

**MANAJEMEN SUMBERDAYA PENDIDIK PADA PROGRAM *MU'ADALAH*
DI PESANTREN BAITUL ARQOM BALUNG
KABUPATEN JEMBER**

TESIS



Oleh:
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**
SYAHRONI ROMADHON
NIM. 0849119039

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2023**

PERSETUJUAN

Tesis dengan Judul “Manajemen Sumber daya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember.” yang ditulis oleh Syahroni Romadhon ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 11 Juni 2023

Pembimbing I



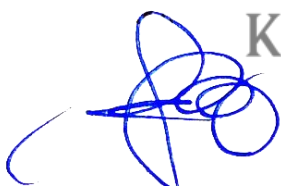
Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.

NIP: 19581111 198303 1 002



Jember, 11 Juni 2023

Pembimbing II



Dr. H. Mashudi, M.Pd.

NIP: 19720918 200501 1 003

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

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan Judul “Manajemen Sumberdaya Pendidik pada *Program Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember” yang ditulis oleh Syahroni Romadhon ini telah di setujui untuk di jadikan acuan dalam menyusun Tesis pada 21 Juni 2023 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. H. Zainuddin Al Haj Zaini, Lc., M.Pd.I.
2. Anggota :
 - a. Penguji Utama : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.
 - b. Penguji I : Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
 - c. Penguji II : Dr. H. Mashudi, M.Pd.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Jember, 11 Juni 2023

Mengesahkan,
Direktur Pascasarjana UIN KHAS Jember

Prof. Dr. H. Mgh. Dahlan, M.Ag
NIP. 197803172009121007

ABSTRAK

Syahroni Romadhon. 2023. *Manajemen Pendidik pada Program Mu'adalah di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember*

Kata Kunci : Manajemen Sumber daya Pendidik, Program Mu'adalah, Pesantren

Seiring dengan perkembangan zaman, pesantren telah banyak mengalami perubahan, baik secara sistem, manajemen maupun organisasi. Secara sistem, sebagian pondok pesantren mengadopsi sistem klasikal dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kurikulum pendidikan *ala* pemerintah, menyelenggarakan madrasah atau sekolah, bahkan hingga Perguruan Tinggi. Namun demikian, sebagian pesantren masih tetap mempertahankan sistem pendidikan khas pesantren secara mandiri baik kurikulum maupun metode pembelajarannya.

Fokus dalam penelitian ini, 1) Bagaimana Perencanaan sumber daya Pendidik pada Program Mu'adalah di Pesantren Baitul Arqom?, 2) Bagaimana Rekrutmen dan Seleksi sumber daya Pendidik pada Program Mu'adalah di Pesantren Baitul Arqom?, 3) Bagaimana Pelatihan dan Pengembangan sumber daya Pendidik pada Program Mu'adalah di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember?, 4) Bagaimana Penilaian Kinerja sumber daya pendidik pada Program Mu'adalah di Pesantren Baitul Arqom?.

Metode Penelitian; penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Penentuan Subjek Penelitian menggunakan teknik purposive. Teknik Pengumpulan Data; Observasi non partisipan, Wawancara semi terstruktur, Dokumentasi. Analisis Data menggunakan kondensasi data dengan model interaktif Miles, Huberman dan Saldana. Keabsahan Data; Triangulasi Sumber, Triangulasi Teknik.

Hasil penelitian: 1) Perencanaan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom melalui analisis kebutuhan tenaga pendidik, Perencanaan sumber daya pendidik di Pesantren ini dilakukan setiap 1 tahun sekali, Pergantian guru dilakukan melalui internal pesantren yang telah teruji melalui tes *microteaching*, 2) Rekrutmen sumber daya pendidik di Pesantren menyesuaikan dengan kebutuhan pesantren dan fokus pada pendidikan Agama berbahasa Arab. Rekrutmen internal pesantren yang telah teruji kompetensinya.

Mengenai Seleksi Pendidik seleksi melalui saat pelaksanaan ujian praktek mengajar bagi calon pendidik, uji kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Proses seleksi juga dilakukan observasi oleh beberapa pendidik yang senior termasuk kyai bahkan *peer teaching*. 3) Pelatihan dan Pengembangan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung, melalui pendampingan secara rutin pada tugas pokok pendidik dalam pembelajaran. mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran dan pengembangan profesi pendidik, mengadakan kegiatan Workshop.4) Penilaian Kinerja pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung melalui Penilaian kinerja pendidik yang dilakukan oleh pondok pesantren secara rutin dan berkala dimulai dari evaluasi Formatif dalam bentuk harian, mingguan, bulanan evaluasi sumatif dengan bentuk semesteran dan tahunan.

ABSTRACT

Syahroni Romadhon. 2023. Management of Educator in the *Mu'adalah* Program at the *Baitul Arqom Balung* Islamic Boarding School *Jember*

Keywords: Management of Educator Resource, *Mu'adalah* Program, Islamic Boarding School

The Islamic boarding school education system in Indonesia is a unique education system that was born and raised through the role of the clergy and society who uphold the noble values of Islam and the archipelago culture.

The focus of this research is 1) How is the planning of Educator resources in the *Mu'adalah* Program at the *Baitul Arqom* Islamic Boarding School? 2) How are the Recruitment and Selection of Educator resources in the *Mu'adalah* Program at the *Baitul Arqom* Islamic Boarding School? 3) How are the Training and Development of resources Educators resources in the *Mu'adalah* Program at the *Baitul Arqom Balung* Islamic Boarding School, *Jember*? 4) How is the Performance Assessment of educator resources in the *Mu'adalah* Program at the *Baitul Arqom* Islamic Boarding School?

Research methods; it used a qualitative approach with a case study type. Determination of research subjects used a purposive technique. Data collection technique; Non-participant observation, semi-structured interviews, and documentation. Data Analysis used data condensation with interactive models of Miles, Huberman and Saldana. Data Validity; Source Triangulation, technique Triangulation.

The results of the research: 1) Educator Planning in the *Mu'adalah* Program at the *Baitul Arqom* Islamic Boarding School through a need analysis of the teaching staff, Planning for educational resources at this Islamic Boarding School is carried out once every year, Teacher turnover is carried out through an internal Islamic Boarding School that has been tested through microteaching tests., 2) Recruitment of educational resources in Islamic boarding schools adapts to the needs of Islamic boarding schools and focuses on Arabic-language religious education. Internal recruitment of Islamic boarding schools that have proven competency.

Regarding Selection Educators are selected by implementing practical teaching exams for prospective educators and tests of pedagogic, professional, social, and personality competencies. The selection process was observed by several senior educators, including kyai and even peer teaching. 3) Training and Development of Educators in the *Mu'adalah* Program at the *Baitul Arqom* Islamic Boarding School through regular assistance on educators' main learning tasks. Starting from lesson planning, learning implementation, learning assessment and professional development of educators, holding workshops. 4) Performance Assessment in the *Mu'adalah* Program at the *Baitul Arqom* Islamic Boarding School through teacher performance assessments carried out by Islamic boarding schools regularly and periodically starting from formative evaluation in the form of daily, weekly, monthly summative evaluation with semiannual and annual forms.

Diterjemahkan oleh:
UPT Pengembangan Bahasa
UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Pada

Mengetahui,
Kepala UPT Pengembangan Bahasa,

H. Moch. Imam Machfudi, S.S., Ph.D
NIP. 19700126000031002

ملخص البحث

شهراني رمضان، ٢٠٢٣. إدارة المعلمين في برنامج المعادلة بمعهد بيت الأرقام بالونق
جمبر

الكلمات الرئيسية: إدارة طاقة المعلمين، برنامج المعادلة، المعهد الإسلامي

يتميز نظام التربية بالمعاد الإسلامية في إندونيسيا عن غيرها من المؤسسات التربوية. وهو نظام خاص يتولد عن دور العلماء المخلصين والمجتمع. ولا يزالون إلى هذه الأونة الأخيرة محافظين على القيم الإسلامية والثقافة الإندونيسية المرموقة.

يرتكز هذا البحث على (١) كيف تخطيط طاقة المعلمين في برنامج المعادلة بمعهد بيت الأرقام؟، (٢) كيف التوظيف والتصنيف للمعلمين في برنامج المعادلة بمعهد بيت الأرقام؟، (٣) كيف التدريب والتطوير لطاقة المعلمين في برنامج المعادلة بمعهد بيت الأرقام؟، (٤) كيف التقييم نحو أداء المعلمين في برنامج المعادلة بمعهد بيت الأرقام؟.

أما منهج البحث فاستخدم الباحث فيه منهج البحث الكيفي بنوع دراسة الحالة. وتم تعيين المستجيبين لهذا البحث عن طريق أخذ العينات الهادفة. وجمع الباحث البيانات من خلال الملاحظة من غير المشاركة والمقابلة الشخصية والتوثيق. وأما تحليل البيانات فتم من خلال تكثيف البيانات بطريقة تفاعلية لميز وهوبارمان وسالدانا. ومن أجل معرفة صحة البيانات استخدم الباحث تثليث المصادر التقنيات.

دل البحث على نتائج مهمة. وهي: (١) تم تخطيط طاقة المعلمين في برنامج المعادلة بمعهد بيت الأرقام من خلال تحليل الاحتياجات للمعلمين. ويكون ذلك مرة واحدة في سنة دراسية واحدة. بجانب ذلك، يكون استبدال المعلمين كم خلال الموافقة والقرار من كبار الأساتذة بداخل المعهد باعتبار نتائج المرشحين للتعليم في عملية التعليم المصغر. (٢) أما التوظيف والتصنيف للمعلمين فيتوقف على حاجة المعهد إلى المعلمين بالإضافة إلى التركيز في التربية والدينية واللغة العربية. أما المرشحون للتعليم فيجب عليهم أن يمروا بعدة اختبارات. منها الاختبار للكفاءة التربوية والاختبار التأهيلي والاختبار للكفاءة الاجتماعية والشخصية. وهناك طرق لتصنيف المعلمين. وهي أن يلاحظ المسؤولون من الأساتذة بإشراف مدير المعهد أداء المرشحين للتعليم بالإضافة إلى عملية التدریس مع الأقران. (٣) وأما التدريب والتطوير للمعلمين فيكون من خلال المراقبة من كبار أساتذة المعهد لوظائف المعلمين الرئيسية بدءاً من تخطيط التعليم مروراً بالتنفيذ وصولاً إلى عملية التقييم. هناك طريقة أخرى للتدريب والتطوير للمعلمين وهو عقد ورشة العمل في مجال التعليم لهم. (٤) أما التقييم لأداء المعلمين في برنامج المعادلة بمعهد بيت الأرقام فيكون بطريقتين، تقييم تكويني وتقييم تلخيصي. أما التقييم التكويني فينعد يومياً، وأسبوعياً، وشهرياً. أما التقييم

التلخيصي فينعد دورياً وسنوياً

UPT Pengembangan Bahasa
UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Pada

Mengetahui,
Kepala UFT Pengembangan Bahasa,

H. Moch. Imam Moch. Fu. li, S.S., Ph.D
NIP: 19700126000031002

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur Alhamdulillah penulis ucapkan atas limpahan rahmat, taufiq, hidayah, maunah, dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul “Manajemen sumberdaya Pendidik pada *Program Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember” dapat terselesaikan dengan baik, semoga ada guna dan manfaatnya. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan limpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke jalan kebenaran kebaikan.

Banyak pihak yang telah membantu selesainya tesis ini, untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya dengan ucapan *Jazakumullah khairan Jaza'*, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) KH. Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. Moh Dahlan M.Ag. selaku direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) KH. Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan motivasi sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan yang bermanfaat.
3. Dr. H. Zainuddin Al Haj Zaini, Lc, M.Pd.I. selaku Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) KH. Achmad Siddiq Jember atas motivasi, koreksi, dan kemudahan pelayanan selama masa studi.
4. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M. selaku dosen pembimbing I yang telah banyak meberikan bimbingan, saran, dan koreksinya dalam penulisan Tesis ini.
5. Dr. H. Mashudi, M.Pd.selaku dosen pembimbing II yang telah banyak meberikan bimbingan, saran, dan koreksinya dalam penulisan Tesis ini.

6. Kedua orang tua tercinta Ibunda Suryati dan Ayah handa Sumaryono terima kasih atas do'a barokahnya dan selalu menjadi obor penerang ketika semangat mulai meredup.

Penulis menyadari bahwa tesis ini perlu banyak masukan. Oleh karena itu, penulis berharap sumbangsih pemikiran, kritik, dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan tesis ini. Semoga semua amal kita semua diterima oleh Allah. Amin

Jember, 11 Juni 2023

Penulis,

SYAHRONI ROMADHON
NIM. 0849119039



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

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Definisi Istilah.....	12
F. Sistematika Penulisan	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	15
A. Penelitian Terdahulu	15
B. Kajian Teori	35
1. Manajemen Sumberdaya Pendidik.....	35
2. Program Mu'adalah.....	54
3. Pondok Pesantren	59
C. Kerangka Konseptual	69

BAB III METODE PENELITIAN	70
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	70
B. Lokasi Penelitian.....	71
C. Kehadiran Peneliti.....	73
D. Subjek Penelitian.....	75
E. Sumber Data.....	76
F. Teknik Pengumpulan Data.....	77
G. Analisa Data.....	83
H. Keabsahan Data.....	87
I. Tahapan-Tahapan Penelitian.....	88
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....	90
A. Paparan Data dan Analisis	90
1. Perencanaan Sumber Daya Pendidik pada Program <i>Mu'adalah</i> di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember.....	90
2. Rekrutmen dan Seleksi Menejemen Sumber daya Pendidik pada Program <i>Mu'adalah</i> di Pesantren Baitul Ar qom Balung Kabupaten Jember	96
3. Pelatihan dan Pengembangan Pendidik pada Program <i>Mu'adalah</i> di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember	109
4. Penilaian Kinerja pada Program <i>Mu'adalah</i> di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember	115

BAB V PEMBAHASAN	137
A. Perencanaan Sumber Daya Pendidik pada Program <i>Mu'adalah</i> di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember	137
B. Rekrutmen dan Seleksi Menejemen Sumber daya Pendidik pada Program <i>Mu'adalah</i> di Pesantren Baitul Ar qom Balung Kabupaten Jember.....	139
C. Pelatihan dan Pengembangan Pendidik pada Program <i>Mu'adalah</i> di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember	152
D. Penilaian Kinerja pada Program <i>Mu'adalah</i> di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember	156
BAB VI PENUTUP	159
A. Kesimpulan	159
DAFTAR PUSTAKA.....	162
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Halaman
2.1	Persamaan dan perbedaan penelitian Penelitian Terdahulu	24
4.1	Berikut ini rekrutmen guru pada tahun 2023-2024	103
4.2	Jadwal Kegiatan Penataran Guru-Guru Pondok Pesantren Baitul Arqom.....	112
4.3	Dokumen Rencana Pengembangan Pondok Pesantren Baitul Arqom	132
4.4	Hasil Temuan	135
5.1	Temuan Perencanaan Sumberdaya Pendidik di Pesantren Mu'adalah Baitul Arqom Balum Jember.....	138
5.2	Hasil Temuan Rekrutmen Pesantren Mu'adalah Baitul Arqom Balung Jember.....	140
5.3	Hasil Temuan Seleksi Menejemen Sumber daya Pendidik di Pesantren Mu'adalah Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember	144
5.4	Hail Temuan Pelatihan dan Pengembangan Menejemen Sumber daya Pendidik di Pesantren Mu'adalah Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember	153

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

A. Konsonan Tunggal

Transliterasi huruf Arab ke dalam huruf Latin adalah sebagai berikut :

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
ا	<i>Alif</i>	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	B	Be
ت	<i>Ta</i>	T	Te
ث	<i>Sa</i>	Ṣ	Es dengan titik di atas
ج	<i>Ja</i>	J	Je
ح	<i>Ha</i>	Ḥ	Ha dengan titik di bawah
خ	<i>Kha</i>	Kh	Ka dan Ha
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Zal</i>	Ḍ	Zet dengan titik di atas
ر	<i>Ra</i>	R	Er
ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sin</i>	S	Es
ش	<i>Syin</i>	Šy	Es dan Ye
ص	<i>Sad</i>	Ṣ	Es dengan titik di bawah
ض	<i>Dad</i>	Ḍ	De dengan titik di bawah
ط	<i>Ta</i>	Ṭ	Te dengan titik di bawah
ظ	<i>Za</i>	ẓ	Zet dengan titik di bawah
ء	<i>'Ain</i>	'	Apostrof terbalik
غ	<i>Ga</i>	G	Ge
ف	<i>Fa</i>	F	Ef
ق	<i>Qaf</i>	Q	Qi
ك	<i>Kaf</i>	K	Ka

ل	<i>Lam</i>	L	El
م	<i>Mim</i>	M	Em
ن	<i>Nun</i>	N	En
و	<i>Waw</i>	W	We
ه	<i>Ham</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	‘	Apostrof
ي	<i>Ya</i>	Y	Ye

B. Vokal

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
أ	<i>Fathah</i>	A	A
إ	<i>Kasrah</i>	I	I
أ	<i>Dhammah</i>	U	U

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
ي	<i>fathah dan ya</i>	ai	a dan i
و	<i>kasrah dan waw</i>	au	a dan u

C. Maddah

Aksara Arab		Aksara Latin	
Harakat Huruf	Nama (Bunyi)	Simbol	Nama (Bunyi)
اَ وَا	<i>fathah dan alif, fathah dan waw</i>	\bar{A}	a dan garis di atas
إِ	<i>kasrah dan ya</i>	\bar{I}	i dan garis di atas
أُ	<i>dhammah dan ya</i>	\bar{U}	u dan garis di atas

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Sistem pendidikan pesantren di Indonesia adalah sistem pendidikan khas yang lahir dan besar melalui peran ulama dan masyarakat yang menjunjung tinggi nilai-nilai luhur agama Islam dan budaya nusantara. Ulama berperan sebagai intelektual organik di tengah-tengah masyarakat yang selalu memperjuangkan hak dan martabat masyarakat, khususnya melalui jalur pendidikan. Tidak heran bila kemudian Abdurrahman Wahid menyatakan bahwa pesantren merupakan subkultur tersendiri di dalam masyarakat Indonesia. Menurutnya ada tiga unsur yang mampu membentuk pondok pesantren sebagai sebuah subkultur, yaitu: *pertama*, pola kepemimpinan pondok pesantren yang mandiri tidak terkooptasi oleh negara; *kedua*, kitab-kitab rujukan umum yang selalu digunakan dari berbagai abad, dan *ketiga*, sistem nilai (*value system*) yang digunakan adalah bagian dari masyarakat luas.¹ Selain itu, pesantren juga dianggap sebagai laboratorium sosial kemasyarakatan karena pesantren telah berperan aktif dalam menyelesaikan berbagai persoalan kehidupan sosial masyarakat, sekaligus memegang andil yang cukup besar dalam transformasi sosial.²

Seiring dengan perkembangan zaman, pesantren telah banyak mengalami perubahan, baik secara sistem, manajemen maupun organisasi.

¹ Abdurrahman Wahid dalam M. Dawam Raharjo (ed.), *Pesantren dan Pembaharuan*. (Jakarta: LP3ES, 1990), 39

² Amin Haedari, et.al, *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*. (Jakarta: IRD Press, 2004), 178

Secara sistem, sebagian pondok pesantren mengadopsi sistem klasikal dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kurikulum pendidikan *ala* pemerintah, menyelenggarakan madrasah atau sekolah, bahkan hingga Perguruan Tinggi. Namun demikian, sebagian pesantren masih tetap mempertahankan sistem pendidikan khas pesantren secara mandiri baik kurikulum maupun metode pembelajarannya.

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ
 اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
 الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

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.

Ayat diatas menjelaskan bahwa manusia yang menuntut ilmu akan ditinggikan derajat oleh Allah. Pendidikan dan pelajaran juga merupakan upaya membentuk manusia yang berilmu pengetahuan. Sehingga manusia berlomba-lomba untuk mendapatkan ridha Allah dengan menuntut ilmu yang bermanfaat.

Meski demikian, disadari bahwa selama ini perhatian dan pengakuan pemerintah terhadap institusi pesantren khususnya yang tidak menyelenggarakan pendidikan madrasah/sekolah formal masih minim, bahkan tamatan pesantren terkadang sering menemui kesulitan untuk melanjutkan

belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi maupun untuk melamar pekerjaan pada sektor formal, karena terkendala ijazah yang dianggap tidak memenuhi kriteria sebagai ijazah formal. Sementara di lain hal, masyarakat telah menerima kehadiran lulusan pesantren untuk menduduki jabatan-jabatan non formal seperti ustadz ataupun kiai, yang pengaruhnya bahkan melebihi aparat-aparat pemerintah di sektor-sektor sosial kemasyarakatan. Kenyataan lainnya bahwa sebagian dari lembaga pendidikan di luar negeri pun telah memberikan pengakuan kesetaraan (*mu'adalah*) terhadap sejumlah lulusan pondok pesantren, dengan menerima lulusan pesantren untuk melanjutkan studinya ke tingkat strata 1 seperti Universitas Al-Azhar Mesir dan Universitas Ummul Quro Makkah Al Mukarramah.

