikut ini;
- a) Penilaian Terpadu pada Mutu materi terpadu dalam seluruh pembelajaran
 - b) Penilaian Terpadu dalam hal Sikap Secara Observasional Kualitatif pada keseharian para guru
 - c) Penilaian dilakukan secara partisipatif oleh seluruh pihak yang terlibat
 - d) Hasil penilaian merupakan pandangan yang dapat dijadikan objek analisis kembali dalam upaya melakukan reformulasi rencana pengembangan kompetensi tenaga pendidik.
- c. Pengembangan Potensi Siswa dilakukan secara terpadu dengan beberapa langkah berikut ini;

1) Tahapan Perencanaan Terpadu dengan berdasarkan beberapa pertimbangan di bawah ini;

a) Proses Analisis Materi Umum dan Keagamaan Pesantren sebagai Pengembangan Alternatif Mutu Materi Terpadu Lulusan

b) Proses Analisis Metode Pembelajaran Modern dan Metode Unggul Pesantren sebagai Pengembangan Alternatif Metode Terpadu Peningkatan Mutu Lulusan

c) Proses Analisis Sistem Pengembangan Teknologi Pembelajaran dan Optimalisasi Perangkat serta sistem Budaya Pendidikan Pesantren sebagai Pengembangan Alternatif Mutu Materi Terpadu Lulusan

d) Proses Analisis Kebutuhan Kompetensi Profesional dan Analisis Kompetensi Keagamaan Tenaga Kerja sebagai dasar pengembangan Alternatif Pengembangan Mutu Terpadu

Lulusan

2) Tahapan Pelaksanaan Terpadu dengan berdasarkan beberapa pertimbangan berikut ini;

a) Penguatan Materi Pengetahuan Umum dan sejumlah ajaran khas pesantren yang berasal dari kitab-kitab klasik

b) Penguatan Metode sorogan dan hafalan bagi pendidikan agama dan sekaligus pertimbangan inovasi metode modern

- c) Penguatan Sistem Teknologi Pembelajaran dan Optimalisasi Perangkatan serta tradisi pesantren sebagai pengembangan mutu lulusan pesantren
 - d) Penguatan kompetensi pengetahuan, keterampilan dan sikap tenaga kerja didasarkan pada kebutuhan pengembangan mutu modern dan keagamaan pesantren
 - e) Pelaksanaan kerja dilaksanakan secara formal oleh internal struktural MA secara delegatif dan dibantu oleh pihak lain secara partisipatif
- 3) Tahapan Evaluasi Terpadu dengan ketentuan beberapa hal berikut ini;
- a) Penilaian Terpadu Siswa dalam hal Mutu pengetahuan dan Keterampilannya secara kuantitatif dalam proses pembelajaran formal Peserta didik
 - b) Penilaian Siswa Terpadu dalam hal Sikap Secara Observasional Kualitatif pada keseharian lulusan
 - c) Penilaian dilakukan secara partisipatif oleh seluruh pihak yang terlibat dan secara formal oleh struktural internal MA Pesantren
 - d) Hasil penilaian merupakan pandangan yang dapat dijadikan objek analisis kembali dalam upaya melakukan reformulasi rencana pengembangan mutu potensi siswa.

BAB VI

PENUTUP

Pada bab terakhir ini ada dua hal penting yang akan dibahas sebagai *closing* argumentasi. Keduanya terdiri dari konklusi penting temuan penelitian dan saran. Dalam pembahasan konklusi penelitian, penulis akan membahas beberapa substansial poin temuan secara global. Sedangkan saran yang dimaksud adalah berkaitan dengan rekomendasi penelitian yang disusun guna memberikan masukan pengembangan lanjutan.

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan-pembahasan sebelumnya, temuan penelitian ini merekonstruksi alur pengembangan mutu lulusan MA Pesantren. Penulis istilahkan sebagai “Alur *Fishbone*”. Konseptualisasinya, jika digambarkan sesuai dengan fokus dapat disimpulkan sebagaimana di bawah ini

1. Manajemen Mutu Guru dalam Pengembangan Kompetensi Lulusan MA Pesantren

Pengembangan kompetensi tentunya juga dilakukan dengan beberapa langkah yang sebenarnya tidak jauh berbeda dengan apa yang dilakukan pada aspek pengembangan potensi siswa. *Pertama*, penjaminan adanya struktur, visi dan norm atau aturan yang terpadu. Poin ini sama dengan apa yang ada dalam alur pengembangan potensi siswa di atas. Garis besarnya menjadi acuan pengembangan kompetensi tenaga pendidik.

Kedua, perencanaan alternatif pengembangan kompetensi pendidik. Prosesnya didasarkan pada sejumlah analisis kebutuhan kompetensi

pengembangan mutu eksternal dan internal. Semuanya tentu masih berhubungan kebutuhan pengembangan materi, metode, perangkat dan kompetensi kerja mereka dalam proses pembelajaran.

Ketiga, pelaksanaan program pengembangan kompetensi pendidik. Proses pengembangannya secara formal ditugaskan secara delagatif pada struktural MA Pesantren, namun tentu juga dibantu dengan struktural yayasan. Pelatihan, rekrutmen dan pengembangan kompetensi formal dilakukan atas usul struktural internal. Sedangkan dalam urusan pengembangan kompetensi keagamaan baik terkait pengetahuan, sikap dan keterampilan banyak dilaksanakan oleh kepengurusan yayasan pendidikan pesantren. Adapun dalam hal pengembangan mutu IPTEK siswa, pengembangan dan pelatihan dilakukan dengan partisipatif dan terbuka melalui kerja sama pihak profesional eksternal.

Keempat, evaluasi pengembangan kompetensi pendidik. Penilaian proses pengembangan kompetensi guru dilakukan atas secara formal atas dasar hasil pengetahuan dan keterampilan siswa atau lulusannya. Sedangkan pada aspek sikap dilakukan dengan observasional pada sikap keseharian tenaga pendidik. Seluruh hasil evaluasi difungsikan sebagai dasar reformulasi program alternatif pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.

2. Manajemen Mutu Siswa dalam Pengembangan Kompetensi Lulusan MA Pesantren

Ada beberapa hal yang dilakukan dalam hal pengembangan kompetensi siswa guna peningkatan mutu lulusan pesantren. Beberapa langkah tersebut adalah manajemen holistik pengembangan kompetensi lulusan MA Pesantren. Adapun alur pengembangannya adalah *pertama*, penyusunan tim (gugus mutu), dan norma atau aturan kerja terpadu. Prosesnya dilakukan dengan mengacu pada pertimbangan mutu eksternal dan internal. Mutu eksternal yang dimaksud adalah upaya pengembangan potensi mutu *adhocracy* dan *market* siswa.

Kedua, perencanaan program alternatif pengembangan potensi siswa. Penyusunan program ini dilakukan dengan dasar analisis terpadu pada materi, metode, sistem teknologi dan analisis kebutuhan kompetensi pengembangan ilmu umum dan keagamaan pesantren. Seluruhnya dilakukan sebagai cara pengembangan potensi siswa baik dalam hal IPTEK dan IMTAQnya.

Ketiga, pelaksanaan program alternatif pengembangan potensi siswa. Proses pelaksanaan dilakukan secara delegatif formal oleh kepengurusan struktural internal pesantren dan dibantu secara partisipatif oleh sejumlah pihak yang terlibat. Pelaksanaan juga dilakukan dengan memadukan materi, metode, perangkat dan kompetensi pembelajaran terpadu yakni berhubungan dengan kompetensi IPTEK dan IMTAQ siswa.

Keempat, evaluasi pengembangan potensi siswa. Prosesnya dilakukan secara formal dan informal. Secara formal dilakukan untuk menilai pengetahuan dan keterampilan. Secara informal dilakukan guna menilai sikap dalam keseharian siswa. Semuanya dilakukan guna dasar melakukan reformulasi kembali pengembangan potensi siswa agar program dapat dilaksanakan berkelanjutan. Seluruh proses di atas, pada intinya dilakukan dengan mengacu kepada pembentukan kompetensi lulusan yang bermutu dalam hal kontestasi dan kebermanfaatan di tengah masyarakat melalui kompetensi dan sekaligus dapat menjaga moralitas serta pengembangan ajaran agamanya.