Diakui bahwa pengakuan (*mu'adalah*) terhadap keberadaan Pesantren sebagai sub sistem pendidikan di Indonesia baru muncul secara jelas setelah pemerintah melalui Kementerian Agama RI menetapkan Peraturan Menteri Agama No. 18 Tahun 2014 tentang Satuan Pendidikan *Mu'adalah* pada Pondok Pesantren. Kebijakan ini muncul setelah melalui perdebatan alot antara pemerintah dan elit pesantren, baik melalui forum resmi di parlemen maupun forum-forum non-formal. Pada implementasinya pesantren yang mendapatkan pengakuan tersebut menyelenggarakan pendidikan diniyah dengan mengikuti program kesetaraan dengan menggunakan standar yang ditetapkan oleh pemerintah (Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan) dan disebut dengan pesantren *Mu'adalah*. Lulusan pesantren ini disetarakan dengan lulusan MA/SMA.

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 4 tahun 2022 Tentang Perubahan PP Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan ini . Standar Nasional Pendidikan berdasarkan Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Bhinneka Tunggal Ika. Dinyatakan pula dalam Peraturan Pemerintah atau PP Nomor 4 tahun 2022 bahwa Standar kompetensi lulusan pada pendidikan anak usia dini merupakan standar tingkat pencapaian perkembangan anak usia dini. Standar tingkat pencapaian perkembangan anak usia dini difokuskan pada aspek perkembangan anak yang mencakup: a) nilai agama dan moral; b) nilai Pancasila; c) fisik motorik; d) kognitif; e) bahasa; dan f) sosial emosional. Selanjutnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 4 tahun 2022 Tentang Perubahan PP Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan menyatakan bahwa Standar kompetensi lulusan pada Satuan Pendidikan Jenjang Pendidikan dasar difokuskan pada: a) persiapan Peserta Didik menjadi anggota masyarakat yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia; b) penanaman karakter yang sesuai dengan nilai-nilai Pancasila; dan c) penumbuhan kompetensi literasi dan numerasi Peserta Didik untuk mengikuti Pendidikan lebih lanjut.³

Menurut HAR. Tilaar, standarisasi pendidikan pesantren *Mu'adalah* pada umumnya masih belum bisa diimplementasikan dengan optimal, sebab pendidikan pesantren lebih tergantung kepada kebijakan kiai sebagai pemimpin sentral. Padahal standarisasi tersebut mempunyai akar yang

³ Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 4 tahun 2022 Tentang Perubahan PP Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan

mendasar dalam filsafat pendidikan, politik, dan ideologi dalam kehidupan bermasyarakat.⁴

Di samping itu, berdasarkan *Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Satuan Pendidikan Mu'adalah*, komponen yang dievaluasi dan distandarkan dalam pesantren *Mu'adalah* yaitu: (1) Standar Isi; (2) Standar Proses; (3) Standar Kompetensi Lulusan; (4) Standar Tenaga Pendidik; dan (5) Sarana dan Prasarana.⁵ Padahal berdasarkan PP No. 19 Tahun 2005 *jo* PP No. 32 tahun 2013 terdapat 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan yang harus dipenuhi oleh setiap lembaga pendidikan. Artinya terdapat 3 (tiga) standar yang selama ini tidak dievaluasi dalam proses penyelenggaraan pendidikan *Mu'adalah*, diantaranya: (1) Standar Penilaian; (2) Standar Pembiayaan; dan (3) Standar Pengelolaan atau Manajemen.

Berdasarkan observasi awal di lapangan, meskipun profesi pendidik sudah menjadi tenaga profesional sesuai amanat UU No. 14 tahun 2005 dan Permendiknas No. 16 tahun 2007, namun masih banyak juga permasalahan yang ditemukan terkait dengan kualifikasi pendidik pada program *Mu'adalah* di pesantren Baitul Arqom Balung. Pada tahap rekrutmen, kualifikasi pendidik di pesantren Baitul Arqom Balung khusus pada *Madrasah al-Mu'allimin al-Islamiyyah* (MMI) dan *Madrasatul Mu'allimat al-Islamiyyah* (MMaI) sebagai lokasi penelitian ini, pendidik tidak diwajibkan untuk memiliki kualifikasi ijazah S-1 dan lebih mengutamakan alumni sendiri. Syarat utama yang

⁴ HAR Tilaar, *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006),

⁵ Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Direktorat Jendral Pendidikan Islam, *Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Satuan Pendidikan Mu'adalah*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2015)

ditetapkan oleh pengasuh yaitu hanya memiliki kompetensi atau keahlian sesuai dengan tugas yang diampunya, karena yang lebih diutamakan yaitu pada aspek komitmen dan pengalaman keagamaannya.⁶

Tahap pembinaan pendidik pada Program *Mu'adalah* juga memiliki keunikan dibanding dengan lembaga formal pada umumnya, diantaranya guru dibagi menjadi 3 (tiga) kategori: Guru Tetap, Guru Tidak Tetap, dan Guru Pengabdian. Guru Tetap adalah guru yang telah 'mewakafkan' dirinya untuk pesantren, mengabdikan secara total, bahkan tinggal di dalam pesantren. Guru tidak tetap adalah guru yang berasal dari luar pesantren. Guru pengabdian adalah alumni Program *Mu'adalah* (belum S-1) yang mengabdikan diri untuk mengajar di pesantren, meskipun secara kualifikasi akademik sebenarnya belum memenuhi.⁷

Proses pembinaan yang dilakukan di Program *Mu'adalah* terdapat dua level, yaitu *institusional* dan *instruksional*. Pada level institusional, berupa pembinaan yang dilakukan oleh kiai dan pengelola kepada seluruh pendidik setiap minggu sekali. Pembinaan tersebut membahas terkait dengan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan dan pengembangan mutu yang akan dilaksanakan. Selain itu, disampaikan pula terkait pemberian *reward and punishment*, yakni bagi pendidik yang dinilai berprestasi maka diberikan *reward*, sebaliknya pendidik yang dinilai melakukan pelanggaran atau kurang berprestasi maka diberikan *punishment*. Keputusan pemberian *reward and punishment* tersebut didasarkan pada musyawarah bersama. Pada level

⁶ Observasi awal, 25 Februari 2022

⁷ Ust. Sauqi, *wawancara*, 20 Maret 2021

instruksional, seluruh pendidik junior (pengabdian) diwajibkan untuk berkonsultasi kepada pendidik senior (guru tetap) setiap minggu sekali, yang biasanya dilaksanakan dimana saja secara non-formal sesuai kesepakatan. Model pembinaan yang dilakukan ini menjadi ciri khas Program *Mu'adalah*.⁸ Keunikan dalam pembinaan pada Program *Mu'adalah* ini berbeda sekali dengan pembinaan di sekolah/madrasah formal, misalnya: MGMP atau KKG⁹, yang dilaksanakan secara berkelompok serta lebih mengedepankan aspek administratif dan formalistik.

Asumsi dasar yang dikembangkan adalah terciptanya lulusan yang berkualitas karena mereka dibina oleh pendidik yang berkualitas pula. Pendidik merupakan komponen paling menentukan kualitas pembelajaran karena di tangan pendidik lah, kurikulum, sarana dan prasarana serta iklim pembelajaran menjadi suatu yang berarti bagi santri.¹⁰ Oleh karena itu, dibutuhkan pendidik yang bermutu karena perannya dalam pengembangan intelektual, emosional dan spiritual santri sangat penting.¹¹ Jadi, kompetensi pendidik merupakan komponen utama bagi suksesnya penyelenggaraan Program *Mu'adalah*.

⁸ Ust. Sauqi, *wawancara*, 20 Maret 2021

⁹ MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) merupakan suatu wadah guru mata pelajaran yang berada pada suatu wilayah kabupaten/kota/kecamatan/sanggar/gugus sekolah. Ruang lingkupnya meliputi guru mata pelajaran pada SMP/SMA/SMK negeri dan swasta. Sedangkan, KKG (Kelompok Kerja Guru) lebih khusus pada lingkup SD/MI, dan dilaksanakan pada tiap gugus. Soetjipto dan Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 36; Dan Din Wahyudin, *Monitoring dan Petunjuk KKG*, (Jakarta: PEQIP, 1995), 10

¹⁰ Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 5

¹¹ Darling Hamond, L., and Bransford, J., *Preparing Teachers for a Changing World*, (San Francisco: John Wiley and Sons, 2006), 5

Jika potensi dan keunikan setiap Program *Mu'adalah* tersebut dikelola dengan baik, maka dapat menghasilkan *output* dan *outcome* yang berkualitas pula. Manajemen sumber daya Pendidik diawali dari pola rekrutmen baik yaitu objektif, transparan, dan akuntabel sehingga dapat mendapatkan pendidik yang kompeten. Manajemen sumber daya Pendidik pada Program *Mu'adalah* juga harus dilakukan dengan mempertimbangkan unsur-unsur Pancajawa Pesantren yaitu: keikhlasan, kesederhanaan, ukhuwah islamiyah, kemandirian, dan kebebasan.¹²

Manajemen sumber daya Pendidik ini berusaha memfasilitasi aktualisasi dan pengembangan melalui program-program pengembangan dan pemberdayaan (*development and empowerment programs*) yang dimaksudkan untuk memperbaiki kompetensi, komitmen, dan motivasi, para pendidik. Dengan cara demikian, institusi memiliki kekuatan bukan saja sekedar bertahan (*survive*), melainkan tumbuh (*growth*), produktif (*productive*), dan kompetitif (*competitive*). Dengan cara demikian, dapat diwujudkan lembaga pendidikan Islam yang *adaptable* dan *self capable* dalam merespon tuntutan global.¹³

Oleh karena itu, *output* dari penelitian Tesis ini diharapkan dapat menghasilkan sebuah rumusan Manajemen sumber daya Pendidik pada Program *Mu'adalah* yang *notabene* berbeda dengan lembaga pendidikan formal pada umumnya. Sekaligus temuan formal penelitian ini sebagai kritik dan penyempurna teori formal konvensional, sehingga dapat menghasilkan

¹² Penjelasan tentang Pancajawa Pesantren dapat dilihat: Imam Tolkhah dan Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), 55-56

¹³ Khusnuridlo, *Standar Nasional Pendidikan*, 49

model manajemen pendidik *versi* Program *Mu'adalah* di pesantren, yang dapat menciptakan pendidik yang profesional sekaligus *output* dan *outcome* alumni yang berkualitas pula. Karena pada dasarnya, tujuan dari Manajemen sumber daya Pendidik adalah untuk memperbaiki, mempertahankan, dan meningkatkan kompetensi, komitmen, serta motivasi pendidik profesional seperti yang dibutuhkan organisasi.¹⁴ Sehingga, pendidik sebagai titik sentral peningkatan kualitas pendidikan yang bertumpu pada kualitas pembelajaran dapat tercipta dengan baik.

Sehubungan dengan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk mengkaji secara lebih mendalam dengan judul “**Manajemen Sumberdaya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember.**”

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini akan diarahkan untuk menjawab fokus penelitian yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan Sumber daya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember?
2. Bagaimana Rekrutmen dan Seleksi Sumberdaya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember?
3. Bagaimana Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember?

¹⁴ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi*, (Bandung: Rafika Aditama, 2013), 13

4. Bagaimana Penilaian Kinerja Suberdaya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember?

C. Tujuan penelitian

Tujuan Penelitian ini akan diarahkan untuk Mendiskripsikan dan menganalisis penelitian sebagai berikut:

1. Medeskripsikan Perencanaan Sumber daya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember
2. Medeskripsikan Rekrutmen dan Seleksi Sumber daya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember
3. Medeskripsikan Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember
4. Medeskripsikan Penilaian Kinerja Sumber daya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

D. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah wacana keilmuan tentang “Manajemen sumber daya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember, Adapun manfaat dan kegunaan dari penelitian ini, yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian diharapkan bisa bermanfaat untuk menambah wawasan dan khazanah ilmu pengetahuan tentang Manajemen sumber daya Pendidik

pada Program Muadalah di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Dapat memberikan pengetahuan dan memperluas pemahaman tentang suatu Manajemen Sumber daya Pendidik pada program Muadalah di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember, sehingga dapat dijadikan dasar kebijakan untuk meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik.

b. Bagi UIN Khas Jember

Bisa memberikan kontribusi pada bidang manajemen pendidikan Islam UIN Khas Jember.

c. Bagi Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai saran dan masukan untuk selalu melakukan dalam Mengembangkan Pesantren Mu'adalah dengan baik sehingga dapat mewujudkan visi misi Madrasah.

d. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu sumber informasi yang aktual dan dapat menambah wawasan mengenai Manajemen sumber daya Pendidik di Pesantren Mu'adalah

3. Manfaat Institusi

- a. Sebagai bahan empiric kontekstual bagi pengelola lembaga pendidikan, khususnya bagi pondok pesantren Bacitul Arqom Balung Kabupaten
- b. Sebagai bahan informasi bagi pengelola lembaga pendidikan khususnya pondok pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten, guna menemukan kekurangan dan kelemahan dalam pelaksanaan Manajemen sumber daya Pendidik pada program Muadalah di Pesantren.

E. Definisi Istilah

1. Manejemen Sumber daya Pendidik

Manajemen sumber daya pendidik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses pemberdayaan terhadap pendidik sehingga dapat memiliki kompetensi yang diharapkan sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi. Manajemen sumber daya pendidik ini peneliti memfokuskan pada beberapa tahapan, yaitu perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan; serta penilaian kinerja yang diterapkan pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember.

2. Program *Mu'adalah*

Program *Mu'adalah* adalah satuan pendidikan keagamaan Islam yang diselenggarakan oleh dan berada di lingkungan pesantren dengan mengembangkan kurikulum sesuai kekhasan pesantren dengan basis kitab kuning atau *dirasah Islamiyah* dengan pola pendidikan *mu'allimin* secara

berjenjang dan terstruktur yang dapat disetarakan dengan jenjang pendidikan dasar dan menengah di lingkungan Kementerian Agama RI.

Oleh karena itu Manajemen sumber daya Pendidik pada Program Mu'adalah yang di maksud dalam penelitian ini yaitu suatu proses pemberdayaan terhadap pendidik sehingga dapat memiliki kompetensi yang diharapkan melalui perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, serta penilaian kinerja.

F. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penulisan dan pemahaman secara menyeluruh tentang penelitian yang dilakukan, maka dipandang perlu untuk memaparkan sistematika penulisan tesis sebagai berikut:

Bab Satu, Pendahuluan, berisi sub bab tentang: konteks, fokus, tujuan, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika penulisan.

Bab Dua, Kajian Pustaka, berisi tentang penelitian terdahulu dan kajian teori tentang Manajemen sumber daya Pendidik pada Program Mu'adalah di Pesantren.

Bab Tiga, Metode Penelitian, dipaparkan tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data serta tahapan-tahapan penelitian.

Bab Empat, Paparan Data dan Analisis, berisi uraian tentang paparan data dan analisis serta temuan penelitian di lokasi penelitian.

Bab Lima, Pembahasan, berisi uraian tentang pembahasan hasil penelitian, dengan kajian analitis dan kritis tentang temuan penelitian dikaitkan dengan teori yang telah disusun di bab II sesuai fokus penelitian.

Bab Enam, Penutup, berisi tentang kesimpulan dari semua pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, sekaligus penyampaian saran-saran bagi pihak yang terkait.



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

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik peneliti yang sudah terpublikasikan (tesis, disertasi dan sebagainya). Dengan melakukan langkah ini, maka akan dapat dilihat sampai sejauh mana orisinalitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan.¹⁵

1. Penelitian yang dilakukan Oleh Asfa Fikriah, (2016) yang berjudul *“Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Untuk Mewujudkan Sekolah Islam Unggul (Studi Multi Kasus di SD Plus Al-Kautsar Malang dan Mtsn 1 Mataram).”* Dari hasil paparan pada bab-bab sebelumnya, maka pada bab ini peneliti memberikan beberapa kesimpulan terkait pengembangan sumber daya manusia pendidikan untuk mewujudkan sekolah Islam unggul sesuai dengan fokus penelitian yang diangkat. Pertama, langkah-langkah dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan untuk mewujudkan sekolah Islam unggul terdiri dari 11 tahap, yaitu: 1) Identifikasi masalah; 2) Penentuan kebutuhan; 3) Keberadaan Dana; 4) Penentuan sasaran dan tujuan; 5) Penetapan isi program; 6) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukur 7) Identifikasi prinsip-prinsip belajar; 8) Mengadakan percobaan dan revisi; 9) Pelaksanaan program; 10) Identifikasi manfaat; dan 11) evaluasi. Kedua,

¹⁵ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan karya ilmiah Pascasarjana*. (Jember: IAIN Jember, 2016), 29-30

implementasi pengembangan sumber daya manusia pendidikan di sekolah Islam dilakukan dengan strategi pra merge and intra merge yang berorientasi pada 4 (empat) dimensi pengembangan sumber daya manusia, yaitu: 1) Dimensi intelektualitas; 2) Dimensi Kepribadian/Spiritualitas; 3) Dimensi Produktivitas; dan 4) Dimensi Kreativitas. Ketiga, dengan mengimplementasikan program pengembangan sumber daya manusia pendidikan di sekolah Islam dengan baik, maka akan memberikan pengaruh bagi komitmen kelembagaan/organisasi, adapun pengaruh tersebut adalah: 1) peningkatan spiritual; 2) ikatan persaudaraan (brotherhood); 3) Peningkatan Potensi dan Kinerja Pegawai; 4) Berdedikasi; 5) Loyalitas; dan 6) Jiwa kompetitif. Dengan mendapatkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen kelembagaan pada sekolah Islam bertipe Affective Commitment.¹⁶

2. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Darmadji (2017), *Tesis Implementasi Total Quality Management sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi prinsip TQM di MAN Model Yogyakarta tercermin dari proses yang bertahap dan terus menerus dalam peningkatan mutu dengan pemenuhan harapan pelanggan (client) internal maupun eksternal melalui dukungan, partisipasi aktif dan dinamis dari sejumlah pihak. TQM juga memberi manfaat bagi MAN Model sebagai institusi dalam perannya sebagai *leader of change*. Kebersamaan dan

¹⁶ Asfa Fikriah, (2016) yang berjudul “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Untuk Mewujudkan Sekolah Islam Unggul (Studi Multi Kasus di SD Plus Al-Kautsar Malang dan Mtsn 1 Mataram).”

kerjasama seluruh komponen MAN Model Yogyakarta menjadi prasyarat implementasi TQM yang efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sejumlah hambatan yang ada dapat terpecahkan dengan mengkomunikasikannya dan mempertinggi komitmen semua komponen untuk bersama-sama menuju pada kualitas yang diharapkan.¹⁷ Dalam jurnal tersebut membahas tentang TQM manajemen secara keseluruhan di MAN Model Yogyakarta sedangkan dalam tesis yang akan saya tulis lebih menjurus kemanajemen dalam meningkatkan mutu pendidikannya di jurusan Program Keagamaan.¹⁸

3. Penelitian yang dilakukan oleh, Dewi Puspasari, (2018) *“Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di FISIPOL Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.”* Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Manajemen SDM di FISIPOL Universitas Muhammadiyah dilakukan melalui 4 tahapan, antara lain: (a) perencanaan, program yang direncanakan FISIPOL meliputi menuruskan visi misi, mengembangkan SDM (b) Pelaksanaan, program yang dilaksanakan meliputi melaksanakan 9 nilai budaya organisasi dan menjalin kerja sama, (c) Pengorganisasian dalam pembelajaran untuk menyusun rancangan pembelajaran dan melibatkan dosen-dosen pada setiap mata kuliah untuk mengajar sesuai kompetensi, (d) Evaluasi, yang dilakukan meliputi evaluasi mingguan, evaluasi rutin bulanan, evaluasi semester dan

¹⁷ Ahmad Darmadji, “Implementasi Total Quality Management sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta”, *Jurnal Ilmiah*, Vol. 1, No.2, 2017, 182.

¹⁸ Ahmad Darmadji (2017), *Tesis Implementasi Total Quality Management sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta*.

konsekuensi, (2) Hasil dari mutu pendidikan di FISIPOL Universitas Muhammadiyah Yogyakarta itu baik, sebagaimana terlihat pada (a) perolehan akreditasi, (b) meningkatnya prestasi-prestasi mahasiswa dan dosen, (c) menghasilkan lulusan yang berkualitas, (d) adanya peningkatan perubahan kurikulum, (e) meningkatkan mutu kompetensi dosen, (f) mengembangkan soft skill mahasiswa.¹⁹

4. Penelitian yang dilakukan Siti Maesaroh (2021), Tesis, *“Manajemen Peningkatan Mutu Sumber daya Manusia Di MAN 2 Banyumas”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen (perencanaan, pengorganissian, pelaksanaan, dan pengawasan) dalam pengelolaan peningkatan sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas sudah berjalan dengan baik. Pengorgansasian yang dilakukan yaitu menyusun dan membentuk hubunganhubungan kerja antar komponen kepengurusan struktur organisasi sehingga terwujud satu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan rencana dilaksanakan sesuai perencanaan yang telah disusun pada rapat kerja, baik itu yang bersifat rutin maupun insidental. Pengawasan yang dilakukan yaitu pengawasan langsung dan tidak langsung. Hambatan pelaksanaan manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) pengelolaan peningkatan sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas yaitu belum mampu memberikan reward kepada sumber daya manusia yang memiliki dedikasi dan kompetensi terbaik tetapi kita memberikan

¹⁹ Amini Rahmania (2021) *“Yang berjudul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Guru Di Scekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Al-Fatih Kota Jambi” cccccc*

penghargaan secara verbal saja, dan juga belum mampu memberikan kesejahteraan yang layak bagi sumber daya manusia berupa upah yang layak dan sejahtera.²⁰

5. Penelitian yang dilakukan oleh Erwan Cakra Yudha, *“Implementasi Manajemen Sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten Tahun Pelajaran 2020/2021”*, Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten dilakukan melalui tahapan perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, dan pengawasan. 2) faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021 adalah kurangnya koordinasi manajemen perencanaan pada masa pandemi, kurangnya SDM yang memenuhi kualifikasi yang diinginkan lembaga dalam rekrutmen, terbatasnya waktu manajemen pelatihan pengembangan SDM, belum ada waktu yang difokuskan untuk pelaksanaan evaluasi, serta belum adanya agenda dan tindak lanjut yang berkesinambungan dalam manajemen pengawasan, hal ini dikarenakan belum adanya tim pengawas dari madrasah secara berkala. 3) Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun

²⁰ Siti Maesaroh (2021), Tesis, *“Manajemen Peningkatan Mutu Sumber daya Manusia Di MAN 2 Banyumas” IAIN Purwo Kerto*

ajaran 2020/2021 adalah dengan dengan meningkatkan koordinasi antara Direktur, kepala madrasah dan pihak yang berwenang, dalam hal manajemen perencanaan, penempatan, pengembangan SDM dan melakukan sinkronisasi jadwal dalam manajemen evaluasi dan pengawasan terhadap kinerja SDM.²¹

6. Penelitian yang dilakukan Oleh Ajeng Ragita Maudy (2020)“Manajemen Sumber daya Manusia Pada Pendidikan Anak Usia Dini Di PAUD Terpadu Al Furqan Jember” Berdasarkan hasil dan pembahasan dari manajemen sumber daya manusia di PAUD Terpadu Al Furqan Jember melakukan proses tahapan manajemen sumber daya manusia, dimulai dari tahap yang pertama yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan evaluasi. Di dalam pelaksanaan tahap pertama yaitu perencanaan, sekolah sudah melakukan proses analisis yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan melihat jumlah murid, jumlah guru yang tertulis ditabel kelas dan jam kerja. Apabila terdapat kebutuhan SDM maka sekolah mengajukan surat kepada Yayasan dengan proses rekrutmen dilakukan oleh pihak Yayasan. Tahap kedua yaitu pengorganisasian, yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengawasi dan memberi perintah penyusunan program kegiatan dan tema pembelajaran serta mengkoordinasikan penempatan SDM sesuai ahli bidangnya dan disesuaikan dengan kemampuan dalam menangani anak usia 2 bulan sampai dengan 6 tahun sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditetapkan oleh sekolah,

²¹ Erwan Cakra Yudha, “Implementasi Manajemen Sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten Tahun Pelajaran 2020/2021 ”,

selanjutnya untuk pengorganisasian guru baru atau magang dilakukan kepala sekolah dibantu oleh kepala unit dan koordinator masing-masing. Guru magang akan mendapat guru pendamping selama masa uji coba, dan guru pendamping ditunjuk langsung oleh kepala sekolah. Tahap ketiga yaitu pengembangan yang dilakukan oleh pihak sekolah dan Yayasan. Pengembangan yang dilakukan oleh pihak Yayasan dilakukan setiap bulan sekali dan dihari oleh seluruh unit mulai dari PAUD, SD, SMP, SMA dan SMK. Pengembangan yang dilakukan oleh sekolah rutin setiap satu minggu sekali di hari Sabtu agar SDM bisa menambah pengetahuan dan saling bertukar informasi seputar pembelajaran maupun media belajar seperti alat permainan edukatif. Pengembangan yang ada di sekolah lebih difokuskan kepada pengembangan kreativitas dan akhlak, sedangkan pengembangan di Yayasan lebih fokus pada peningkatan kemampuan kompetensi guru dan kendali mutu. Tahapan yang terakhir yaitu evaluasi, dalam pelaksanaannya sekolah melakukan evaluasi setiap seminggu sekali setelah selesai kegiatan pengembangan dan setiap akhir semester yang dilakukan oleh kepala sekolah, teman sejawat, serta wali murid. Tindak lanjut dari hasil evaluasi yaitu adanya pembinaan yang dilakukan oleh pihak Yayasan dan sekolah. Pembinaan yang dilakukan dalam bentuk kritik membangun secara personal dengan SDM yang bersangkutan, kemudian dalam bentuk pelatihan yang diikuti seluruh SDM yang ada.²²

²² Ajeng Ragita Maudy (2020)“Manajemen Sumber daya Manusia Pada Pendidikan Anak Usia Dini Di PAUD Terpadu Al Furqan Jemb

7. Penelitian yang dilakukan Oleh Indy Alisa Pratiwi. (2021) *“Pengelolaan Sumber daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam Nurul Hasanah Kota Tangerang.”* Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan yang dilakukan lembaga pendidikan islam Nurul Hasanah belum berjalan secara optimal. Hal ini disebabkan beberapa kendala seperti perencanaan SDM yang belum maksimal, rekrutmen dan seleksi serta analisis jabatan yang dilakukan kepala sekolah kurang efektif.²³
8. Penelitian yang dilakukan oleh Amini Rahmania (2021) *“Yang berjudul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Guru Di Scekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Al-Fatih Kota Jambi”* Hasil penelitian lapangan pelaksanaan sumber daya manusia guru di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Al-Fatih Kota Jambi belum terlaksana dengan sempurna, di lihat dari kinerja para guru-guru dan kurang tegasnya seorang pemimpin atau kepala sekolah. Dan terlihat juga dari proses pengelolaannya, bahwa sumber daya manusia guru mempunyai kendala dan upaya peningkatan sumber daya manusia guru dalam meningkatkan sumber daya Di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Al-Fatih Kota Jambi. Hanya saja masih ada beberapa hal yang harus diperhatikan terutama berkaitan dengan proses seleksi, penempatan, dan kinerja guru.²⁴
9. Penelitian yang dilakukan oleh, Anisa Savira (2019) *“Implementasi Manajemen Sumber daya Manusia Tenaga Pendidik Tahun Ajaran*

²³ Indy Alisa Pratiwi. (2021) *“Pengelolaan Sumber daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam Nurul Hasanah Kota Tangerang.*

²⁴ Amini Rahmania (2021) *“Yang berjudul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Guru Di Scekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Al-Fatih Kota Jambi”*

2019/2020.“ Di Min 6 Bandar Lampung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik MIN 6 Bandar Lampung meliputi: Untuk proses rekrutmen Non PNS melihat dari ratio jam mengajar dan jumlah tenaga pendidik, jika kekurangan tenaga pendidik maka kepala madrasah merekomendasikan atau membuka lowongan pekerjaan untuk tenaga pendidik sesuai yang dibutuhkan. Syarat yang paling utama yaitu ijazah dan minimal S1, Keadaan tenaga pendidik berjumlah 43 orang terdiri dari jumlah pendidik tetap 33 orang, pendidik tidak tetap 6. Terdapat tenaga pendidik PNS 30 orang dan tenaga pendidik honorer 7 orang. Adapun kendala-kendala dalam program pelatihan dan pengembangan yaitu seperti fasilitas sehingga tenaga pendidik kurang dalam pemahaman IPTEK, dan kurangnya terjadwal atau tidak rutin dalam pelaksanaan, pendidik yang berprestasi akan mendapatkan penghargaan sebuah sertifikat dan sebuah pelakat dari kepala madrasah. Untuk tahun ajaran 2019/2020 MIN 6 Bandar Lampung belum melakukan PHK oleh pendidik²⁵

10. Penelitian yang dilakukan oleh, Ema Selvia (2021) “*Manajemen Sumber Daya Manusia Guru Dalam Meningkatkan Kreativitas Pembelajaran Di Sekolah Dasar Islam Terpadu Umami Kota Bengkulu*” Hasil penelitian menunjukkan guru yang mengajar di SD IT Umami Kota Bengkulu pada umumnya dapat membuat dan melakukan: Perencanaan pembelajaran, Pengelolaan pelaksanaan pengajaran dengan baik serta melaksanakan

²⁵ Anisa Savira (2019) “*Implementasi Manajemen Sumber daya Manusia Tenaga Pendidik Tahun Ajaran 2019/2020.*”

penilaian pengajaran dengan baik dan berpareasi. Kemudian penerapan kreativitas yang dilakukan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran di SD IT Ummi Kota Bengkulu adalah; melaksanakan workshop/pelatihan keguruan secara internal di Sekolah, mengaktifkan guru dalam melaksanakan MGMP, melaksanakan kunjungan/studi banding ke sekolah lain, meningkatkan ketersediaan sarana, berupa; media pembelajaran, perangkat kurikulum dan alat peraga lainnya yang diperlukan, dan meningkatkan kerja sama yang baik antara seluruh komponen atau para pemangku kepentingan (stakeholder) pendidikan²⁶

Table 2.1
Pemetaan kajian terdahulu

No.	Nama Peneliti/ Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	2	3	4
01	Asfa Fikriah, (2016) yang berjudul “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Untuk Mewujudkan Sekolah Islam Unggul (Studi Multi Kasus di SD Plus Al-Kautsar Malang dan Mtsn 1 Mataram).”	1. Fokus penelitian yang diangkat. Pertama, langkah-langkah dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia pendidikan untuk mewujudkan sekolah Islam unggul terdiri dari 11 tahap, yaitu: 1) Identifikasi masalah; 2) Penentuan kebutuhan; 3) Keberadaan Dana; 4) Penentuan sasaran dan tujuan; 5) Penetapan isi program	a. Tempat penelitian, b. fokus penelitian, pembinaan hanya pada dalam pengembangan kompetensi, Profesionalisme Guru

²⁶ Ema Selvia (2021) “Manajemen Sumber Daya Manusia Guru Dalam Meningkatkan Kreativitas Pembelajaran Di Sekolah Dasar Islam Terpadu Ummi Kota Bengkulu

1	2	3	4
02	Ahmad Darmadji (2017), <i>Tesis Implementasi Total Quality Management sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta.</i>	implementasi prinsip TQM di MAN Model Yogyakarta tercermin dari proses yang bertahap dan terus menerus dalam peningkatan mutu dengan pemenuhan harapan pelanggan (client) internal maupun eksternal melalui dukungan, partisipasi aktif dan dinamis dari sejumlah pihak. TQM juga memberi manfaat bagi MAN Model sebagai institusi dalam perannya sebagai <i>leader of change</i> . Kebersamaan dan kerjasama seluruh komponen MAN Model Yogyakarta menjadi prasyarat implementasi TQM yang efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sejumlah hambatan yang ada dapat terpecahkan dengan mengkomunikasikannya dan mempertinggi komitmen semua komponen untuk bersama-sama menuju pada kualitas yang diharapkan.	a. Tempat penelitian, fokus penelitian, pembinaan fokus dalam manajemen SDM b. Penelitian ini fokus dalam pengembangan SDM di Institusi Pendidikan Islam pada Perguruan Tinggi
03	Dewi Puspasari, (2018) <i>"Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di FISIPOL Universitas Muhammadiyah Yogyakarta."</i>	(1) Manajemen SDM di FISIPOL Universitas Muhammadiyah dilakukan melalui 4 tahapan, antara lain: (a) perencanaan, program yang direncanakan FISIPOL meliputi menuruskan visi misi, mengembangkan SDM	a. Tempat penelitian, fokus penelitian, pembinaan fokus dalam manajemen SDM b. Penelitian ini konsentrasi pada pelaksanaan manajemen SDM melalui efisiensi pemerintah

1	2	3	4
		<p>(b) Pelaksanaan, program yang dilaksanakan meliputi melaksanakan 9 nilai budaya organisasi dan menjalin kerja sama, (c) Pengorganisasian dalam pembelajaran untuk menyusun rancangan pembelajaran dan melibatkan dosen-dosen pada setiap mata kuliah untuk mengajar sesuai kompetensi, (d) Evaluasi, yang dilakukan meliputi evaluasi mingguan, evaluasi rutin bulanan, evaluasi semester dan konsekuensi, (2) Hasil dari mutu pendidikan di FISIPOL Universitas Muhammadiyah Yogyakarta itu baik, sebagaimana terlihat pada (a) perolehan akreditasi, (b) meningkatnya prestasi-prestasi mahasiswa dan dosen, (c) menghasilkan lulusan yang berkualitas, (d) adanya peningkatan perubahan kurikulum, (e) meningkatkan mutu kompetensi dosen, (f) mengembangkan soft skill mahasiswa</p>	<p>dalam pelaksanaan otonomi daerah.</p>
04	<p>Siti Maesaroh (2021), Tesis, <i>“Manajemen Peningkatan Mutu Sumber daya Manusia Di MAN 2 Banyumas”</i>.</p>	<p>Pelaksanaan manajemen (perencanaan, pengorganissian, pelaksanaan, dan pengawasan) dalam pengelolaan peningkatan sumber daya manusia di</p>	<p>a. Peneliti ini fokus pada mana jemen kurikulum</p>

1	2	3	4
		<p>MAN 2 Banyumas sudah berjalan dengan baik. Pengorganisasian yang dilakukan yaitu menyusun dan membentuk hubunganhubungan kerja antar komponen kepengurusan struktur organisasi sehingga terwujud satu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan rencana dilaksanakan sesuai perencanaan yang telah disusun pada rapat kerja, baik itu yang bersifat rutin maupun insidental. Pengawasan yang dilakukan yaitu pengawasan langsung dan tidak langsung. Hambatan pelaksanaan manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) pengelolaan peningkatan sumber daya manusia di MAN 2 Banyumas yaitu belum mampu memberikan reward kepada sumber daya manusia yang memiliki dedikasi dan kompetensi terbaik tetapi kita memberikan penghargaan secara verbal saja, dan juga belum mampu memberikan kesejahteraan yang layak bagi sumber daya manusia berupa upah yang layak dan sejahtera.</p>	

1	2	3	4
05	Erwan Cakra Yudha, <i>“Implementasi Manajemen Sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten Tahun Pelajaran 2020/2021”</i> ,	<p>1) Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten dilakukan melalui tahapan perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, dan pengawasan. 2) faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021 adalah kurangnya koordinasi manajemen perencanaan pada masa pandemi, kurangnya SDM yang memenuhi kualifikasi yang diinginkan lembaga dalam rekrutmen, terbatasnya waktu manajemen pelatihan pengembangan SDM, belum ada waktu yang difokuskan untuk pelaksanaan evaluasi, serta belum adanya agenda dan tindak lanjut yang berkesinambungan dalam manajemen pengawasan, hal ini dikarenakan belum adanya tim pengawas dari madrasah secara berkala. 3) Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam</p>	<p>a. Perbedaannya terletak pada tempat penelitian. b. Peneliti ini melakukan penelitian di <i>Madrasah Tsanawiyah Negeri</i></p>

1	2	3	4
		<p>implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021 adalah dengan meningkatkan koordinasi antara Direktur, kepala madrasah dan pihak yang berwenang, dalam hal manajemen perencanaan, penempatan, pengembangan SDM dan melakukan sinkronisasi jadwal dalam manajemen evaluasi dan pengawasan terhadap kinerja SDM.</p>	
06	<p>Ajeng Ragita Maudy (2020)“Manajemen Sumber daya Manusia Pada Pendidikan Anak Usia Dini Di PAUD Terpadu Al Furqan Jember”</p>	<p>Berdasarkan hasil dan pembahasan dari manajemen sumber daya manusia di PAUD Terpadu Al Furqan Jember melakukan proses tahapan manajemen sumber daya manusia, dimulai dari tahap yang pertama yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan evaluasi. Di dalam pelaksanaan tahap pertama yaitu perencanaan, sekolah sudah melakukan proses analisis yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan melihat jumlah murid, jumlah guru yang tertulis ditabel kelas dan jam kerja. Apabila terdapat kebutuhan SDM maka sekolah mengajukan surat kepada Yayasan</p>	<p>a. Perbedaannya terletak pada fokus pendidik. b. Peneliti ini fokus pada mana jemen kurikulum</p>

1	2	3	4
		<p>dengan proses rekrutmen dilakukan oleh pihak Yayasan. Tahap kedua yaitu pengorganisasian, yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengawasi dan memberi perintah penyusunan program kegiatan dan tema pembelajaran serta mengkoordinasikan penempatan SDM sesuai ahli bidangnya dan disesuaikan dengan kemampuan dalam menangani anak usia 2 bulan sampai dengan 6 tahun sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditetapkan oleh sekolah, selanjutnya untuk pengorganisasian guru baru atau magang dilakukan kepala sekolah dibantu oleh kepala unit dan koordinator masing-masing. Guru magang akan mendapat guru pendamping selama masa uji coba, dan guru pendamping ditunjuk langsung oleh kepala sekolah. Tahap ketiga yaitu pengembangan yang dilakukan oleh pihak sekolah dan Yayasan. Pengembangan yang dilakukan oleh pihak Yayasan dilakukan setiap bulan sekali dan dihari oleh seluruh unit mulai dari PAUD, SD, SMP, SMA dan SMK.</p>	

No.	Nama Peneliti/ Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	2	3	4
		<p>Pengembangan yang dilakukan oleh sekolah rutin setiap satu minggu sekali di hari Sabtu agar SDM bisa menambah pengetahuan dan saling bertukar informasi seputar pembelajaran maupun media belajar seperti alat permainan edukatif. Pengembangan yang ada di sekolah lebih difokuskan kepada pengembangan kreativitas dan akhlak, sedangkan pengembangan di Yayasan lebih fokus pada peningkatan kemampuan kompetensi guru dan kendali mutu. Tahapan yang terakhir yaitu evaluasi, dalam pelaksanaannya sekolah melakukan evaluasi setiap seminggu sekali setelah selesai kegiatan pengembangan dan setiap akhir semester yang dilakukan oleh kepala sekolah, teman sejawat, serta wali murid. Tindak lanjut dari hasil evaluasi yaitu adanya pembinaan yang dilakukan oleh pihak Yayasan dan sekolah. Pembinaan yang dilakukan dalam bentuk kritik membangun secara personal dengan SDM yang bersangkutan, kemudian dalam bentuk pelatihan yang diikuti seluruh SDM yang ada</p>	

1	2	3	4
07	Indy Alisa Pratiwi. (2021) <i>“Pengelolaan Sumber daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam Nurul Hasanah Kota Tangerang.”</i>	Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan yang dilakukan lembaga pendidikan islam Nurul Hasanah belum berjalan secara optimal. Hal ini disebabkan beberapa kendala seperti perencanaan SDM yang belum maksimal, rekrutmen dan seleksi serta analisis jabatan yang dilakukan kepala sekolah kurang efektif	<p>a. Tempat penelitian, fokus penelitian, pembinaan fokus dalam manajemen SDM</p> <p>b. Penelitian ini fokus dalam pengembangan SDM di Institusi Pendidikan Islam pada Perguruan Tinggi</p>
08	Abdullah Oleh Muhammad Azhari. 2017 Tesis, Manajemen Kurikulum dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Pondok Pesantren Ulumul Qur’an Stabat).	Hasil penelitian lapangan pelaksanaan sumber daya manusia guru di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Al-Fatih Kota Jambi belum terlaksana dengan sempurna, di lihat dari kinerja para guru-guru dan kurang tegasnya seorang pemimpin atau kepala sekolah. Dan terlihat juga dari proses pengelolaannya, bahwa sumber daya manusia guru mempunyai kendala dan upaya peningkatan sumber daya manusia guru dalam meningkatkan sumber daya Di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Al-Fatih Kota Jambi. Hanya saja masih ada beberapa hal yang harus diperhatikan terutama berkaitan dengan proses seleksi, penempatan, dan kinerja guru	<p>a. Perbedaannya terletak pada fokus pendidik. Peneliti ini fokus pada mana jemen kurikulum</p>