B. Saran

Beberapa temuan dan kesimpulan di atas, dapat dijadikan dasar penyusunan rekomendasi dan saran sebagai tindak lanjut pengembangan temuan. Adapun yang demikian sebagaimana berikut ini;

1. Alur *Fishbone* pengembangan lulusan MA pesantren dapat dijadikan bahan diskusi penting dalam hal dikursus pengembangan mutu kelembagaan pendidikan secara umum. Secara khusus, dalam hal pengembangan mutu kelembagaan formal pesantren
2. Temuan ini tentu masih perlu dikembangkan dengan cara memperluas bacaan model manajemen mutu lulusan, utamanya pada beberapa lembaga formal lain seperti tingkat ibtida'iyah hingga perguruan tinggi yang ada dilingkungan pesantren. Artinya, diperlukan riset lanjutan terkait dengan perspektif lain dan situs lain.

3. Bagi pengelola struktural MA Pesantren, baik tenaga kependidikan, tim pengembang dan masyarakat secara umum, agar senantiasa melakukan peningkatan mutu terpadu. Dengan kata lain, agar terus menghubungkan realitas perubahan yang terjadi di masyarakat dan keunggulan pesantren sebagai basis pengembangan mutu terpadu.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PUSTAKA

- Akhon, Tarique A.2015. “*Modern Education in Madrasas (A Study of Madrasas in Hyderabad)*”, Desertasi, Pasca doctoral B.A. in Social Sciences.
- Ana, Haerun,2018. “Akronim Dalam Bahasa Indonesia Tinjauan Linguistik Dan Sosio-Politis Perkembangannya” Jurnal Online di <https://ojs.unud.ac.id/index.php/linguistika/article/view/338>, diakses tanggal 01/04/2018.
- Arifin, Muzayyin.2003. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Arifin, Zainal.2011. *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum*, Bandung, Rosada Karya
- Asari, Hasan.1996. *Menyingkap Zaman Keemasan Islam* Bandung: Mizan.
- Asrohah, Hanun.2002. *Pelebagaan Pesantren*, Jakarta, Depag RI dan INCIS.
- Azmi, Facruddin, Syaukani, and Hasibuan, Maraya Monang.2020. ‘The Management Quality of Education at Madrasah Ibtidaiyah al Yusufiah Sub-District of Rantau Selatan’, *International Journal On Language, Research And Education Studies*, 4.2 .
- Azra, Azyumardi.2012. *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Melinium III*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Bafadhal, Ibrahim.1995. *Proses Perubahan Disekolah Study Multi Situs pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*, Disertasi, Malang : Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Baharun, Hasan.2015. ‘Manajemen mutu Madrasah dalam perspektif Balanced Scorecard: Studi Multi Situs di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan Madrasah Aliyah Model Zainul Hasan Genggong Probolinggo’, Desertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Baldacchino, Godfrey dan Farrugia, Charles J.2002. *Educational Planning and Management in Small States Concepts and Experiences*, London: Commonwealth Secretariat Publicatins.
- Beekum, Rafik I. dan Badawi, Jamal.1999. *Leadership: An Islamic Perspective*. Jakarta: Amana Pubs.
- Blanchard, Ken, dan Paul Hersey.2011. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