1	2	3	4
09	Ahmad Darmadji (2017), <i>tesis</i> Implementasi Total Quality Management sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik MIN 6 Bandar Lampung meliputi: Untuk proses rekrutmen Non PNS melihat dari ratio jam mengajar dan jumlah tenaga pendidik, jika kekurangan tenaga pendidik maka kepala madrasah merekomendasikan atau membuka lowongan pekerjaan untuk tenaga pendidik sesuai yang dibutuhkan. Syarat yang paling utama yaitu ijazah dan minimal S1, Keadaan tenaga pendidik berjumlah 43 orang terdiri dari jumlah pendidik tetap 33 orang, pendidik tidak tetap 6. Terdapat tenaga pendidik PNS 30 orang dan tenaga pendidik honorer 7 orang. Adapun kendala-kendala dalam program pelatihan dan pengembangan yaitu seperti fasilitas sehingga tenaga pendidik kurang dalam pemahaman IPTEK, dan kurangnya terjadwal atau tidak rutin dalam pelaksanaan, pendidik yang berprestasi akan mendapatkan penghargaan sebuah sertifikat dan sebuah pelakat dari kepala madrasah. Untuk tahun ajaran 2019/2020 MIN 6</p>	<p>a. Perbedaannya terletak pada tempat penelitian. b. Peneliti ini melakukan penelitian di <i>Madrasah Tsanawiyah Negeri</i></p>

1	2	3	4
		Bandar Lampung belum melakukan PHK oleh pendidik	
10	Mihardjo meneliti tentang Pelaksanaan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Sari Pawita Pratama, tahun 2017	<p>Hasil penelitian menunjukkan guru yang mengajar di SD IT Ummi Kota Bengkulu pada umumnya dapat membuat dan melakukan:</p> <p>Perencanaan pembelajaran, Pengelolaan pelaksanaan pengajaran dengan baik serta melaksanakan penilaian pengajaran dengan baik dan berpareasi. Kemudian penerapan kreativitas yang dilakukan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran di SD IT Ummi Kota Bengkulu adalah; melaksanakan workshop/pelatihan keguruan secara internal di Sekolah, mengaktifkan guru dalam melaksanakan MGMP, melaksanakan kunjungan/studi banding ke sekolah lain, meningkatkan ketersediaan sarana, berupa; media pembelajaran, perangkat kurikulum dan alat peraga lainnya yang diperlukan, dan meningkatkan kerja sama yang baik antara seluruh komponen atau para pemangku kepentingan (stakeholder) pendidikan</p>	1. Fokus penelitian berbeda

Memperhatikan tabel kajian terdahulu diatas belum menemukan pembahasan Manajemen sumber daya Pendidik yang lebih spesifik pada institusi pendidikan Islam. Khususnya yang membahas tentang rekrutmen dan pengembangan tenaga pendidik pada perguruan tinggi Islam. Oleh karena itu, peneliti mencoba untuk membahas permasalahan tersebut dengan mengobservasi rekrutmen dan pengembangan Manajemen sumber daya Pendidik pada perguruan tinggi Islam.

B. Kajian Teori

Bagian ini juga berisikan tentang teori yang dijadikan sebagai perspektif dalam melakukan penelitian. Pembahasan teori secara lebih luas dan mendalam akan semakin memperdalam wawasan peneliti dalam mengkaji permasalahan yang hendak dipecahkan sesuai dengan rumusan masalah dan fokus kajian.²⁷

1. Manajemen Sumber daya Pendidik

John Bernardin dan Joice E.A Russel dalam Meldona menyatakan bahwa *"human resource Management (HRM) concerns the recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, and promotion of personnel within and organization"* atau Manajemen sumber daya Pendidik mengurus tentang rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilaian dan promosi personnel dalam sebuah organisasi".²⁸

²⁷ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Tulis ilmiah Pascasarjana*.(Jember: PPS IAIN JEMBER), 30.

²⁸ Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Intregatif* (UIN Malang Press, 2009),19-20

*Human resource manajemen (HRM) refers to policies, practice, and system that influences employees' behaviour, attitude, and performance. Many companies refer to HRM as involving "people practise."*²⁹

Manajemen sumberdaya pendidik adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya Pendidik juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan.³⁰

a. Perencanaan Manajemen Sumber daya Pendidik

Perencanaan Manajemen sumber daya Pendidik adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan pendidikan secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan Menurut Ronald W. Rebores dalam bukunya menjelaskan: *"Planning is a process common to all human experience. Before embarking on a journey an individual must understand where he or she is, now where he or she wants to go, and decide how best to get there. In elementary form this exemplifies the essences of the process even as it is applied in educational organizations. Human resources planning begin with the development of a profile indicating*

²⁹ Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (New York: The McGraw-Hill, 2012)

³⁰ Sadili Samsudin, *manajemen sumber daya manusia*, (Bandung: pustaka setia, 2006), 22.

the status of human resources. This profile is generated through form completed by employees, verified by supervisors, and finally sent to human resources department.”³¹

Perencanaan Manajemen sumber daya pendidik adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan Manajemen sumber daya Pendidik ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan. Perencanaan Manajemen sumber daya Pendidik dimulai dengan pengembangan profil yang menunjukkan status Manajemen sumber daya Pendidik. Profil ini dihasilkan melalui formulir yang diselesaikan oleh karyawan, diverifikasi oleh pengawas, dan akhirnya dikirim ke bagian Manajemen sumber daya Pendidik.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka disimpulkan bahwa perencanaan Manajemen sumber daya Pendidik adalah suatu proses untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja melalui peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan, untuk menjalankan rencana organisasi yang terintegrasi, dengan arus gerakan tenaga kerja kedalam, didalam dan keluar organisasi, yang menjamin perusahaan untuk memiliki jumlah tenaga kerja yang tepat, diletakkan di tempat yang tepat dan secara ekonomis menguntungkan.

³¹ Ronald W Rebores. *Human Resources Administration In education: A Management Approach*. (United States: Pearson Education: 2014). Edisi Sembilan, 239

b. Rekrutmen Tenaga Pendidik

Menurut Ronald W Rebore: *“Recruitment as a process also entails discovering potential applicants for anticipated vacancies. The perspective on the recruitment process depends to a great extent the size of the school district.”*³² Perekrutan sebagai sebuah proses yang memerlukan penemuan calon pelamar untuk lowongan yang diantisipasi. Perspektif proses rekrutmen sangat bergantung pada ukuran lokasi sekolah.

Rekrutmen adalah proses mendapatkan orang yang paling cocok untuk mengisi lowongan pekerjaan. Calon karyawan biasanya diperoleh lewat iklan di surat kabar, jurnal profesional, agen tenaga kerja, berita lisan yang tersebar, dan kunjungan dari kampus ke kampus berbagai perguruan tinggi.³³

Randall S. Schuler menjelaskan bahwa secara umum tujuan perekrutan adalah menyediakan sejumlah calon pelamar yang memiliki kualifikasi. Tujuan perekrutan secara spesifik adalah sebagai berikut:

- 1) *To determine the organization's present and future recruitment needs in conjunction with the human resource planning and job analysis,*
- 2) *To help increase the pool of job applicants with minimum cost*
- 3) *To help increase the success rate of the selection process by reducing the number of obviously underqualified job applicant,*
- 4) *To help reduce the probability that job applicants, once recruited and selected, will leave the organization after only a short period of time,*

³² Ronald W Rebore., 238

³³ Kaswan & Ade sadikin Akhyadi. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Dari Konsepsi, Paradigma, dan fungsi Sampai Aplikasi)*. (Bandung: Alfabeta, 2015), 30

- 5) *To meet the organization's responsibility for affirmative action programs and other legal and social obligations regarding work force composition,*
- 6) *To start identifying and preparing potential job applicant who will be appropriate candidates*
- 7) *To increase organizational and individual effectiveness in the short and long term*
- 8) *To evaluate the effectiveness of various techniques and locations of recruiting for all types of job applicants.*³⁴

Ruki dalam Meldona mengatakan bahwa Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai proses mencari dan menarik (membujuk untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/ posisi tertentu yang kosong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan Manajemen sumber daya Pendidik.³⁵

Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar mengajukan lamarannya. Artinya, secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi, bukan lagi bagian dari rekrutmen. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan baik, hasilnya adalah adanya sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya.³⁶ Rekrutmen juga harus melalui beberapa proses diantaranya:

- 1) Penyusunan strategi untuk merekrut. Rekrutmen yang akan dilakukan diselaraskan dengan strategi perusahaan, serta rencana

³⁴ Randall S. Schuler. 1987. *Personnel And human Resource Management*. (New York: West Publishing Company: 1987) *Third Edition*, 124

³⁵ Meldona. *Manajemen Sumber daya Manusia Perspektif Intregatif* (Malang: UIN Malang Press, 2009), 132

³⁶ Sondang Siagian. *Manajemen sumber daya manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 102

kegiatan yang diinginkan dalam kebutuhan khusus yang ditentukan oleh perusahaan.

- 2) Perencanaan rekrutmen. Proses ini bermula dari spesifikasi yang jelas dari kebutuhan karyawan (jumlah, kriteria keahlian, dan tingkat) dalam batasan waktu yang telah ditentukan. Tersedianya lamaran permintaan tenaga pendidik yang telah dilakukan dapat memberikan prediksi jumlah dan alternatif solusi permasalahan yang ada.
- 3) Sumber-sumber rekrutmen. Terdapat 2 sumber utama yang dapat digunakan yaitu internal eksternal.
- 4) Penyaringan. Lamaran-lamaran yang masuk kemudian disaring untuk menyisihkan pelamar yang kurang pas dan mendapatkan kandidat yang benar-benar sesuai dan memenuhi syarat.
- 5) Kumpulan pelamar. Akhirnya tersedia beberapa calon karyawan baru yang siap untuk diajukan dalam proses seleksi.³⁷

Perekrutan tenaga kerja seharusnya dapat memikat orang-orang yang tepat pada waktu yang tepat dalam batasan-batas hukum yang ada, sehingga orang-orang dan perusahaan-perusahaan dapat saling memilih sesuai dengan minat masing-masing. Setiap metode atau sumber perekrutan tenaga kerja dapat dinilai dengan melihat manfaat jangka pendek maupun jangka panjangnya.

Rekrutmen memiliki dua sumber, berikut adalah penjelasan sumber-sumber rekrutmen yang biasanya dilakukan oleh berbagai perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang ideal bisa mengisi posisi yang diinginkan perusahaan.

Di bawah ini adalah langkah-langkah yang biasanya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi:³⁸

³⁷ Meldona. *Manajemen Sumber daya Manusia Perspektif Intregatif* (Malang: UIN Malang Press, 2009), 135-138

³⁸ Aziz, Tengku Ariefanda, M. Syamsul Marif, dan Anggraini Sukmawati. (2017). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* vol.3 No.2 (diakses dari https://www.researchgate.net/publication/317815656_Pengaruh_Rekrutmen_dan_Seleksi_Terhadap_Kinerjadi)

- (1) Mengidentifikasi jabatan yang lowong dan berapa jumlah tenaga yang diperlukan.

Proses rekrutmen dimulai saat adanya bidang pekerjaan baru di perusahaan, karyawan dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK, atau karena pensiun yang direncanakan. Dengan melihat dinamika dari beberapa hal tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan Manajemen sumber daya Pendidikan yang sudah tersusun (jika ada) maka akan diketahui jabatan apa saja yang sedang lowong dan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tersebut.

- (2) Mencari informasi jabatan melalui analisa jabatan

Untuk memperoleh uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) sebagai landasan dalam membuat persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan harus dibuat secara hati-hati dan sejelas mungkin agar dalam penerapannya nanti tidak ditemui keaburan-keaburan yang mengganggu proses selanjutnya.

- (3) Jika persyaratan jabatan telah tersusun, maka langkah berikutnya adalah menentukan dimana kandidat yang tepat harus dicari.

Dua alternatif untuk mencari kandidat yakni dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Jika diambil dari dalam, apabila kebutuhan staf untuk masa yang akan datang telah direncanakan, maka perlu juga diketahui siapa kira-kira karyawan yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus dicari dari luar perusahaan maka perlu dipertimbangkan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.

- (4) Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat untuk jabatan.

Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen seperti iklan, employee referrals, walk-ins & write-ins, Depnakertrans, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh, dan lain sebagainya. Perusahaan juga dapat memilih lebih dari satu metode, tergantung situasi dan kondisi yang terjadi saat itu.

- (5) Memanggil kandidat-kandidat yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan

Mengumpulkan berkas-berkas lamaran mereka, dan meminta mereka mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya diproses dalam tahap seleksi.

- (6) Menyaring / menyeleksi kandidat.

Prosedur seleksi perlu dilakukan jika: 1) pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan ciri-ciri fisik dan psikis tertentu yang tidak dimiliki oleh setiap orang; 2) ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang akan

diisi. Ada banyak teknik atau metode seleksi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Hal terpenting untuk diperhatikan adalah bahwa masing-masing teknik seleksi mengukur karakteristik tertentu, sehingga akan memberi informasi yang berbeda-beda mengenai kandidat. Pemilihan suatu teknik/metode sebagai predictor dalam prosedur seleksi sangat tergantung pada: ciri-ciri pekerjaan, validitas dan reliabilitas metode, persentase calon yang terseleksi, dan biaya penggunaan teknik tertentu. Beberapa teknik seleksi yang sering digunakan adalah formulir lamaran, data biografi, referensi dan rekomendasi, wawancara, test kemampuan dan kepribadian, test fisik/fisiologis, test simulasi pekerjaan dan assessment center.

(7) Membuat penawaran kerja.

Setelah proses seleksi dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menentukan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu, maka selanjutnya perlu dipersiapkan penawaran kerja. Termasuk disini adalah mempersiapkan perjanjian kerja (KKB), memperkenalkan secara lebih mendalam tentang peraturan dan kondisi kerja di perusahaan, dan memastikan kapan kandidat akan mulai bekerja. Hal terpenting dalam tahap ini adalah petugas rekrutmen harus menyiapkan kandidat cadangan untuk berjaga-jaga kalau kandidat pertama menolak tawaran kerja atau terjadi hal-hal tak terduga.

(8) Mulai bekerja.

Proses rekrutmen tidak berhenti begitu saja setelah kandidat menerima penawaran kerja. Pada saat sudah menjadi pegawai maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama. Pegawai yang bersangkutan harus dimonitor dan dinilai kinerjanya secara teratur, serta diberikan pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini petugas rekrutmen perlu mengkaji ulang cara-cara yang dipakai dalam merekrut dan menyeleksi pegawai, hal ini sangat penting demi mencegah masalah-masalah yang mungkin timbul setelah pegawai diterima bekerja.³⁹

c. Seleksi Pendidik

Proses seleksi merupakan kunci sukses Manajemen sumber daya Pendidik, Menurut Ronald W Rebore,

³⁹ Aziz, Tengku Ariefanda, M. Syamsul Marif, dan Anggraini Sukmawati. (2017). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* vol.3 No.2 (diakses dari https://www.researchgate.net/publication/317815656_Pengaruh_Rekrutmen_dan_Seleksi_Terhadap_Kinerjadi)

“A selection decision may result in four possible outcomes: two are correct decisions and two are error. The correct decisions occur when the individual here proves to be successful on the job or when a rejected applicant would have performed inadequately.”⁴⁰

Para penyeleksi harus jelas tentang apa yang mereka cari.

Kriteria seleksi mungkin diteliti pada tingkat yang berbeda: (1) Pekerjaan organisasi, (2) pekerjaan departemen, (3) Pekerjaan individu. Pemilihan metode seleksi bergantung pada factor-faktor sebagai berikut: jenis dan tingkat pekerjaan, kemampuan manjer yang terlibat, waktu yang dibutuhkan, akurasi permintaan dan biaya.⁴¹

Mekanisme seleksi tenaga kependidikan, seleksi pada dasarnya adalah kegiatan untuk menentukan calon pelamar kerja yang benar-benar memiliki kualifikasi kerja sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipikunya. Seleksi merupakan proses yang penting, sebab sejumlah pelamar yang dihasilkan melalui perekrutan belum tentu sesuai dengan kebutuhan organisasi. Islam memandang bahwa proses seleksi harus benar-benar dilakukan secara profesional, dalam proses seleksi tenaga kependidikan diisyaratkan dalam beberapa ayat Al-Qur'an.⁴²

1) Penentuan tuntutan pekerjaan atau lembaga

Dalam konteks pengelolaan tenaga kependidikan, maka seseorang pimpinan atau pihak yang memiliki otoritas di bidang

⁴⁰ Stephen P. Robbins, *Personnel: the management of human Resources*, 2nd ed. (Englewood Cliffs. NJ: prentice-Hall, 1982), 122

⁴¹ Kaswan & Ade sadikin Akhyadi. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Dari Konsepsi, Paradigma, dan fungsi Sampai Aplikasi)*. (Bandung: Alfabeta, 2015), 30

⁴² Prof. Abdus Salam Dz. *Manajemen Insani Pendidikan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 147

pengangkatan tenaga kependidikan harus lebih dulu merinci uraian tugas yang akan dijalankan oleh seseorang tenaga kependidikan. Contoh, dalam pengangkatan dosen maka harus dijelaskan lebih dulu uraian tugas seorang dosen. Terkait dengan itu, maka dalam menentukan uraian tugas seorang dosen harus mengacu pada QS. Ali Imran: 79:

مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَ وَالنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَادًا لِي مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلَكِنْ كُونُوا رَبَّيِّنَ بِمَا كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ الْكِتَابَ وَبِمَا كُنْتُمْ تَدْرُسُونَ ﴿٧٩﴾

Artinya : “Tidak wajar bagi seorang manusia yang Allah berikan kepadanya Al-Kitab, hikmah dan kenabian, lalu ia berkata pada manusia: “hendaklah kamu menjadi penyembah-penyembahku bukan penyembah Allah.” Akan tetapi dia berkata:” hendaklah kamu menjadi orang-orang rabbani, karena kamu selalu mengajarkan al-kitab yang disebabkan kamu tetap mempelajarinya.”⁴³

Dari ayat diatas dapat diperoleh suatu pemahaman bahwa seorang tenaga pendidik harus memiliki sifat *rabbani*, yajni hendaknya dapat mentaati, atau mengabdikan dan mengikuti syariat Allah. Sejalan dengan itu, maka tenaga pendidik berfungsi sebagai *murobbi* yaitu orang-orang yang dalam aktivitasnya didasari oleh nilai-nilai ketuhanan dan mampu menanamkan nilai-nilai tersebut kepada peserta didik.

⁴³ Departemen Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Penerbit Jumanatul Ali)

2) Kepatutan dan kelayakan (*fit and proper test*)

Seleksi calon tenaga kependidikan merupakan persoalan krusial. Dalam islam prses pengangkatan pegawai harus didasarkan pada kepatutan dan kelayakan atas pekerjaan yang akan dijalaninya. Atau dengan kata lain pegawai yang diangkat harus benar-benar memiliki kualifikasi dan komptensi dibidang pekerjaannya.

Seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif supaya tenaga pendidik yang di terima memenuhi syarat jabatan. Seleksi tenaga pendidik sangat penting karena⁴⁴:

- a) Kinerja organisasi/ perusahaan kan selamanya bergantung pada kinerja SDM
- b) Seleksi yang efektif sangat penting karena dana yang menginfestasikan untuk menarik atau mengangkat SDM sebagai pegawai sangat besar
- c) Globalisasi disertai revolusi komunikasi dan informasi, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dan persaingan yang semakin ketat memerlukan SDM berkualitas tinggi sehingga seleksi memegang peran penting.⁴⁵

d. Pengembangan pendidik

Pengembangan Manajemen sumber daya Pendidik adalah kerangka kerja untuk membantu tenaga pendidik pendidik

⁴⁴ Sudarmayanti. *Perencanaan dan pengembangan Sumber daya Manusia: Untuk meningkatkan kinerja, dan produktivitas kerja.* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2017), 61

⁴⁵ Sudarmayanti. *Perencanaan dan pengembangan Sumber daya Manusia.....*143

mengembangkan keterampilan mereka pribadi maupun organisasi, pengetahuan, dan kemampuan. Dalam bukunya Ronald W rebore mengemukakan,

*”Staff development practices have undergone considerable change over the last two decades. Three trends that have contributed to this metamorphosis are: result driven education, the system approach to school and school district organization, and constructivism.”*⁴⁶

Pengembangan SDM memiliki cakupan konsep dan praktek yang sangat luas. Dalam hubungannya dengan manajemen SDM, pengembangan Manajemen sumber daya Pendidik adalah pertumbuhan profesional, pelatihan-pelatihan kerja, pendidikan keterampilan, dan dukungan organisasi terhadap kelangsungan pendidikan karyawannya.⁴⁷

1) Pelatihan dan pengembangan

Bernadin dan Russel menyatakan, *“Training is defined as any attempt to improve employee performance on currently help job or related to it.”* Pelatihan dalam pengertian ini merupakan setiap usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan/ pegawai pada pekerjaan yang dipegangnya saat ini atau yang terkait dengan pekerjaannya. Hal ini biasanya berarti perubahan dalam pengetahuan, keterampilan, sikap, atau perilaku khusus.⁴⁸

⁴⁶ Ronald W Rebore. *Human Resources Administration In education: A Management Approach*. (United States: Pearson Education, 2014). Edisi Sembilan, 239

⁴⁷ James J. Jones & Donald L. Walters. *“Human resourch Manajemen in Education”*. (Yogyakarta: Q-media), 256

⁴⁸ Bernardin, H John & J.E.A Russel. 2013. *Human resource Managemen: Experiental Approach*. Singapore: Mc Graw Hill

Idealnya pelatihan juga di rancang untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan pada saat yang bersamaan memenuhi tujuan individual tenaga pendidik pendidiknya. Suatu kesempatan tidak terbatas memperbaiki/ meningkatkan kinerja tenaga pendidik pendidik pada pekerjaan yang sekarang. Selain itu pengembangan didefinisikan Manpower services Commission dalam Wilson:

“The growth or realization of a person ability, through conscious or unconscious learning. Development programers usually include element of planet study n experience, and are frecuently supported by a coaching or counceling facility.”⁴⁹

Perkembangan/pertumbuhan merupakan realisasi kemampuan seseorang melalui pembelajaran secara sadar. Program pengembangan biasanya meliputi unsur-unsur kajian dan pengalaman yang direncanakan, dan sering didukung oleh fasilitas *coaching* atau *counseling*.

Beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki satu persamaan yang mendasar, yaitu pembelajaran. Oleh karna itu pelatihan dan pengembangan melibatkan pembelajaran. Yaitu perubahan yang relative permanen dalam perilaku, kognisi/ pemikiran, atau afeksi/ emosi yang terjadi sebagai interaksi seseorang dengan lingkungan.

Selain persamaan, terdapat sejumlah perbedaan Antara “pelatihan dan pengembangan. Fokus pengembangan adalah

⁴⁹ Wilson, John P (ed). *Human Resource Development: Learning and Organizations*. (London: Kogan Pege Limited, 2004), 4

kepentingan jangka panjang membantu karyawan/ pegawai menyiapkan tuntutan pekerjaan dimasa yang akan datang, sedang pelatihan kerap kali berfokus pada periode/ waktu yang mendesak untuk memperbaiki kekurangan saat ini pada keterampilan karyawan atau pegawai.⁵⁰

Bentuk-bentuk pengembangan staff, ada beberapa contoh pengembangan staff yang baik, disini penulis mencantumkan tiga pendekatan penting yang dicantumkan disini sebagai ilustrasi contoh yang kaya dengan teori, praktek dan riset.

- 2) RPTIM, Mempresentasikan 5 tahap dari pendekatan ini, yaitu *Readiness, Planning, Training, implementation, dan Maintenance*. Bentuk RPTIM ini disusun untuk memenuhi kebutuhan dikalangan organisasi diharapkan mengemban tanggung jawab yang lebih besar dalam perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan staff di organisasi yang bersangkutan.
- 3) CBAM, *Concern Based adoption model* (Model Adopsi Berdasarkan perhatian) pendekatan ini menekankan individualisasi proses pengembangan staff dan mengenali beberapa tingkat perhatian karyawan dalam sebuah proses perubahan. Tujuannya adalah untuk mengembangkan individu yang bersangkutan dari perhatian terhadap kemampuan diri mereka sendiri menjadi dampak dari sebuah inovasi.

⁵⁰ Kaswan & Ade sadikin Akhyadi. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Dari Konsepsi, Paradigma, dan fungsi Sampai Aplikasi)*. (Bandung: Alfabeta, 2015), 205

- 4) Pelatihan Aplikasi, model pelatihan aplikasi (*coach to application*) merupakan pendekatan yang berdasarkan pada anggapan bahwa praktek harian dari skill-skill baru yang di pelajari dalam proses pengembangan staff jauh lebih mungkin dilakukan ketika pelatihan diberikan diberikan secara langsung.⁵¹

Pengembangan karyawan merupakan contributor kunci terhadap strategi bisnis yang didasarkan pada pengembangan modal intelektual, membantu mengembangkan, membantu mengembangkan talenta manajerial, dan memberi kesempatan pada karyawan memikul tanggungjawab atas karirnya sendiri. Pengembangan karyawan merupakan komponen usaha organisasi yang diperlukan untuk bersaing dalam ekonomi baru, untuk menjawab persaingan global dan perubahan social, serta menjawab tantangan persaingan global.⁵²

Pengembangan Manajemen sumber daya Pendidik di definisikan Chalofsky yaitu *“The study of pratice of increasing the learning capacity of individual, groups, collectives, organizations, through the development and aplication of learning-based interventions for the purpose of optimizing human and organizational growth and efectivesness”*. tenaga pendidik pendidik dimaknai sebagai kajian dan praktik meningkatkan kapasitas belajar individu, kelompok dan organisasi melalui pengembangan dan aplikasi intervensi berbasis

⁵¹James J. Jones & Donald L. Walters. *“Human resourch Manajemen in Education”*,...261

⁵²Noe,dkk. 2006.,,,, 382

pembelajaran dengan tujuan mengoptimalkan pertumbuhan dan efektivitas manusia/ pegawai dan organisasi.⁵³

Pengembangan tenaga pendidik merupakan cara efektif untuk menghadapi tantangan, termasuk ketertinggalan tenaga pendidik, keberagaman tenaga pendidik, Perubahan teknik kegiatan yang disepakati, dan perputaran SDM yang ada dalam organisasi. Pengembangan manajemen adalah proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap untuk menjadi/ meraih sukses sebagai pemimpin organisasi.⁵⁴

Pengembangan Manajemen sumber daya Pendidik adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dari organisasi atau perusahaan. Pengembangan Manajemen sumber daya Pendidik berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan Manajemen sumber daya Pendidik berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu yang cukup panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan

⁵³ J.P Wilson. *Pharmacoeconomic*, (New York : Mc Grow Hill, 2001), 10

⁵⁴ Prof. Dr. Sudarmayanti, M.Pd., APU. *Perencanaan dan pengembangan Sumber daya Manusia*. (Bandung: PT. Refika Aditama, 2017)

diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru dan pasar produk baru.⁵⁵

Pengembangan Sumber daya adalah kerangka kerja untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan mereka pribadi maupun organisasi, pengetahuan, dan kemampuan. Pengembangan Manajemen sumber daya Pendidik termasuk kesempatan, seperti pelatihan karyawan, pengembangan karir karyawan, manajemen kinerja dan pengembangan, pelatihan, mentoring, perencanaan suksesi, identifikasi karyawan kunci, bantuan uang sekolah, dan pengembangan organisasi.⁵⁶

Pelatihan dan pengembangan tenaga kependidikan sering disebut juga dengan istilah pembinaan tenaga kependidikan. Pengembangan tenaga kependidikan. Pengembangan tenaga kependidikan merupakan kajian manajemen Manajemen sumber daya Pendidik (*human resources management*) pendidikan. Diantara aktivitasnya adalah pengembangan manusia yang intinya adalah pendidikan dan latihan.⁵⁷

Pengembangan lebih mengacu pada pembelajaran keahlian-keahlian yang diperlukan oleh para administrator dan professional untuk posisi sekarang maupun masa yang akan datang.⁵⁸

⁵⁵ Sadili Samsudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 107

⁵⁶ Prof. Dr. Abdus salam., MM, *Manajemen Insani dalam pendidikan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), 176

⁵⁷ Prof. Dr. Abdus salam, .. 178

⁵⁸ Lunenburg dan alan. *Educational Administration, concept and prcatuces*. (United states: Wadsworth Thomas Learning, 2000), 537

e. Penilaian Kinerja Manajemen Sumber Daya pendidik

Salah satu fungsi manajemen adalah melakukan hasil kinerja Manajemen sumber daya Pendidik yaitu. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi oleh pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi.⁵⁹ Ronald W rebore mengemukakan,

“This chapter is concerned with establishing an effective process for appraising the performance of individual employees. Although each position within a school district has a unique character:

- 1) *Evaluation fosters the self-development of each employee*
- 2) *Evaluation helps to identify a variety of task that an employee is capable of performing*
- 3) *Evaluation helps to identify staff development*
- 4) *Evaluation helps to improve performance*
- 5) *Evaluation helps to determine if an employee should be retained in the school district and how large a salary increase he or she should be given*
- 6) *Evaluation helps to determine the placement, transfer, or promotion of and employee.”⁶⁰*

Penilaian kinerja digunakan untuk memastikan bahwa aktivitas dan hasil kerja karyawan sesuai dengan tujuan organisasi yang meliputi rincian aktivitas dan hasil kerja yang mendatangkan kesuksesan dalam pengimplementasikan strategi.

Penilaian kinerja adalah adalah proses organisasi dalam menilai kinerja para karyawannya. Randal S Schuler mendefinisikan:

⁵⁹Prof. Abdus Salam Dz. *Manajemen Insani Pendidikan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 202

⁶⁰ Ronald W Rebore. *Human Resources Administration In education: A Management Approach*. (United States: Pearson Education: 2014). *Edisi Sembilan*, 302

“as a formal, structured system of measuring, evaluating, and influencing an employee’s job related attributes, behaviours and outcomes, as well as level of absenteeism, to discover how productive the employee is and whether he or she can perform as or more effectively in the future so that the employee, the organizations, and society all benefit”

Penetapan kinerja merupakan masalah yang pokok dalam pengukuran kinerja secara keseluruhan, sebab jika dilihat secara umum kinerja berkaitan dengan individu seseorang karyawan dan juga organisasi, bahwa kinerja meliputi antara lain: kinerja individual dan kinerja organisasi. Berdasarkan study yang dilakukan terhadap sejumlah literatur, maka manajemen kinerja yang baik untuk menuju organisasi berkinerja tinggi, harus mengikuti kaidah-kaidah berikut ini:

- a) Terdapat suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif, serta jelas batas waktu untuk mencapainya. Indikator kinerjanya adalah berbagai aspek kegiatan pembelajaran, pencapaian kurikulum, efektifitas pembelajaran.
- b) Semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan kedalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai kontrak kinerja (*performance contract*).
- c) Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu (1) perencanaan kinerja berupa penetapan indikator kinerja, lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan, (2) pelaksanaan, dimana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, (3) evaluasi kinerja, yaitu

menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan.

- d) Adanya suatu sistem *reward dan punishment* yang bersifat konstruktif dan konsisten yang dijalankan. Konsep *reward* ini tidak melulu bersifat finansial, melainkan juga dalam bentuk lain, seperti promosi, kesempatan pendidikan, dan sebagainya.
- e) Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif objektif, yaitu dengan melibatkan berbagai pihak.

2. Program Mu'adalah

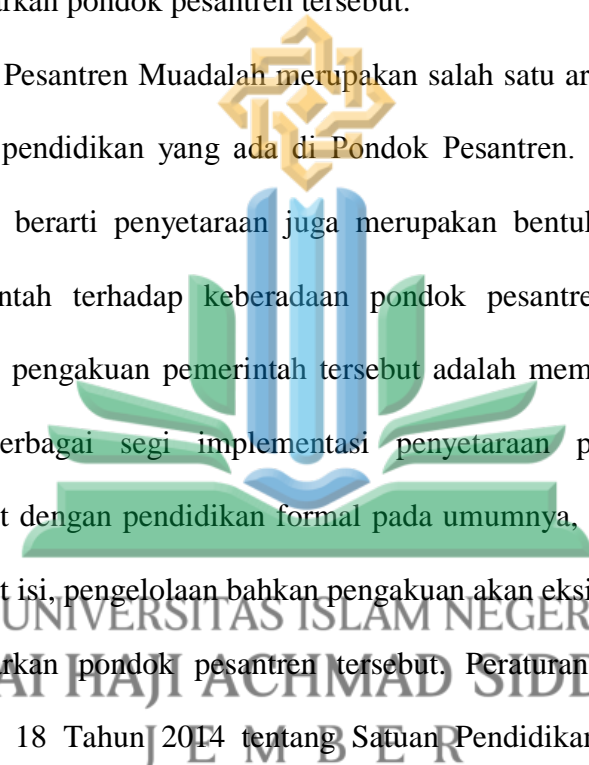
a. Pengertian Pesantren Muadalah

Secara etimologi, kata mu'adalah berasal dari bahasa Arab "adala", "yu'adilu" "mu'adalatan" yang berarti persamaan atau kesetaraan. Sedangkan secara terminologi, pengertian mu'adalah adalah suatu proses penyetaraan antara institusi pendidikan baik pendidikan di pondok pesantren maupun di luar pesantren, dengan menggunakan kriteria baku dan kualitas yang telah ditetapkan secara adil dan terbuka. Hasil proses penyetaraan tersebut dapat dijadikan dasar dalam meningkatkan pelayanan dan penyelenggaraan pendidikan di pesantren.⁶¹

Pesantren Mu'adalah merupakan salah satu arah baru kemajuan model pendidikan yang ada di Pondok Pesantren. Mu'adalah secara

⁶¹ M. Ishom Yusqi, *Pedoman Penyelenggaraan Pondok Pesantren Mu'adalah* (Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam, Direktorat PD Pontren, 2009), 11

harfiah berarti penyetaraan. Dan juga merupakan bentuk pengakuan dari pemerintah terhadap keberadaan pondok pesantren secara umum. Bentuk pengakuan pemerintah tersebut adalah memberikan dorongan dari berbagai segi implementasi penyetaraan pondok pesantren tersebut dengan pendidikan formal pada umumnya, seperti pemberian standart isi, pengelolaan bahkan pengakuan akan eksistensi ijazah yang dikeluarkan pondok pesantren tersebut.



Pesantren Muadalah merupakan salah satu arah baru kemajuan model pendidikan yang ada di Pondok Pesantren. Mu'adalah secara harfiah berarti penyetaraan juga merupakan bentuk pengakuan dari pemerintah terhadap keberadaan pondok pesantren secara umum. Bentuk pengakuan pemerintah tersebut adalah memberikan dorongan dari berbagai segi implementasi penyetaraan pondok pesantren tersebut dengan pendidikan formal pada umumnya, seperti pemberian standart isi, pengelolaan bahkan pengakuan akan eksistensi ijazah yang dikeluarkan pondok pesantren tersebut. Peraturan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 2014 tentang Satuan Pendidikan Muadalah Pada Pondok Pesantren:

Satuan pendidikan Mu'adalah pada pondok pesantren yang selanjutnya disebut satuan pendidikan muadalah adalah satuan pendidikan keagamaan islam yang diselenggarakan oleh pesantren dan berada di lingkungan pesantren dengan mengembangkan kurikulum sesuai kekhasan pesantren dengan basis kitab kuning atau dirasah islamiyah dengan pola pendidikan muallimin secara berjenjang dan terstruktur yang

dapat disetarakan dengan jenjang pendidikan dasar dan menengah di lingkungan Kementerian Agama.⁶²

Hal itu sejalan dengan makna yang terkandung dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 26 ayat 6 yang berbunyi:

Hasil pendidikan nonformal dapat dihargai setara dengan hasil program pendidikan formal setelah melalui proses penilaian penyetaraan oleh lembaga yang ditunjuk oleh Pemerintah atau pemerintah daerah dengan mengacu pada standar nasional pendidikan.⁶³

Secara terminologi, pengertian mu'adalah adalah suatu proses penyetaraan antara institusi pendidikan baik pendidikan di pondok pesantren maupun di luar pesantren dengan menggunakan kriteria baku dan mutu/kualitas yang telah ditetapkan secara adil dan terbuka. Selanjutnya hasil dari mu'adalah tersebut, dapat dijadikan dasar dalam meningkatkan pelayanan dan penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren.

Dalam konteks ini, dalam buku pedoman pesantren Mu'adalah yang diterbitkan oleh Kementerian Agama pada tahun 2009 diungkapkan bahwa:

Pondok pesantren mu'adalah yang terdapat di Indonesia terbagi menjadi 2 (dua) bagian; Pertama, pondok pesantren yang lembaga pendidikannya dimu'adalahkan dengan lembaga-lembaga pendidikan di luar negeri seperti Universitas al-Azhar Cairo Mesir, Universitas Umm al-Qurra Arab Saudi maupun dengan lembaga-lembaga non formal keagamaan lainnya yang ada di Timur Tengah, India, Yaman, Pakistan atau di Iran.

⁶² Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 18 tahun 2014 Tentang Satuan Pendidikan Muadalah Pada Pondok Pesantren

⁶³ Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 26 ayat 6. (Bandung: Fokus Media, 2009), 9.

Pondok pesantren-pondok pesantren yang Mu'adalah dengan luar tersebut hingga saat ini belum terdata dengan baik karena pada umumnya mereka langsung berhubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan luar negeri tanpa ada koordinasi dengan Depag RI maupun Departemen Pendidikan Nasional. Kedua, pondok pesantren mu'adalah yang disetarakan dengan Madrasah Aliyah dalam pengelolaan Depag RI dan yang disetarakan dengan SMA dalam pengelolaan Diknas. Keduanya mendapatkan SK dari Dirjen terkait.⁶⁴

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa jenis pesantren

Mu'adalah di Indonesia ada dua jenis, yaitu pesantren Mu'adalah yang disetarakan dengan ma'had luar negeri telah tersohor namanya, seperti al Azhar di Kairo dan Universitas Umm al-Qurra Arab Saudi. Sedangkan jenis yang kedua yaitu, pesantren Mu'adalah yang kurikulumnya di setarakan dengan pengelolaan Madrasah Aliyah di bawah pengelolaan Departemen Agama ataupun pesantren Mu'adalah yang disetarakan dengan SMA yang pengelolaannya di bawah Departemen Pendidikan Nasional.

b. Tujuan Mu'adalah Pendidikan Pondok Pesantren adalah:

- 1) Untuk memberikan pengakuan (*recognition*) terhadap sistem pendidikan yang ada di pondok pesantren sebagaimana tuntutan perundang-undangan yang berlaku.
- 2) Untuk memperoleh gambaran kinerja pondok pesantren yang akan di Mu'adalahkan atau disetarakan dan selanjutnya dipergunakan dalam pembinaan, pengembangan dan peningkatan mutu sertatata kelola pendidikan pondok pesantren.⁶⁵

⁶⁴ Choirul Fuad Yusuf, *Pedoman Pesantren Mu'adalah* (Jakarta: Direktur Jenderal Direktur Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, 2009), 8

⁶⁵ UU Pesantren dan pendidikan keagamaan, Bab II pasal 3

- 3) Membentuk individu yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran
- 4) Agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama yang beriman, bertakwa,
- 5) Berakhlak mulia, berilmu, mandiri, ta'awun, tawazun, dan tawasut.
- 6) Mendorong terbentuknya pemahaman keberagaman yang moderat, cinta tanah air, terwujud kerukunan hidup umat beragama, serta terbentuk.⁶⁶

c. Kriteria Sistem Pendidikan Muadalah

Kriteria pendidikan pondok pesantren yang di Mu'adalahkan, yaitu:

- 1) Penyelenggara Pendidikan Pondok pesantren harus berbentuk yayasan atau organisasi sosial yang berbadan hukum.
- 2) Pendidikan Pondok Pesantren yang akan dimu'adalahkan/disetarakan ialah pendidikan pada Pondok pesantren yang telah memiliki piagam terdaftar sebagai lembaga pendidikan pondok pesantren pada Departemen Agama dan tidak menggunakan kurikulum Depag maupun Diknas.
- 3) Tersedianya komponen penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pada satuan pendidikan seperti adanya tenaga kependidikan, santri, kurikulum, ruang belajar, buku pelajaran dan sarana pendukung pendidikan lainnya.

⁶⁶ Choirul Fuad Yusuf, *Pedoman Pesantren Mu'adalah* (Jakarta: Direktur Jenderal Direktur Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, 2009). 9

- 4) Jenjang pendidikan yang diselenggarakan oleh Pondok pesantren sederajat dengan Madrasah Aliyah/SMA dengan lama pendidikan 3 (tiga) tahun setelah tamat Madrasah Tsanawiyah dan 6 (enam) tahun setelah tamat Madrasah Ibtidaiyah.⁶⁷

Masyarakat mungkin tidak mengetahui proses yang terjadi pada lembaga pendidikan yang kita kelola. Namun konsumen berharap bahwa layanan jasa yang diberikan dapat memuaskan.

Melalui pengelolaan bauran pemasaran diatas, diharapkan Lembaga Pendidikan Islam dapat menyusun dan menjalankan strategi pemasaran yang lebih baik dalam meningkatkan pengguna dan pengguna jasa pendidikan serta mereka merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan.

3. Pondok Pesantren

a. Pengertian Pondok Pesantren

Pondok berarti bangunan tempat tinggal yang berpetak-petak, rumah Asrama.⁶⁸ Sedangkan pesantren berarti tempat dimana murid/santri mengaji.⁶⁹ Sujdoko Pasodjo dkk, menjelaskan bahwa pondok pesantren adalah tempat atau lembaga pendidikan di Indonesia, untuk mendalami dan mengamalkan ilmu agama Islam dan menjalankan peodomian hidup sehari-hari dan menekankan nilai dan moral dalam bermasyarakat.⁷⁰

⁶⁷ Choirul Fuad Yusuf..., 10.

⁶⁸ Depdikbud, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (jakarta: Balai Pustaka, 2020), 281

⁶⁹ Depdikbud ..., 780

⁷⁰ Sujdoko Prasodjo, dkk, Profil Pesantren, (Jakarta: LP3ES, 2017), 6.

Pesantren ditinjau secara etimologi berasal dari kata santri yang mendapatkan awalan pe- dan akhiran -an sehingga menjadi pe-santria-an yang bermakna kata "shastri" yang artinya murid. Sedang C.C. Berg. Berpendapat bahwasannya istilah kata pesantren berasal dari kata shastri yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu, atau seorang sarjana ahli kitab-kitab suci agama Hindu. Kata shastri berasal dari kata shastra yang berarti buku-buku suci, buku-buku suci agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.

Pendapat lain mengatakan, kata santri berasal dari kata Cantrik (bahasa Jawa) yang berarti orang yang selalu mengikuti guru, yang kemudian dikembangkan menjadi sistem asrama yang disebut Pawiyatan.⁷¹ Istilah santri juga ada dalam bahasa Tamil, yang berarti guru mengaji. Terkadang juga dianggap sebagai gabungan kata saint (manusia baik) dengan suku kata tra (suka menolong), sehingga kata pesantren dapat berarti tempat pendidikan manusia baik-baik.

Menurut pendapat para ilmuwan, istilah pondok pesantren merupakan dua istilah yang mengandung satu arti. Orang Jawa menyebutnya "pondok" atau "pesantren". Istilah pondok barangkali berasal dari pengertian asrama-asrama para santri yang disebut pondok atau tempat beristirahat santri.

⁷¹ Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paradina, 2018), 20

Dalam literatur lain, pondok berasal dari bahasa arab yaitu “funduq” yang artinya asrama besar yang disediakan untuk persinggahan. Jika di daerah Sumatera Barat, pondok lazim disebut dengan “surau”. Sedangkan di Aceh dikenal dengan “Rangkang”.⁷²

Sedangkan secara terminologi, atau secara istilah, Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan kuno yang terus dilestarikan dan juga dijaga atas eksistensinya. Menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut.

- 1) M. Dawam Rahardjo memberikan pengertian pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan dan penyiaran agama Islam, itulah identitas pesantren pada awal perkembangannya. Sekarang setelah terjadi banyak perubahan di masyarakat, sebagai akibat pengaruhnya. Definisi di atas tidak lagi memadai, walaupun pada intinya nanti pesantren tetap berada pada fungsinya yang asli, yang selalu dipelihara di tengah-tengah perubahan yang deras. Bahkan karena menyadari arus perubahan yang kerap kali tak terkendali itulah, pihak luar justru melihat keunikannya sebagai veilayah sosial yang mengandung kekuatan resistensi terhadap dampak modernisasi.⁷³
- 2) Imam Zarkasyi, secara definitif mengartikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, di mana kiai sebagai figur sentralnya, mesjid sebagai pusat kegiatan

⁷² Yasmadi, *Modernisasi Pesantren*, (Jakarta: Ciputat Press, 2018), 62

⁷³ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3E, 2017) 18.

yang menjiwainya, dan pengajaran agama Islam dibawah bimbingan kiai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya.⁷⁴

- 3) Mahmud Yunus, mendefinisikan sebagai tempat santri belajar agama islam.⁷⁵

Definisi pesantren yang dikemukakan oleh Imam Zarkasyi (pendiri Pondok Modern Darussalam Gontor) sama dengan definisi yang dikemukakan Oleh Zamakhsyari Dhofier dalam menentukan elemen- elemen pesantren, seperti: Kiai, santri, masjid, pondok, dan pengajaran agama Islam. Walaupun sama dalam menentukan elemen-elemen pesantren, namun keduanya mempunyai perbedaan dalam menentukan materi pelajaran dan metodologi pengajaran.

Jika diulas lebih lanjut, elemen yang identik berada di pondok pesantren adalah sebagai berikut:

- (1) Adanya Kiai

Kyai adalah orang yang memiliki ilmu agama (Islam) plus amal dan akhlak yang sesuai dengan ilmunya. Menurut Saiful Akhyar Lubis, menyatakan bahwa “Kyai adalah tokoh sentral dalam suatu pondok pesantren, maju mundurnya pondok pesantren ditentukan oleh wibawa dan kharisma sang kyai. Karena itu, tidak jarang terjadi, apabila sang kyai di salah satu pondok pesantren wafat, maka pamor pondok pesantren tersebut merosot karena kyai

⁷⁴ Amir Hamzah Wirosukarto, et.al., KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern (Ponorogo: Gontor Press, 2006), 5.

⁷⁵ Mahmud Yunus, Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia, (Jakarta: Hidakarya, 2017), 231

yang menggantikannya tidak sepopuler kyai yang telah wafat itu”.⁷⁶

Menurut Abdullah Ibnu Abbas, kyai adalah orang-orang yang mengetahui bahwa Allah SWT adalah Dzat yang berkuasa atas segala sesuatu.⁷⁷

Menurut Mustafa al-Maraghi, kyai adalah orang-orang yang mengetahui kekuasaan dan keagungan Allah SWT sehingga mereka takut melakukan perbuatan maksiat. Menurut Sayyid Quthb mengartikan bahwa kyai adalah orang-orang yang memikirkan dan menghayati ayat-ayat Allah yang mengagumkan sehingga mereka dapat mencapai ma`rifatullah secara hakiki.

Menurut Nurhayati Djamas mengatakan bahwa “kyai adalah sebutan untuk tokoh ulama atau tokoh yang memimpin pondok pesantren”.⁷⁸ Sebutan kyai sangat populer digunakan di kalangan komunitas santri. Kyai merupakan elemen sentral dalam kehidupan pesantren, tidak saja karena kyai yang menjadi penyangga utama

kelangsungan sistem pendidikan di pesantren, tetapi juga karena sosok kyai merupakan cerminan dari nilai yang hidup di lingkungan komunitas santri. Kedudukan dan pengaruh kyai

⁷⁶ Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, (Yogyakarta, eLSAQ Press, 2007), h. 169.

⁷⁷ Hamdan Rasyid, *Bimbingan Ulama; Kepada Umara dan Umat* (Jakarta: Pustaka Beta, 2007), h. 18

⁷⁸ Nurhayati Djamas, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca kemerdekaan* (Jakarta : PT RajaGrafinda Persada, 2008), h. 55.

terletak pada keutamaan yang dimiliki pribadi kyai, yaitu penguasaan dan kedalaman ilmu agama, kesalehan yang tercermin dalam sikap dan perilakunya sehari-hari yang sekaligus mencerminkan nilai-nilai yang hidup dan menjadi ciri dari pesantren seperti ikhlas, tawadhu`, dan orientasi kepada kehidupan ukhrowi untuk mencapai riyadhah.

Kyai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren. Ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata tergantung kemampuan kepribadian kyainya. Menurut asal-usulnya perkataan kyai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda :

- a. Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap kramat ; umpamanya, “Kyai Garuda Kencana” dipakai untuk sebutan Kereta Emas yang ada di Kraton Yogyakarta.
- b. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.
- c. Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau yang menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santri. Selain gelar kyai, ia juga disebut dengan orang alim (orang yang dalam pengetahuan keislamannya).⁷⁹

⁷⁹ Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai (Jakarta: LP3ES, 1982), h. 55.

Para kyai dengan kelebihan pengetahuannya dalam islam, sering kali dilihat orang yang senantiasa dapat memahami keagungan Tuhan dan rahasia alam, hingga dengan demikian mereka dianggap memiliki kedudukan yang tidak terjangkau, terutama oleh kebanyakan orang awam. Dalam beberapa hal, mereka menunjukkan kekhususan mereka dalam bentuk berpakaian yang merupakan simbol kealiman yaitu kopiah dan surban.⁸⁰

Seorang pendidik/kyai mempunyai kedudukan layaknya orang tua dalam sikap kelemah-lembutan terhadap murid-muridnya, dan kecintaannya terhadap mereka. Dan ia bertanggung jawab terhadap semua muridnya dalam perihal kehadiran kyai/pendidik. Sebagaimana Rasulullah SAW bersabda:

“Setiap kalian adalah pemimpin. Dan setiap kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya.”
(HR. Mutafaq Alaih).⁸¹

(2) Adanya Santri

Menurut Zamakhsyari Dhofier perkataan pesantren berasal dari kata santri, dengan awalan pe di depan dan akhiran an berarti tempat tinggal para santri. Menurut John E. Kata “santri” berasal dari bahasa Tamil, yang berarti guru mengaji.⁸² Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia santri adalah seseorang yang berusaha

⁸⁰ Ibid. h. 56

⁸¹ Muhammad Nashiruddin Al-Albani, Ringkasan Shahih Muslim Jilid 2 (Jakarta: Pustaka Azzam, 2006), h. 8.

⁸² Muhammad Nurul Huda dan Muhammad Turhan Yani, “Pelanggaran Santri terhadap Peraturan Tata Tertib Pondok Pesantren Tarbiyatut Tholabah Kranji Lamongan”, Jurnal Kajian Moral dan Kewarganegaraan, Vol 02 Nomer 03 Tahun 2015, 740-753, (Surabaya: Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Surabaya, 2015), hal 743

mendalami agama islam dengan sungguh-sungguh atau serius.

⁸³Kata santri itu berasal dari kata “cantrik” yang berarti seseorang yang selalu mengikuti guru kemana guru pergi dan menetap.⁸⁴

Sedangkan Menurut Nurcholish Madjid, asal-usul kata “santri”, dapat dilihat dari dua pendapat.⁸⁵Pertama, pendapat yang mengatakan bahwa “santri” berasal dari perkataan “sastri”, sebuah kata dari bahasa sanskerta yang artinya melek huruf. Pendapat ini menurut Nurcholish Madjid agaknya di dasarkan atas kaum santri adalah kelas literasi bagi orang Jawa yang berusaha mendalami agama melalui kitab-kitab bertulisan dari bahasa Arab. Di sisi lain, Zamakhsyari Dhofier berpendapat, kata santri dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu, atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu. Atau secara umum dapat diartikan buku-buku suci, buku-buku agama, atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan.

Dari berbagai pandangan tersebut tampaknya kata santri yang di pahami pada dewasa ini lebih dekat dengan makna “cantrik”, yang berarti seseorang yang belajar agama (islam) dan selalu setia mengikuti guru kemana guru pergi dan menetap. Tanpa keberadaan santri yang mau menetap dan mengikuti sang guru,

⁸³ Tim Penyusun, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008), hal 878.

⁸⁴ Muhammad Nurul Huda dan Muhammad Turhan Yani, “Pelanggaran Santri terhadap Peraturan Tata Tertib Pondok Pesantren Tarbiyatut Tholabah Kranji Lamongan”, Jurnal Kajian Moral dan Kewarganegaraan, Vol 02 Nomer 03 Tahun 2015, 740-753,(Surabaya: Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Surabaya, 2015), hal 743

⁸⁵ Yasmadi, Modernisasi Pesantren, (Ciputat: PT Ciputat Press, 2005), hal 61.

tidak mungkin dibangun pondok atau asrama tempat santri tinggal dan kemudian disebut Pondok Pesantren. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa santri merupakan seseorang yang sedang belajar memperdalam ilmuilmu pengetahuan tentang agama islam dengan sungguh-sungguh.

Adalah sebutan bagi sekelompok atau perorangan orang yang menuntut ilmu islam di Pesantren. Santri dalam bahasa indonesia sering disebut dengan murid/ peserta didik.

(3) Adanya Asrama

Sebagaimana pendidikan pesantren yang siap memantau santri selama 24 jam, maka harus terdapat tempat dimana santri tersebut tinggal dan beristirahat. Maka dalam sebuah pesantren harus terdapat asrama.

b. Klasifikasi Pondok Pesantren

Secara umum, pesantren dapat dikelompokkan menjadi dua macam, Yaksi pesantren salaf (tradisional) dan pesantren khalaf (modern);⁸⁶

1) Pondok Pesantren Tradisional (Salaf)

Pondok pesantren ini masih tetap mempertahankan bentuk aslinya dengan semata-mata mengajarkan kitab yang di tulis oleh ulama' pada abad ke 15 dengan menggunakan bahasa arab. Pola

⁸⁶ Aisyah, S. Nur. *Pesantren Mahasiswa Pesantren Masa Depan, Dalam Enriyani (ed). Menggagas Pesantren Masa Depan.* 2003.

pengajarannya dengan menerapkan sistem "halaqah" yang dilaksanakan di masjid atau surau.

2) Pondok Pesantren Modern (khalaf)

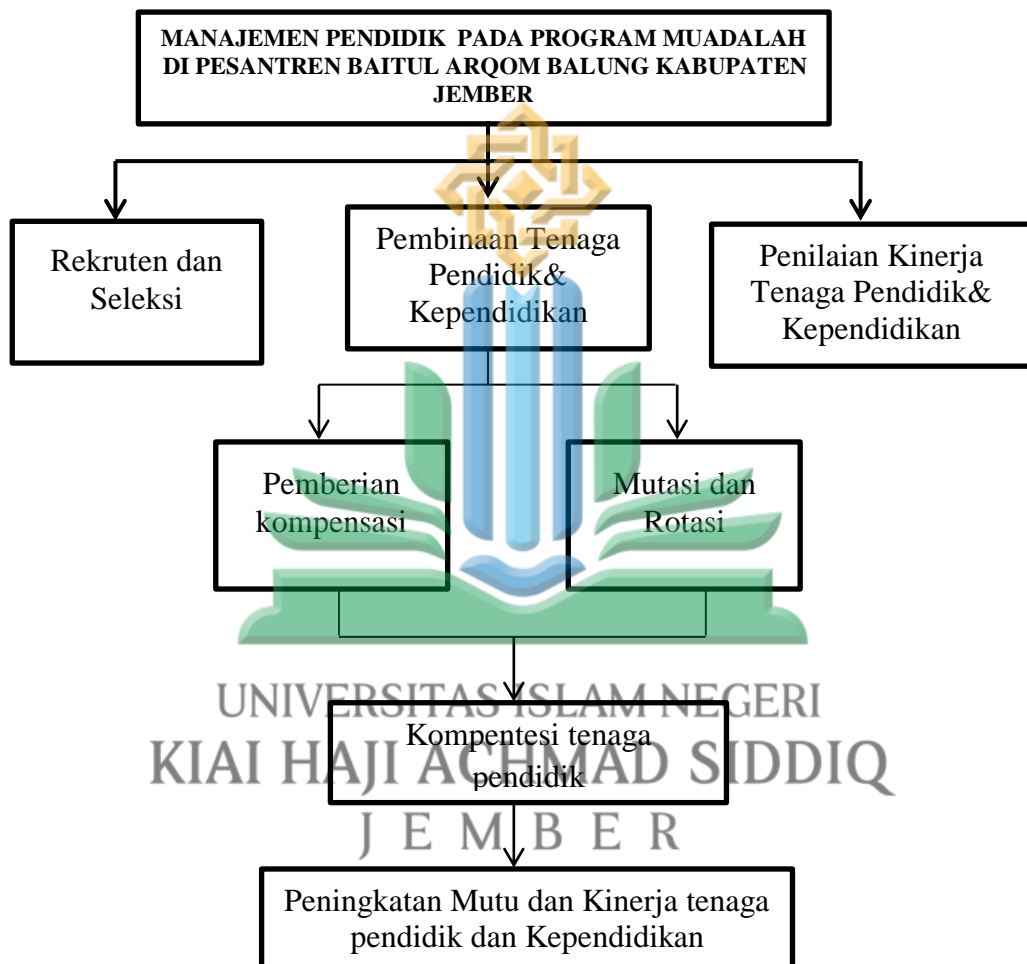
Pondok pesantren ini merupakan pengembangan tipe pesantren karena orientasi belajarnya cenderung mengadopsi seluruh sistem belajar secara klasik dan meninggalkan sistem belajar tradisional. Penerapan sistem belajar modern ini terutama nampak pada bangunan kelas-kelas belajar baik dalam bentuk madrasah maupun sekolah. Perbedaan antara pesantren tradisional dan modern dapat dilihat dari beberapa kriteria berikut; Perbedaan ini didasarkan atas dasar materi-materi yang disampaikan dalam pesantren.⁸⁷

- a) Perubahan sistem pengajaran dari perorangan atau sorogan menjadi sistem klasikal yang kemudian dikenal dengan istilah madrasah
- b) Pemberian pengetahuan umum disamping masih (sekolah); mempertahankan pengetahuan agama dan bahasa Arab;
- c) Bertambahnya komponen pendidikan pondok pesantren, misalnya ketrampilan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan masyarakat sekitar, kepramukaan untuk melatih kedisiplinan dan pendidikan agama, kesehatan dan olahraga serta kesenian yang Islami;

⁸⁷ Nurcholis Madjid, Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan, (Jakarta: Paradina, 2018), 30

- d) Lulusan pondok pesantren diberikan syahadah ijazah) sebagai tanda tamat dari pesantren tersebut. Biasanya ijazah
- e) Lembaga pendidikan tipe bernilai sama dengan ijazah negeri; Universitas sudah mulai didirikan di kalangan pesantren.

C. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah suatu paradigma penelitian alamiah yaitu berusaha untuk menemukan teori dengan cara mengeksplorasi data-data yang berasal dari dunia nyata, yaitu data-data yang diperoleh dari lokasi penelitian yang dilakukan di pondok pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember, yang sesuai dengan fokus penelitian, kemudian dikonseptualisasi menjadi sebuah teori tertentu.

Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk mendeskripsikan dan mengungkap fenomena dan peristiwa secara murni yang terkait dengan fokus penelitian yaitu tentang Manajemen sumber daya Pendidik pada Program Mu'adalah Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember, serta berupaya menemukan unsur-unsur atau pengetahuan yang belum ada dalam teori yang berlaku terkait dengan fokus penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yaitu suatu penelitian kualitatif yang berusaha menemukan makna, menyelidiki proses, mengolah pengertian dan pengalaman yang mendalam dari individu, kelompok atau situasi. Penelitian studi kasus memusatkan perhatian pada satu objek tertentu yang diangkat sebagai sebuah kasus untuk dikaji

secara mendalam. Penelitian model studi kasus lebih menekankan kedalam pemahaman atas masalah yang diteliti.⁸⁸

Studi kasus dalam penelitian ini maksudnya, peneliti berusaha menemukan makna yang sebenarnya dari informasi terkait Manajemen sumber daya Pendidik pada program Mu'adalah di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember. Karena studi kasus (*Case Study*) merupakan penelitian yang mendalam tentang individu dan organisasi dan yang berkaitan dengan satu program kegiatan dan lain sebagainya dalam waktu tertentu.

Studi kasus menghasilkan data untuk selanjutnya dianalisis supaya menghasilkan teori. Sebagaimana prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data kualitatif diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, pada penelitian studi kasus setiap peristiwa tidak lepas dari kompleksitas dan keunikan didalamnya karena didalam satu peristiwa tersebut pasti terdapat permasalahan yang kompleks.

B. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini yang menggunakan pendekatan kualitatif, rancangan penelitian yang digunakan yaitu studi kasus, sebagai kajian pertama yang dibahas dalam penelitian kasus di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember. Lokasi ini dipilih sebagai tempat penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

⁸⁸ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 224

1. Pesantren ini termasuk pondok pesantren modern sejak awal berdirinya, dan pondok pesantren ini berbeda dengan pesantren-pesantren yang ada di sekitarnya.
2. Pondok Pesantren Baitul Arqom Jember merupakan pondok memiliki jenjang sekolah mulai MTs/SMP, MA/SMA dan MMI/MMaI. Kedua Pondok Pesantren ini memberikan fasilitas dan layanan pendidikan cukup lengkap dan sebagai wadah memberikan layanan pendidikan berkarakter kepada semua siswa dan santrinya.
3. Pondok Pesantren ini tergolong pondok pesantren mu'adalah yang menerapkan manajemen pendidik dan melakukan rekrutmen secara rutin setiap tahunnya dan memberikan fasilitas serta layanan pendidikan yang memadai dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat dan system pendidikan yang baik.

Keberadaan pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan pondok pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso merupakan pondok pesantren yang memiliki kesamaan baik dari aspek pengelolaan, program kegiatan pesantren maupun pendidikan di pesantren. Pendidikan pesantren yang menggunakan sistem mu'adalah di Kabupaten Jember hanya ada satu pesantren yaitu Baitul Arqom yang berada di Kecamatan Balung. yang menerapkan sistem pendidikan Mu'adalah.

C. Kehadiran Peneliti

Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti harus hadir ke lokasi penelitian karena instrumen kunci adalah peneliti sendiri yang banyak berperan untuk mengetahui gejala-gejala yang terjadi di lokasi penelitian. Karena peneliti sendiri sebagai perencana yang mengetahui seluk beluk yang diteliti, peneliti sebagai pengumpul data, menyajikan data serta melakukan analisis terhadap data yang diperoleh, menafsirkan data dan tugas akhir peneliti adalah melaporkan hasil yang telah dilakukan dari kedua pesantren tersebut yaitu berkaitan dengan manajemen pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember dan Pondok Pesantren Darul Istiqomah Maesan Bondowoso.

Adapun langkah yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini sebagai berikut: peneliti melakukan studi peninjauan ke Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember sebelum mendapatkan surat resmi dari UIN untuk melakukan penelitian.

Dalam penelitian ini, etika perlu diperhatikan oleh peneliti ketika berada di lokasi penelitian sebagaimana disarankan dalam teorinya Spradley mengatakan bahwa; 1) Sebagai peneliti perlu menjunjung hak-hak dan kepentingan informan, memperhatikan dan menghargai merupakan etika baik yang harus ada pada peneliti, 2) Peneliti perlu berkomunikasi terlebih dahulu pada informan sebelum menginterview, 3) privasi informan tetap terjaga dan peneliti tidak banyak melanggar kebebasan, 4) Jika diperlukan, peneliti mengkomunikasikan secara langsung pada semua informan terkait tentang hasil penelitian 5) peneliti tidak dianjurkan melakukan pemerasan, 6) peneliti

diharapkan selalu menghargai dan memperhatikan informasi-informasi dari informan, 7) peneliti perlu menyebutkan lokasi penelitian secara jelas tidak perlu disembunyikan merupakan aspek positif, jawaban informan dari hasil wawancara secara hati-hati peneliti perlu dipertimbangkan aspek positif dan negatif, dan peneliti diharapkan cermat melakukan penelitian ini sehingga tidak berdampak negatif terhadap kegiatan sehari-hari.⁸⁹

Salah satu tugas peneliti sebelum melakukan wawancara di lapangan, maka hal penting yang perlu dipersiapkan untuk memperoleh data dari lapangan adalah membuat instrumen untuk mempermudah peneliti memperoleh informasi dari informan ataupun data di lapangan.⁹⁰ Instrumen ini merupakan salah satu alat yang disediakan peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian. Instrumen yang telah dibuat peneliti sebagai acuan untuk membuat pedoman wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang dirancang oleh peneliti berkaitan dengan fokus penelitian. Peneliti tidak terpaku pada pedoman wawancara saja, namun wawancara perlu dikembangkan berdasarkan kondisi dan situasi yang dilihat oleh peneliti pada waktu melakukan wawancara dengan informan. Pedoman observasi yang telah dibuat peneliti berdasarkan instrumen yang telah dirancang dan direncanakan agar peneliti mudah melakukan pengamatan di lapangan menyesuaikan fokus yang diteliti. Pedoman observasi ini seringkali digunakan untuk melihat keadaan sarana dan prasarana, aktivitas kegiatan belajar mengajar di

⁸⁹ James A. Spradly. *Metode Ethnografi*. Ter. Misbah Zulfa Elizabeth. (Yogyakarta: Tiara Wacana), 98

⁹⁰ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan, Kompetensi dan Praktiknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 121.

pesantren, serta kondisi atau iklim dan budaya yang ada lingkungan pesantren yang menunjukkan pada penciptaan suasana yang kondusif. Adapun pedoman dokumentasi yang mendukung mencakup: data guru yang mengajar di pesantren, struktur organisasi pesantren, pengelolaan pendidik serta hal-hal lain yang berkaitan dengan kajian dalam penelitian.

D. Subjek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah lingkungan internal terdiri dari kyai, pengasuh dan pendidik yang berada lingkungan pesantren Baitul Arqom Balung sebagai kajian. Dalam penelitian ini subyek penelitian menitik beratkan pada sumber data manusia, yaitu orang-orang yang dapat memberikan informasi manajemen pendidik di pesantren dalam proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, dan evaluasi kinerja pendidik sebagai obyek penelitian secara akurat. Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah kyai sebagai ketua yayasan dan pengelola pondok pesantren, direktur pondok pesantren dan staf pengajar (*ustadz* dan *ustadzah*) di pondok pesantren sebagai tempat kajian dalam penelitian ini. Dalam penelitian kualitatif dan jenis studi kasus ini, peneliti menentukan subyek melalui pendekatan *purposive sampling*.

Purposive merupakan teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut dianggap yang paling tahu apa yang diharapkan oleh peneliti, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek

atau situasi yang akan diteliti.⁹¹ Selanjutnya pemilihan informan berkembang dengan menggunakan teknik *snowball sampling*, yaitu jumlah subjek yang sedikit, semakin lama berkembang semakin banyak. Dengan teknik ini, jumlah informan yang akan menjadi subjeknya akan terus bertambah sesuai kebutuhan dan terpenuhinya informasi.

E. Sumber Data

Penelitian kualitatif, sumber data utamanya merupakan kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati, atau yang diwawancarai dan selebihnya ialah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁹² Data pada penelitian diperoleh melalui dua sumber data yaitu sumber primer dan sekunder. Sumber primer merupakan sumber data yang dikemukakan sendiri oleh pihak yang hadir langsung pada waktu kejadian yang digambarkan tersebut berlangsung, dan data sekunder merupakan sumber data yang digambarkan oleh bukan orang yang ikut mengalami pada waktu kejadian berlangsung.⁹³

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu, manusia dan non manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subyek atau informan kunci (*Key Informants*). Sedangkan sumber data non manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian. Data yang dihimpun dalam penelitian ini tentunya data yang berhubungan dengan fokus masalah, yaitu data-data yang terkait dengan implementasi manajemen

⁹¹ Sugiyono. *Metode penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Bandung: Alfabeta), 218-219

⁹² John Lofland dan Lyn H. Lofland, *Analyzing Social Setting: A guide to Qualitative Observation and Analysis* (Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1984) dalam Lexy Meleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 157.

⁹³ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 83

kependidikan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, upaya yang dilakukan sekolah hingga tahap evaluasinya.

Data tersebut berupa data tertulis yaitu data/berkas manajemen pendidik, data tertulis dari hasil Wawancara dengan informan. Data lain adalah yang didapatkan dari hasil pengamatan atau hasil observasi yang dilakukan peneliti secara langsung pada subyek penelitian, serta dokumentasi foto kegiatan penelitian.

F. Teknik Pengumpulan Data

Pada proses pengumpulan data peran peneliti akan turut menentukan penjelasan tentang masalah-masalah yang mungkin muncul. Langkah-langkah pengumpulan data meliputi usaha mencari penelitian, mengumpulkan informasi melalui observasi dan wawancara, baik yang terstruktur maupun tidak, dokumentasi, materi-materi visual, serta usaha merancang protocol untuk merekam/ mencatat informasi.⁹⁴ Adapun teknik pengumpulan data yang akan diperoleh dari beberapa subyek penelitian sebagaimana yang tersebut di atas sebagai berikut:

1. Observasi

Teknik observasi ini, merupakan kegiatan mengamati obyek yang diteliti atau dikaji terkait dengan kegiatan-kegiatan sehari-hari, ciri-ciri kondisi fisik keadaan masyarakat serta mencakup perasaan pada waktu keadaan tersebut. Ketika peneliti mengamati situasi dilapangan pada saat itu yang menjadi obyek observasi bersifat tidak tetap. Pertama kali yang

⁹⁴ John W. Cresswell. *Research Design Pendekatan Kualitatif, kuantitatif, & Mixed*, (California: 2009), 266

dilakukan peneliti dilapangan adalah pengamatan secara luas yang bersifat diskriptif (*descriptive observations*), yaitu peneliti menjelaskan kondisi yang terjadi di lapangan secara umum terdahulu. Pada saat itulah pertama kali peneliti merekam dan dilanjutkan dengan menganalisis data, selanjutnya peneliti melakukan observasi terfokus (*focused observations*) melalui penyempitan data. Kemudian peneliti melakukan secara berulang-ulang dan rutin dalam analisis dan observasi di lapangan, penyempitan terus dilakukan dengan menggunakan observasi selektif (*selective observations*). Salah satu contohnya, berkaitan dengan fokus yaitu tindak lanjut standarisasi yang dilakukan di pondok pesantren ini, observasi ditekankan pada pembinaan pada semua pendidik yang dilakukan setiap seminggu, dan maksimalnya satu bulan secara rutin. Sekalipun demikian peneliti melakukan observasi terus menerus sampai dinyatakan berakhir dalam proses pengumpulan data.

Pencatatan sangat diperlukan setiap observasi, hasil tersebut dicatat dalam "catatan lapangan" atau dalam buku saku yang selalu dibawa peneliti. Hasil catatan dari lapangan merupakan kegiatan terpenting yang tidak boleh ditinggalkan oleh peneliti dalam penelitian kualitatif. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bogdan dan Biklen mengatakan: ketika berada di lapangan, peneliti perlu mencatat semua hal yang terjadi yang berkaitan dengan fokus kajian dari penelitian ini, setelah selesai mencatatnya peneliti langsung menyusun hasil tersebut agar tidak lupa. Catatan yang dimaksud dalam teorinya Bogdan dan Biklen meliputi apa

yang telah ditulis dari suatu kejadian yang dilihat maupun didengar oleh peneliti dari lapangan bahkan sesuatu yang dialami dan difikirkan oleh peneliti dalam proses pengumpulan data serta refleksi terhadap data yang diperoleh dalam penelitian kualitatif.⁹⁵

Kegiatan observasi dalam penelitian ini diarahkan dalam lingkup:

(1) keadaan atau konteks yang berkaitan dengan fokus penelitian, informasi, berkaitan dengan apa yang terjadi, (2) informasi kejadian di lapangan. Dalam kegiatan pengamatan secara terfokus pada tiga hal penting yaitu aktivitas, pelaku ataupun tempat. Dalam penelitian ini, peneliti memerlukan informasi terkait data: (1) lingkungan pondok pesantren, (2) kegiatan yang dilakukan oleh kyai, pengurus, pengasuh (direktur) dan pendidik (3) kegiatan manajemen pendidik yang dilakukan oleh pondok pesantren terkait rekrutmen, seleksi, penempatan pendidik dan evaluasi pendidik, dan (4) kegiatan lainnya yang masih ada hubungannya dengan manajemen sumber daya pendidik di pondok pesantren dalam kajian penelitian ini yaitu Baitul Arqom Jember. Kegiatan-kegiatan tersebut diamati, kemudian dicatat dan dilanjutkan untuk direfleksikan oleh peneliti selama lokasi penelitian.

2. Wawancara

Kegiatan wawancara ini berkaitan dengan interaksi antara peneliti dengan informan mencakup tentang kejadian, tuntutan, kepedulian,

⁹⁵ Lihat dalam Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods*, 74

motivasi, mengenai orang, organisasi dan kebulatan⁹⁶. Menurut teorinya Lincoln dan Guba bahwasannya sebagai peneliti terus berusaha mengejar pertanyaan pada informan untuk mendapatkan informasi yang utuh dan sesuai dengan keinginan peneliti terkait tiga fokus kajian dalam penelitian mengenai manajemen pendidik di pondok pesantren terkait dengan perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi kinerja pendidik di pondok pesantren tersebut.

Wawancara bertujuan untuk mengetahui yang difikirkan dan mengetahui perasaan subyek dalam penelitian ini. Peneliti perlu menghindari hal-hal yang tidak diinginkan termasuk subyektivitas peneliti untuk menjaga orisinalitas data, sehingga peneliti harus konsisten berpegang teguh pada fokus yang diangkat dalam penelitian ini termasuk pedoman wawancara sebagai acuan dalam wawancara dan disesuaikan dengan sumber data.⁹⁷

Penelitian ini memilih menggunakan wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*) yang menggunakan dua cara, *pertama* melakukan wawancara yang tidak terarah (*non directed*) atau wawancara secara bebas (*free interview*) dan *kedua*, wawancara yang terarah (*directed*) disebut dengan wawancara terfokus (*focused interview*). Alat yang digunakan peneliti, untuk melengkapi wawancara yaitu buku saku, Hanphone untuk mengambil gambar dan merekam.

⁹⁶ Loncoln & Guba. *Naturalistic Inquiry*. (Beverly Hill: Sage Publications, 1985), 268

⁹⁷ Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1988)73

Pertama kali, peneliti melakukan wawancara difokuskan pada pimpinan pondok pesantren Baitul Arqom Balung yaitu Kyai Masykur Abdul Mu'id, dan Direktur MMAI yaitu Ustadz Syamsul Hadi, direktur MMI yaitu ustadz Mukhlis selaku pengelola SDM, pendidikan dan sarana prasarana serta program pesantren. Kegiatan wawancara dengan informan yang dituju dilakukan secara formal dan mengadakan kesepakatan terlebih dahulu melalui telephon untuk menentukan waktu wawancara, terutama wawancara dengan pengasuh dan pihak pelaksana satuan pendidikan, dan informan lainnya untuk mempermudah dalam melakukan kegiatan wawancara mengingat kesibukan informan memiliki kesibukan masing-masing. Dalam proses melakukan wawancara, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan terkait dengan pedoman dan fokus penelitian yang telah disiapkan sebelumnya. Hal ini dilakukan setelah dua-tiga-kali pertemuan, di mana peneliti sudah dianggap akrab oleh informan. Di samping peneliti menyodorkan berupa lembaran pertanyaan, maka peneliti juga minta ijin ke informan untuk mengambil foto saat peneliti melakukan wawancara. Alat ini berupa kamera digital yang peneliti simpan dalam tas agar kehadiran peneliti di tengah-tengah komunitas pesantren tidak menarik perhatian. Isu pokok yang tercakup dalam wawancara ini adalah tentang fokus penelitian, yaitu: *pertama*, perencanaan, rekrutmen, dan seleksi pendidik di Pondok Pesantren Baitul.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian kualitatif, bisa berupa dokumen *public* (misal: Koran, Makalah, Jurnal, Laporan Kantor) ataupun dokumen privat (buku harian, diary, surat, e-mail)⁹⁸

Studi dokumentasi digunakan peneliti dalam lapangan karena ada lima alasan, yaitu; (1) ketersediaan sumber-sumber dan terjangkau (terutama dalam konsumsi waktu); (2) hasil rekaman dan dokumen dari lapangan termasuk informasi yang dianggap akurat, stabil untuk dianalisis; (3) Hasil rekaman dan dokumen termasuk dokumen yang kaya informasi, mendasar dan relevan secara konseptual; (4) sumber yang di dapat peneliti dari lapangan merupakan pernyataan yang legal yang dianggap mampu memenuhi akuntabilitas, dan (5) sumber dari dokumentasi non reaktif sehingga mudah ditemukan. Analisis dokumen, digunakan sebagai sumber data yang stabil, kaya mendorong dan dalam banyak hal, dokumen sebagai sumber data yang dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan meramalkan.

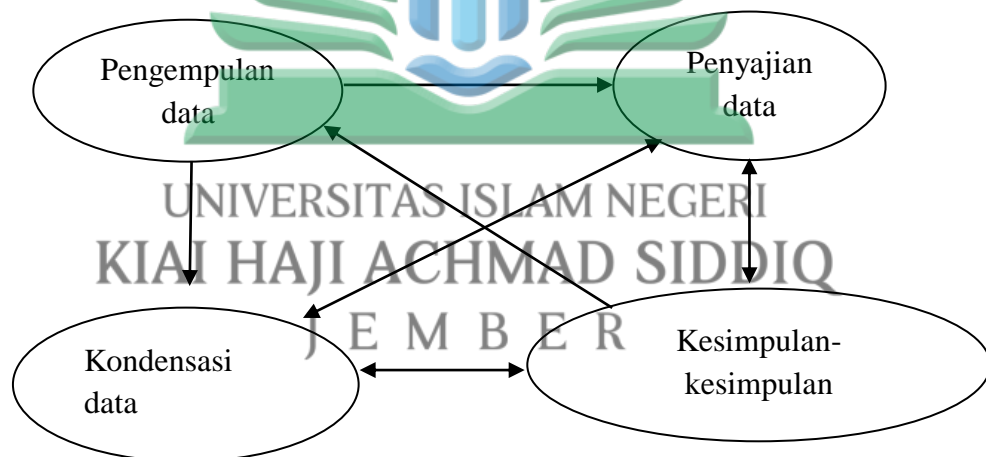
Data yang diperoleh dari dokumentasi merupakan data yang bisa melengkapi data lainnya dari hasil observasi dan wawancara. Sedangkan untuk melacak data dokumentasi dari hasil wawancara peneliti ataupun observasi disebut dengan anotasi.

⁹⁸ Akdon, *Aplikasi statistika dan metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*, (Bandung:Dewa Ruchi, 2008), 137

Untuk memperoleh data dokumen dari lapangan, maka peneliti menemui kesekretariatan yang berada di kantor pusat pesantren Baitul Arqom Jember.

G. Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Miles, Huberman, dan Saldana yaitu menganalisis data dengan tiga langkah : kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penhederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*). Secara lebih terperinci, langkah-langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana akan di jelaskan sebagai berikut.⁹⁹



Gambar. 3.1 Teori Miles, Huberman

⁹⁹ Miles, huberman A. Michael & Johnny Saldana *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005), 9

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data meliputi semua data yang dibutuhkan dalam penelitian terkait dengan fokus masalah yang diteliti antara lain: profil madrasah, pengelolaan pembelajaran, pengelolaan siswa, serta pengelolaan sarana prasarana di lembaga yang diteliti.

Setelah data tersebut kami peroleh, maka data tersebut kami tulis di dalam penelitian ini. Data tersebut menjadi pendukung dalam penelitian ini, sebab tanpa data dari madrasah maka tidak akan didapatkan data yang valid di dalam penelitian ini.

2. Kondensasi data (*data condensation*)

Miles dan Huberman “*data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*”.¹⁰⁰ Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

a. *Selecting.*

Menurut Miles dan Huberman, penelitian harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan data dianalisis

¹⁰⁰ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook*(3rd ed), (California: Sage Publication, 2014), 31.

informasi-informasi yang berhubungan dengan Manajemen sumber daya Pendidik pada program Mu'adalah di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember dikumpulkan pada tahapan ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.

b. *Focusing*

Miles dan huberman menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk praanalisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan rumusan masalah.

Fokus data pada rumusan masalah pertama yaitu Manajemen sumber daya Pendidik pada program Mu'adalah di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

c. *Abstracting*

abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah berkumpul dievaluasi, khususnya yang telah berkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data yang menunjukkan Manajemen pada program Mu'adalah di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember sudah dirasakan baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut di gunakan untuk menjawab masalah yang diteliti.

d. *Simplifying dan Transforming*

data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data menurut Miles dan Huberman dimaksudnya untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi dan FGD (*Forum Group Discussion*) dianalisis lalu disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi, dokumentasi dan FGD (*Forum Group Discussion*). Masing-masing data yang sudah diberikan kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks yang sistematis.