- Bogdan, Robert C. dan Taylor, Steven J. .1992. *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif, Pendekatan Fenomenologi Pada Ilmu-ilmu Sosial*, terj. Arief Furchan, Surabaya : Usaha Nasional
- Buntat, Yahya dan Madar, A. R.2013. '*Elements of Employability Skills among Students*', *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93.
- Buntat, Yahya, dan A. R. Madar.2013. "Elements of Employability Skills among Students." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 93.
- Cameron, K.S., dan R.E. Quinn.2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chalim, Saifuddin.2018. "Student Satisfaction on Learning and Teacher Quality: A Case Study in an International Standard Madrasah", *SOSIOHUMANIKA*, 11.1.
- Clelland, Mc.1998. "Testing for competence rather than intelligence", *Journal American Psychologist*, 28.
- Coccia, Mario.2017. "The Fishbone diagram to identify, systematize and analyze the sources of general purpose technologies" 4 (1 Desember).
- Dai, David Yun dan J. Sternberg. Robert. 2004. *Motivation, Emotion, and Cognition: Integrative Perspectives on Intellectual Functioning and Development*, USA: Routledge.
- Danim. Sudarwan.2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Daryanto,2001. *Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Dediknas.2000.*Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*, Jakarta Dirjen Dikdasmen Depdiknas.
- Deming, W. Edwards.2000. *The New Economics for Industry, Government, Education*, Inggris:MIT Press.
- Dewan Redaksi Ensiklopedi Islam,2002. *Ensiklopedi Islam 3*, Jakarta: Ikhtiar Baru Van Hoeve.
- Dhofier, Zamakhsyari.2011. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Kiai*, Jakarta: LP3ES.
- Direjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI.2013.,*Undang - undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang pendidikan*, Jakarta :Dierjen Pendis

- Dubois, David D. Dan Rothwell, William J.2010. *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*, California: Davis-Black.
- Dzauzah, Ahmad.1996. *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*, Jakarta: Depdikbud.
- Faris, Mohammad.2019 “Kepemimpinan Kiai dalam Mempertahankan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs di Pesantren Nurul Wafa Besuki dan Pesantren Nurul Islam Saletreng Situbondo).” *Desertasi*, UIN KH Ahmad Shidiq, 2019.
- Fathorrahman,2019. ‘*Patterns of Developing Madrasah as Islamic Elite Education Institutions*’, *Didaktika Religia*, 6.2 .
- Fattah, N.2009. *Landasan manajemen pendidikan*. Bandung Remaja Rosdakarya.
- Freeman, Donald.1989. “Teacher Training, Development, and Decision Making: A Model of Teaching and Related Strategies for Language Teacher Education.” *TESOL Quarterly*, 23, no. 1.
- Goetsch dan Davis.1994. *Introduction to Total Quality Management: Quality Productivity*. New Jersey: Englewood.
- Gómez-del Río, T., dan J. Rodríguez.2022 “Design and assessment of a project-based learning in a laboratory for integrating knowledge and improving engineering design skills.” *Education for Chemical Engineers*.
- Hadi, Abdul dan Miakail, Kiki.2021 “*The Implementation of Change Management in Madrasa (Islamic School) Through Compliance of National Standards of Education: Learn from The Australia Education Partnership with Indonesia 2012-2016*”. *Journal Ilkogretim EBSCO*, Vol. 20 No. 1.
- Haylamaz, Resid.2014. “Islam’s Universality and the Risale-i Nur’s Method of Interpreting the Qur’an’s Universality.” *Tsaqafah*, Vol 10 No 12.
- Hmelo-Silver, Cindy, dan Catherine Eberbach.2012. “Learning Theories and Problem-Based Learning.” *Dalam Problem-Based Learning in Clinical Education: The Next Generation*, 3–17.
- Imron, Arifin.1996. *Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan dan Keagamaan*, Malang: Kalimasahadah Press.
- Ishikawa, Kaoru.1986. *Guide to Quality Control*, Tokyo; Ann Arbor, MI: Asian Productivity Organization ; UNIPUB.

Islamy, et, al. 2001. *Metodologi Penelitian Administrasi* Malang : UM Press dan FIA Unibraw.

J. M. Morse (ed), 1994. *Critical Issues in Qualitative Research Methods*, London : SAGE Publication Ltd,.

Jaelani, A. Timur. 1982. *Peningkatan Mutu Pendidikan Dan Pengembangan Perguruan Agama* Jakarta: Dermaga.

Jaman, Badru. 2017. "Exploring The Values Of Tahlilan Tradition For Development Of Social Interaction Topic In Social Studies Education Learning (Descriptive Study of Analysis in Gintung Ranjeng Village of Cirebon Regency)." *International Journal Pedagogy of Social Studies* 2, no. 2.

Karni, Asrori S. 2009. *Etos Studi Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam*, Bandung: Mizan..

Kasali, Rhenald. 2017. *Disruption: Tak Ada yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi Motivasi Saja Tidak Cukup*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Kemp, Sid. 2006. *Quality Management Demystified*, USA: McGraw-Hill.

Kemp, Sid. 2006. *Quality Management Demystified*. USA: McGraw-Hill.

Koentjaraningrat. 1989. *Pengantar Antropologi*, Jakarta : Gramedia.

Lexy J. Moleong. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya.

Luca, Liliana. 2016. "A new model of Ishikawa diagram for quality assessment," *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 161.

Maaß, Katja, dan Michiel Doorman. 2013. "A model for a widespread implementation of inquiry-based learning." *ZDM* 45, no. 6.

Maisaroh. 2018. 'Quality of Educational Management at The Elementary School (Case Study on Madrasah Ibtidaiyah Jakarta)', *JMIE (Journal of Madrasah Ibtidaiyah Education)*, 2.1 .

Makdisi, George. 1973. "The Sunni Revival" dalam D. H. Richard (Ed.), *Islamic Civilization* Oxford: Bruno Cassier.

Makdisi, George. 1996. *The Rise of College Institutions of Learning in Islam and the West* Edinburgh: Edinburgh University Press.

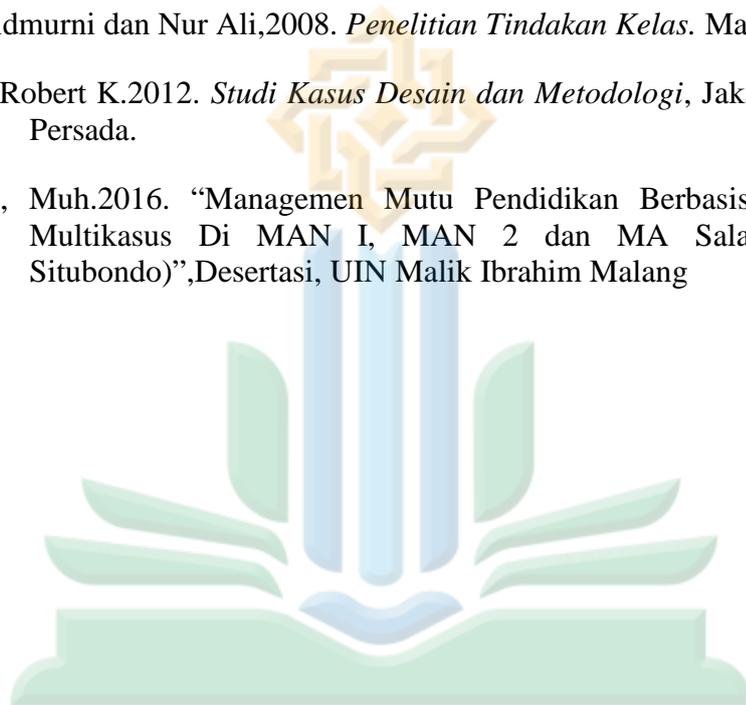
Miles, M.B dan Huberman, A.M. 2014. *Kualitatif Analysis*, Jakarta: UI Press.

- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosdakarya.
- Moore, Edward H. 2008. *School PR Research Primer*. US: NSPRA.
- Muhaimin, 2005. *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*, Malang : UIN Maliki Press.
- Muhaimin, 2009. "Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam" ,Makalah Seminar Nasional di STAIN Tulungagung, 7 Nopember.
- Muhaimin. 2009. *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta:Kencana.
- Muhaimin. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Muhajir. Nueng. 2003. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta : Kare Sarasin.
- Muhammad Ali Ramdhani, "Peminat Madrasah Aliyah Unggulan Meningkatkan 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](https://www.kompas.com/edu/read/2021/02/26/162854171/peminat-madrasah-aliyah-unggulan-meningkat-dari-tahun-ke-tahun.Tanggal%2026/02/2021)
- Mulyasa, 2015. *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah (konsep, strategi, dan implementasi)*. Bandung: Rosda.
- Mulyono, 2009. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Muntaqo, Lutfan. 2018. "Ijazah Sanad Tradition In Pesantren, An Effort To Maintain The Authenticity Of Islamic Teachings (Study in Pesantren Maslakul Huda, Kajen, Pati, Central Java)." *Manarul Qur'an: Jurnal Ilmiah Studi Islam* 18.
- Musyafaah, A.A. 2019. *Total Quality Managemen dalam meningkatkan mutu madrasah*, Banjarsari, A-Empat.
- Mutohar. Prim Masrokan. 2013. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta; Ar ruz Media.
- Nasution, 1996. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- NK, Roestiyah. 1982. *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*. Jakarta: Bina Aksara
- Nurcholis, Hanif. 2005. *Teori dan praktek pemerintahan dan otonomi daerah*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia,

- Ouchi, William G., dan Alan L. Wilkins.1985. "Organizational Culture." *Annual Review of Sociology* 11, no. 1.
- Qoumas, Yaqut Cholil.2021. dalam Siaran pers Kementerian Agama yang dikutip pada Sabtu (6/2/2021)
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi.2009, Deddy. *Kepemimpinan dan Perilaku*.Jakarta, Rajagrafindohal.
- Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen. 1992. *Qualitative Research for Education, An Introduction to Theory and Methods*, Boston : Allyn and Bacon, Inc.
- S. Nasution. 2003.*Metode penelitian naturalistik : Kualitatif*, Bandung : Tarsito
- Sagala, Syaiful.2012. *Konsep dan Makna Pembelajaran Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar*, Bandung: Alfabeta.
- Sallis, Edward.2014. *Total Quality Management in Education*. USA: Routledge.
- Sallis, Edwards.2012. *Total Quality Management in Education*, London:Taylor and Francis.
- Sanusi, Hary Priatna,2020. 'Madrasah Quality Improvement Evaluation Strategic Management Based', *International Journal of Nusantara Islam*, 8.2.
- Satori, Djama'an dan Komariah, Aan.2009. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung;Alfabet.
- Schein, Edgar H.1886. *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. New York: Jossey-Bass Publishers.
- Schuman, Sandy, ed.2006. *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook*. USA: Jossey Bass.
- Shaleh, Abdur-Rahman.2004. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sheldon, S.B, dan J.L Epstein.2001. "Getting student to school : Using family and community involvement to reduce chronic abstenteeism." *The School Community Journal*.
- Sisk, Henry L.1969. *Principles Of Management*, Brighton: SouthWestern Publishing Company.
- Sitorus, J.80. *Metodelogi Penelitian Pendidikan*, bandung : Tarsito.

- Soebahar, Abd. Halim.2009. *Pendidikan Islam dan Trend Masa Depan Pemetaan Wacana dan Reorientasi*. Jember: Pena Salsabila.
- Sonhadji, Ahmad,1999. “Penerapan Total Quality Management dan ISO 9000 dalam Pendidikan Tehnik”. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Volume 6, Nomor 1, Februari 1999.
- Sonhadji, Ahmad.1994. *Tehnik Pengumpulan dan Analisa data dalam Penelitian Kualitatif* Malang : Kalimasada, Press.
- Spencer, Lyle M. Dan Spencer, Signe M. 1993.. *Competence at Work: Models for Superior Performance*, USA: Jhon Wiley & Sons.
- Spencer, Lyle M., dan Signe M. Spencer.1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. USA: Jhon Wiley & Sons.
- Steenbrink, Karel A.1994. *Pesantren,Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, Jakarta, LP3ES.
- Sugiyono.2008. *Metode penelitian kuantitatif dan R & D*, Bandung : Alfabeta.
- Sukardi,2007. *Metodelogi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya*,Jakarta: Bumi Aksara.
- Syaifuddin, Mohammad. dkk.2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional.
- Syukur, Fatah.2012. “*Pesantren-Based Madrasah Management*”, AL ALBAB - Borneo Journal of Religious Studies (BJRS) Volume 1 Number 1 December.
- Terry, George R.2009. *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Tim Penyusun,2020. *Madrasah reform 2020-2024(realizing education’s Promise Madrasah Educatioan Reforms)*, Jakarta;Kementerian Agama.
- Tim Penyusun,2020. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana IAIN Jember*, Jember: PPs IAIN.
- Tim Penyusun.2015. *Discussion Starters for Creating a Teacher-Powered School: Lessons from the Pioneers*. USA: Teacher-Powered Schools Initiative.
- Tim Redaksi,2021. “MAN 1 Situbondo raih penghargaan Madrasah Paling Inspiratif di Jawa Timur” dalam <https://www.ruangaspirasi.net/2020/01/man-1-situbondo-raih-penghargaan.html> tanggal 03 Januari 2021
- Tjiptono, Fandy. dan Anastasia. Diana.2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Umar, Ahmad.2020. “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
- Usman. Husain.2009. *Manajemen : Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahidmurni dan Nur Ali,2008. *Penelitian Tindakan Kelas*. Malang, UM Press
- Yin, Robert K.2012. *Studi Kasus Desain dan Metodologi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zaini, Muh.2016. “Managemen Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah (Studi Multikasus Di MAN 1, MAN 2 dan MA Salafi’iyah Syafi’iyah Situbondo)”,Desertasi, UIN Malik Ibrahim Malang



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website:www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

No : B.2484/In.20/PP.00.9/PS/X/2021 18 Oktober 2021
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.
Kepala MA Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo

di-

tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Sugianto
NIM : 0841919005
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Manajemen Mutu Pembelajaran Dalam Pengembangan Kompetensi Lulusan Madrasah (Studi Multisitus di Madrasah Aliyah Husnul Ri'ayah Suboh dan Madrasah Aliyah Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo)
Pembimbing 1 : Prof. Dr. H. khusnuridlo, M.Pd
Pembimbing 2 : Dr. H. Hepni, S.Ag, MM
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

No : B.2484/In.20/PP.00.9/PS/X/2021
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

18 Oktober 2021

Kepada Yth.
Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo
di-

tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Sugianto
NIM : 0841919005
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Manajemen Mutu Pembelajaran Dalam Pengembangan Kompetensi Lulusan Madrasah (Studi Multisitus di Madrasah Aliyah Husnul Ri'ayah Suboh dan Madrasah Aliyah Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo)
Pembimbing 1 : Prof. Dr. H. khusnuridlo, M.Pd
Pembimbing 2 : Dr. H. Hepni, S.Ag, MM
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006





YAYASAN HUSNUL RI'AYAH
"MADRASAH ALIYAH HUSNUL RI'AYAH"

KEMBANG SUKO SUBOH SITUBONDO
TERAKREDITASI B / NSM 131235120027

Sekretariat : PO BOX 14010 Kembang Suko Suboh Situbondo 68354

SURAT KETERANGAN

Nomor : 054/MA.HR/SK/I/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ESTUR, S Ag
NIP : -
Jabatan : Kepala Madrasah Aliyah Husnul Ri'ayah

Menerangkan bahwa:

Nama : SUGIANTO
NIM : 0841919005
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Bahwa telah benar – benar melakukan penelitian di Madrasah Aliyah Husnul Ri'ayah yang kami pimpin, dengan judul "*Managemen Mutu Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Lulusan Madrasah Pesantren (Studi Multisius di MA. Husnul Ri'ayah Kembang suko Suboh)*".

Demikian Surat Keterangan ini dibuat sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Suboh, 06 Januari 2022

Kepala MA. Husnul Ri'ayah



SURAT KETERANGAN
BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI
Nomor: D.PPS.2516/In.20/PP.00.9/8/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap naskah Disertasi.

Nama	:	Sugianto
NIM	:	0841919005
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang	:	Doktor (S3)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	11 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	14 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	21 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	2 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	3 %	20 %
Bab VI (Penutup)	0 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian Seminar Hasil Disertasi.

Jember, 23 Agustus 2022

an. Direktur,
Wakil Direktur



Dr. H. Ubaidillah, M.Ag.
NIP. 196812261996031001

*Menggunakan Aplikasi Turnitin



YAYASAN PONDOK PESANTREN SALAFIYAH SYAFI'iyah SUKOREJO
MADRASAH ALIYAH SALAFIYAH SYAFI'iyah SUKOREJO

SUMBEREJO BANYUPUTIH SITUBONDO

TERAKREDITASI A / NSM 131235120015

Sekretariat : Komplek Utara Masjid Jami' Ibrahimy Lt. II Jl. K.H.R. Svamsul Arifin Sukorejo Banyuputih Situbondo Po. Box 2 Telp. (0338) 452666 Fax. (0338) 452707 KP. 68374

SURAT KETERANGAN

Nomor : 0828/ 161 /MASS/C/B.9/II/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Anwaruddin, S.Pd.I.**
Jabatan : Kepala MA Salafiyah Syafi'iyah
Alamat Madrasah : Sukorejo Sumberejo Banyuputih Situbondo
Telepon : 081335125849

Menerangkan bahwa

Nama : SUGIANTO
NIM : 0841919005
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah benar – benar melakukan penelitian di Madrasah Aliyah Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo yang kami pimpin, dengan judul “ *Managemen Mutu Pembelajaran pengembangan Kompetensi Lulusan Madrasah Pesantren (Studi Multisius di MA. Salafiyah Syafi'iyah sukorejo)* .

Demikian surat keterangan ini dibuat sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sukorejo, 02 Pebruari 2022



Kepala Madrasah

Anwaruddin, S. Pd.I.

BIOGRAFI PENULIS



IDENTITAS DIRI :

Nama Lengkap : Dr. H. Sugianto, S.Pd, M.Pd.I
Tempat/Tanggal Lahir : Kediri, 26 Desember 1974
Agama : Islam
Pekerjaan : ASN (PNS Guru)
Pangkat/Golongan : Pembina/IVa
Alamat : Kp. Krajan RT.01 RW.03 Desa Buduan, Kecamatan Suboh, Kabupaten Situbondo.

Riwayat Pendidikan :

1. SDN 2 Gambyok Kecamatan Grogol Kabupaten Kediri, Lulus Tahun 1987.
2. SMPN 2 Grogol Kecamatan Grogol Kabupaten Kediri, Lulus Tahun 1990.
3. SMAN 1 Grogol Kecamatan Grogol Kabupaten Kediri, Lulus Tahun 1993.
4. S.1 FKIP Universitas Jember Angkatan 1994, Jurusan Ilmu Pendidikan Program Pendidikan Luar Sekolah (PLS) Lulus Tahun 1999.
5. S.2 Ilmu Pendidikan Jurusan Psikologi Pendidikan Universitas Darul Ulum Jombang Angkatan 2006, Lulus Tahun 2008.
6. S.3 Pascasarjana UIN KHAS Jember Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Angkatan 2019 Lulus tahun 2023.

Pengalaman Pekerjaan :

1. Guru Sosiologi Antropologi SMAN 1 Jember Tahun 1999
2. Guru Sosiologi MA Ma'had Al Irsyad Bondowoso Tahun 2000 sd 2001
3. Guru Sosiologi Antropologi SMAN 1 Suboh Situbondo 2001 sd 2005
4. Kepala Madrasah Husnul Ri'ayah Suboh Situbondo 2003 sd 2006
5. Guru IPS Terpadu MTsN 1 Situbondo 2005 sd 2007.
6. Guru IPS Terpadu MTs Al Amanah Besuki Situbondo 2007 sd 2009.
7. Guru Sosiologi dan Wakil Kepala MAN 1 Situbondo 2009 sd sekarang,

Susunan Keluarga :

A. Istri

Hj. Triana Kurniawati, S.Pd, M.Pd PNS Guru Ekonomi SMAN 1 Suboh Situbondo.

B. Anak

1. Muhammad Fikrul Mustanir Wahid, Situbondo, 14 Nopember 2000.
2. Nadiatul Bashiroh Aufar At Tsani, Situbondo, 15 Januari 2006.
3. Qaulan Syadida Fauziyah At Tsalis, Situbondo, 5 Mei 2010.
4. Fatimah Az Zahra Kamilah Khairunnisa, Situbondo, 19 April 2020.