4. Kesimpulan, penarikan atau verifikasi (*Conclusion Drawing/ Verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah

direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan terbukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban atas masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

H. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan suatu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya berimbas pada hasil akhir penelitian. Dalam proses pengecekan keabsahan data peneliti melakukan uji kredibilitas data Teknik pengecekan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah ketekunan pengamatan, triangulasi, keikutsertaan diperpanjang, melakukan pemeriksaan dengan teman sejawat melalui forum diskusi kecil-kecilan, referensi yang cukup, melakukan analisis terkait dengan kasus negatif, melakukan auditing dan menguraikan secara rinci.¹⁰¹

Pertama, peneliti melakukan kredibilitas data untuk melakukan kroscek perkata data yang diperoleh dengan obyek yang dikaji dengan tujuan menjaga keshahihan data. Adapun tujuan dari kegiatan ini yaitu untuk menunjukkan bahwa hasil pengamatan peneliti sesuai dengan fokus penelitian yang dikaji¹⁰²

.Kedua, *transferability*¹⁰³ yaitu hasil penelitian dari lapangan dapat ditranfer ke dalam ranah yang lebih spesifik dengan tujuan agar dapat

¹⁰¹ Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2001), 241.

¹⁰² Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, 105-108.

¹⁰³ Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (mixed Methods)*. (Bandung: Alfabeta, 2011), 373.

dipahami hasilnya. Oleh karena itu, peneliti membuat laporan secara jelas, rinci dan sistematis serta dipercaya terkait manajemen pendidik di pondok pesantren.

Ketiga, *dependibilitas* data yaitu melakukan uji *dependibility* dengan cara peneliti melakukan audit secara keseluruhan terhadap semua kegiatan dalam proses penelitian sesuai dengan fokus kajian penelitian. Tujuan kegiatan ini adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan atau kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam proses penyusunan konseptualisasi dalam penelitian.

Keempat, *Konfirmabilitas* data, yaitu disebut uji objektivitas penelitian atau kepastian. Dalam hal ini peneliti melakukan konfirmasi dengan informan dan para ahli. Peneliti menjaga objektivitas hasil penelitian dan langkah ini peneliti lakukan supaya hasil penelitian ini dapat disepakati banyak orang. Kegiatan ini dilakukan bersamaan dengan *dependibilitas* dan berlangsung selama proses penelitian. Perbedaannya terletak pada penilaiannya.

I. Tahapan-tahapan Penelitian

Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Pada Bab satu dipaparkan mengenai Latar Belakang Masalah, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Definisi Istilah, dan Sistematika Pembahasan. Fungsi dari Bab satu ini adalah untuk memperoleh gambaran umum dari penelitian ini.

Pada Bab dua dijelaskan mengenai Telaah Pustaka yang di dalamnya terdiri dari Penelitian Terdahulu dan Kajian Teori yang meliputi: konsep

Pesantren *Mu'adalah*; Manajemen sumber daya Pendidik. Fungsi dari Bab dua ini adalah untuk mengetahui hasil-hasil dari penelitian yang pernah ada terkait dengan tema yang relevan, serta membicarakan teori yang terkait dengan topik penelitian ini.

Pada Bab tiga dijelaskan mengenai Metode Penelitian, meliputi: Pendekatan dan Jenis Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisa Data, dan Uji Keabsahan Data. Fungsi Bab tiga ini adalah untuk acuan atau pedoman dalam penelitian ini, berupa langkah-langkah yang harus diikuti untuk menjawab pertanyaan dalam perumusan masalah.

Pada Bab empat akan dijelaskan mengenai Hasil Penelitian yang meliputi: Gambaran Obyek Penelitian; Penyajian Data dan Analisis; serta Pembahasan Temuan Penelitian. Fungsi Bab empat ini adalah pemaparan data yang diperoleh di lapangan dan juga untuk menarik kesimpulan dalam rangka menjawab masalah yang telah dirumuskan.

Pada Bab lima adalah Pembahasan temuan yang mana memparjelas hasil temuan penelitian dengan teori-teori yang ada.

Pada Bab enam Penutup, di dalamnya meliputi: Kesimpulan dan Saran-saran. Fungsi dari bab lima ini adalah sebagai rangkuman dari semua pembahasan yang telah diuraikan pada Bab sebelumnya, sekaligus penyampaian saran-saran bagi pihak yang terkait.

BAB IV PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN

A. Paparan Data dan Analisis

Paparan data ini menyajikan data sekaligus menganalisa data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Melalui metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini maka akan disajikan tiga macam himpunan data yaitu data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Data hasil wawancara yang berbentuk data pokok tentang Manajemen sumber daya Pendidik pada program mu'adalah di Pesantren Baitul Alqom Balung Kabupaten Jember, diperkuat dengan data dokumentasi serta observasi, data dari dua teknik tersebut menjadi data sekunder / pendukung dalam penelitian ini.

Di bawah ini penyajian data sekaligus analisa data hasil penelitian tentang Manajemen sumber daya Pendidik pada program mu'adalah di Pesantren Baitul Alqom Balung Kabupaten Jember dengan fokus pertama perencanaan pendidik, kedua, rekrutmen dan seleksi pendidik, ketiga Pelatihan dan Pengembangan Pendidik, keempat Penilaian Kinerja pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember.

1. Perencanaan Sumber Daya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Perencanaan merupakan tahap awal yang sangat penting dan menentukan bagi pelaksanaan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan, pendidikan formal, informal, maupun non formal. Keberhasilan sebuah upaya sangat ditentukan oleh bagaimana perencanaan yang telah dibuat, karena perencanaan dalam hal ini berfungsi sebagai acuan atau penunjuk jalan bagi proses-proses berikutnya tentang hal apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Jika perencanaan dapat disusun dengan baik, itu berarti ada acuan yang jelas tentang upaya yang akan dilakukan dan hal ini tentu akan lebih memberikan kejelasan arah bagi seluruh upaya yang akan dilakukan untuk dapat mencapai tujuan yang dikehendaki.

Perencanaan pendidik merupakan suatu proses yang teratur sesuai dengan sistem dan sesuai pertimbangan yang logis untuk menjamin bahwa untuk menetapkan jumlah dan kualitas pendidik dalam berbagai formasi dan pada waktu tertentu sungguh representatif, sehingga dapat menuntaskan tujuan pendidikan. Berbagai metode untuk mengadakan perencanaan kebutuhan tenaga pendidik. Dilingkungan pendidikan, perencanaan SDM secara sederhana berarti rencana mengisi pekerjaan kosong atau mencari tenaga pekerja baru yang dibutuhkan agar memperoleh SDM yang mampu mendukung, melaksanakan tugas dan

tanggungjawab dalam mencapai tujuan pendidikan. Meskipun sebagai langkah strategis yang harus dilaksanakan oleh fungsi SDM.

Perencanaan dalam penelitian ini merupakan perencanaan tenaga sumberdaya pendidik yang ada pada program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Masykur Abdul Mu'id selaku pengasuh pondok pesantren Baitul Alqom, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Perencanaan sumber daya pendidik di Pesantren ini dilakukan setiap 1 tahun sekali untuk melakukan analisis kebutuhan pendidik sesuai dengan jumlah kelas yang ada dan patut disyukuri setiap tahun ada penambahan 1 kelas terutama kelas mu'allimat yang awalnya hanya 1 kelas sekarang sudah bertambah 4 kelas.”¹⁰⁴

Wawancara tersebut dapat dianalisis bahwa dalam manajemen sumber daya pendidik di Pesantren Baitul Arqom melakukan penambahan jumlah guru setiap tahun, dikarenakan bagian dari program kerja Pesantren yang harus dilakukan dan tidak boleh di tinggalkan. Observasi ini juga menjelaskan perencanaan dipandang dari dimensi pembelajaran peran pendidik pada taraf Sumber Daya pendidik yang berkualitas dan berkarakter, pendidik memiliki posisi sebagai manajer mutlak dalam siklus pendidikan meski perkembangan teknologi sangat pesat yang tidak menutup kemungkinan akan menjadi *partner* pengiring dalam situasi aktifitas pendidikan.

¹⁰⁴ K.H. Masykur Abdul Mu'id, *Wawancara*, Jember, Minggu 27 Maret 2022.

Perencanaan pendidik setiap tahunnya, merupakan kegiatan rutin dalam persoalan pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom. Karena setiap tahun ada bentuk pergantian guru junior yang mengabdikan dan diberi tugas mengajar dengan jumlah yang cukup besar. Dalam hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom mengatakan:

“Pengelolaan pendidik memiliki ciri khas yang tidak bisa disamakan dengan pesantren-pesantren yang ada di sekitarnya bahkan beda jauh dengan sekolah-sekolah MTs, MA, SMP dan SMA Baitul Arqom walaupun satu yayasan. Perbedaannya pesantren melakukan pergantian guru setiap tahunnya yang sudah diagendakan secara rutin. Pergantian guru dilakukan melalui internal pesantren. Karena saya percaya anak-anak kami mampu menjadi pendidik yang profesional karena mereka telah dibekali teori dan praktek bahkan telah teruji kompetensi mereka melalui tes *microteaching*.¹⁰⁵

Pergantian pendidik merupakan agenda rutin yang dilakukan pondok pesantren Baitul Arqom. Dampak pergantian ini pada perencanaan pendidik untuk mengisi tugas-tugas yang kosong sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Perencanaan ini dilakukan secara matang dengan menyiapkan pendidik yang kompetensinya dan memiliki dedikasi yang mumpuni melalui praktek mengajar (*microteaching*). Bukan hanya pada aspek mengajar, namun dari aspek kepribadian dan pengetahuan sudah terlatih.

¹⁰⁵ Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember Minggu 1 Mei 2022

Berdasarkan hasil Observasi di lapangan yang diperoleh peneliti sebagai berikut:

- a. Perencanaan sumber daya Pendidik terdiri dari program kerja atau program kegiatan tahunan yang dilakukan pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember merupakan program kerja atau program kegiatan yang dihasilkan melalui rapat pengurus Pesantren Baitul Ar qom Balung Kabupaten Jember.
- b. Wakil Direktur Pesantren program mu'adalah Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember untuk menentukan jumlah pendidik yang diterima itu bergantung pada jumlah kebutuhan tenaga pendidik sehingga dalam perencanaan sumber daya manusianya harus mendapatkan persetujuan dari pengasuh pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember.¹⁰⁶

Peneliti juga mendapatkan data dokumentasi untuk menguatkan hasil penelitian ini, diantaranya data dokumentasi kegiatan rapat di Pesantren Baitul Ar qom Balung Kabupaten Jember, diantaranya data dokumentasi kegiatan rapat di Pesantren Baitul Ar qom Balung Kabupaten Jember melaksanakan rapat bulanan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidik.

¹⁰⁶ *Observasi*, Peneliti di Pondok Pesantren Baitul Alqom Balung Kabupaten Jember Jember, 27 Maret 2022.



Gambar 4.1
Suasana rapat perencanaan di Pesantren Baitul Ar qom Balung
Kabupaten Jember¹⁰⁷

Dari hasil wawancara dan observasi diatas maka dapat disimpulkan, bahwa Perencanaan sumber daya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember, setiap tahun melaksanakan analisis dan pemetaan kebutuhan tenaga pendidik, lalu didiskusikan dengan para guru sesuai kebutuhan, namun terkadang pengasuh langsung menawarkan kepada kepala sekolah pada program *mu'adalah* apa pesantren memerlukan tenaga pendidik atau tidak. jika ternyata sekolah membutuhkan, maka diberikan kebebasan kepada kepala sekolah untuk mengadakan tes dan wawancara terhadap pelamar yang telah mengajukan diri menjadi tenaga pendidik di Pesantren program *mu'adalah* Baitul Arqom ini, namun perencanaan sumber daya manusianya harus mendapatkan persetujuan dari pengasuh pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember.

¹⁰⁷ Gambar suasana rapat rencana strategis Podok Pesantren Baitul Arqom.

2. Rekrutmen dan Seleksi Menejemen Sumber daya Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Ar qom Balung Kabupaten Jember

a. Rekrutmen

Setelah adanya perencanaan langkah selanjutnya adalah rekrutmen yang menjadi salah satu kegiatan sangat penting dalam manajemen sumber daya pendidik, sebab sebagai awal dari kegiatan yang dilakukan organisasi sekolah untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga pendidik yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup.

Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan, dan praktek. Namun adakalanya, pada suatu organisasi, pengadaan tenaga pendidik dapat didatangkan secara internal atau dari dalam organisasi saja, apakah melalui promosi atau mutasi. Hal tersebut dilakukan apabila formasi yang kosong sedikit,

sementara pada bagian lain ada kelebihan pegawai atau memang sudah dipersiapkan.

Berdasarkan hasil penelitian, meskipun profesi guru sudah menjadi tenaga profesional sesuai amanat UU No. 14 tahun 2005 dan Permendiknas No. 16 tahun 2007, namun masih ada problematika yang ditemukan terkait dengan kualifikasi guru di pesantren *Mu'adalah* Baitul Arqom Balung.

Adapun tahapan rekrutmen pendidik yang dilakukan Pondok Pesantren Baitul Arqom adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2
Rekrutmen Pendidik

Berdasarkan gambar di atas, menjelaskan bahwasannya proses rekrutmen pendidik dilakukan secara rutin setiap tahunnya dalam lingkup internal yaitu dengan cara merekrut alumni sendiri sebagai pendidik. Rekrutmen ini dilakukan berdasarkan musyawarah antara kyai Masykur, wakil yayasan yaitu Gus Izzat, direktur MMI/MMaI dipegang oleh ustadz Syamsul. Walaupun rekrutmen dilakukan dalam lingkup internal, pesantren telah mempersiapkan calon pendidik melalui beberapa proses tahapan pembinaan dan tes yang harus ditempuh yaitu mulai membuat persiapan mengajar, praktek mengajar, tes tulis dan lisan. Proses ini dilakukan semata-mata untuk mencetak calon-calon pendidik yang berkualitas walaupun mereka belum memenuhi kualifikasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Izzat Fahd selaku wakil Yayasan mengatakan:

“Praktek mengajar yang dilakukan oleh santri dan santriwati yang duduk di kelas 6 atau sejajar kelas 3 MA ini merupakan proses perencanaan untuk mencetak generasi pendidik yang berkualitas, yang belum tentu dilakukan oleh siswa kelas 3 MA/SMA di pendidikan lainnya. Hal itu dilakukan setelah lulus mereka tidak menganggur, mereka memiliki modal pengetahuan bagaimana mengajar, minimal mereka bisa mengajar anakanak mengaji. Biasanya setelah mereka lulus, sebagian kami rekrut di Baitul Arqom dan sebagian kami sebar di lembaga pesantren maupun madrasah lainnya sesuai dengan permintaan lembaga yang sudah mau bekerjasama.”¹⁰⁸

¹⁰⁸ Wawancara dengan Izzad Fahd selaku wakil yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 3 April 2022.



Gambar 4.3

Wawancara Peneliti dengan Gus Izzad Pengasuh Pesantren Baitul Baitul Alqom Balung Kabupaten Jember

Pada tahap rekrutmen, kualifikasi guru madrasah juga menyampaikan bahwa Syarat utama yang ditetapkan oleh pengasuh yaitu hanya memiliki kompetensi atau keahlian sesuai dengan tugas yang diampunya, sebagaimana yang di ungkapkan oleh Syamsul:

Di pesantren Baitul Arqom tidak mengutamakan linieritas antara ijazah terakhir dengan tugas yang diampu, melainkan sekadar mewajibkan harus memiliki pendidikan S-1 saja. Karena dari pihak pengasuh dan kepala madrasah lebih berorientasi pada aspek komitmen dan pengalaman keagamaannya. Khusus guru di MMI dan MMAI tidak diwajibkan untuk memiliki kualifikasi ijazah S-1 dan lebih mengutamakan alumni sendiri. Syarat utama yang ditetapkan oleh pengasuh yaitu hanya memiliki kompetensi atau keahlian sesuai dengan tugas yang diampunya.¹⁰⁹

Terkait dengan wawancara di atas, hal yang sama diungkapkan oleh Nanang selaku bidang penjaminan mutu mengatakan:

¹⁰⁹ Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember 19 Januari 2022

“Pada saat ini, rekrutmen pesantren sebatas lokal saja mengingat pondok pesantren Baitul Arqom ini dalam proses berbenah diri dalam pengelolaan. Mulai tahun 2015 pondok pesantren berkeinginan untuk menjadikan lembaga dengan tata kelola organisasi sesuai dengan prinsip. Sehingga pesantren pada saat ini berusaha mulai menata administrasi dengan menyusun SOP di lingkungan BPPBA.(Balai Pondok Pesantren Baitul Arqom). Dengan tersusunnya Rencana program kerja dan rencana pengembangan Pondok pesantren, ini membuka jalan mulainya tertata administrasi dan tata kelola menuju.”¹¹⁰

Menjadi pendidik, bukanlah profesi yang mudah namun perlu kesabaran, ketelatenan, komitmen dan kedisiplinan. Rekrutmen pendidik dilakukan dengan memberikan surat tugas pada semua santri kelas 6 (Enam) yang akan lulus diakhir pembelajaran semester. Berdasarkan surat tugas tersebut, santri akan ditempatkan di berbagai tempat untuk mengajar. Sebagaimana Masykur mengatakan:

“Seringkali saya sampaikan kepada anak-anakku yang lulus perlu mengetahui bahwasannya guru yang mengajar itu sama halnya belajar, belajar tanggung jawab, belajar berdisiplin, belajar mengasuh anak didik serta belajar iklas, karena semua itu tergantung pada niat anak-anak masing-masing. Maka sering saya katakan niatkanlah dirimu untuk mengabdikan di pondok pesantren tempat anda bertugas karena *Lillahi Ta'ala*. Maka niat tersebut akan mendapat kenikmatan dan kedamaian hati tersendiri. Inilah yang membedakan pendidikan pesantren dan di sekolah umum sangat berbeda, karena belum tentu lulus Aliyah, SMA, SMK bisa langsung mengajar karena mereka belum pernah mendapatkan teori dan praktek mengajar seperti yang saya ajarkan di pesantren ini. Tetapi lulusan pesantren Baitul Arqom ini saya yakin anak-anak sudah mampu mengajar karena sebelum mereka diterjunkan mereka sudah melalui proses uji kemampuan secara lisan dan praktek yang di monitoring oleh banyak orang termasuk para guru

¹¹⁰ Wawancara Nanang selaku bidang Penjaminan Mutu Pesantren. 27 Maret 2022

dan temannya untuk mengoreksi kesalahan-kesalahan dalam praktek mengajar. Inilah perbedaan yang sangat mendasar menurut saya dibanding dengan lulusan lainnya.”¹¹¹

Pada saat ini Pondok Pesantren Baitul Arqom belum melakukan rekrutmen secara terbuka pada lingkungan eksternal, rekrutmen dilakukan hanya pada lingkungan internal pesantren yaitu khususnya pada alumni pondok pesantren Baitul Arqom sendiri. Namun pada bidang mata pelajaran umum misalnya Fisika, Matematika pesantren berusaha merekrut pendidik yang memiliki kualifikasi sarjana sesuai dengan kompetensinya. Hal ini menunjukkan bahwasannya rekrutmen alumni lebih banyak di fokuskan pada mata pelajaran yang berbasis kepondokan seperti *Muthola'ah*, *Mahfudhot* walaupun sebagian pendidik ada yang belum sesuai dengan kompetensinya.

Pendidik merupakan alumni lembaga pondok pesantren sendiri, ini merupakan nilai lebih bagi pesantren karena memungkinkan visi, misi dan tujuan pendidikan dapat di pahami dengan baik oleh para guru, sehingga dalam proses pendidikan sesuai dengan amanah dari para pendiri lembaga ini. Setiap lembaga pendidikan memiliki kelebihan tersendiri yang tidak bisa disamakan dengan lembaga lainnya, karena itu merupakan ciri khas masing-masing lembaga. Tergantung pada pilihan orang tua, kemana anak akan disekolahkan untuk menggapai cita-citanya.

¹¹¹ K.H. Masykur Abdul Mu'id, Wawancara dengan Pengasuh yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 27 Maret 2022

Pondok pesantren Baitul Arqom melakukan rekrutmen guru-guru pada tahun ajaran 2023-2024 sebanyak 33 guru yang terdiri dari 25 guru MMaI dan 8 guru MMI. Pendidik tersebut lebih banyak difokuskan mengajar pada mata pelajaran yang berbahasa Arab seperti: Mahfudhat, Muthola'ah, Hadist, Fiqih, Tafsir, Bahasa Arab, Al-Qur'an, Tarikh Islam dan Imla'.¹¹²

Berdasarkan data pendidik yang telah direkrut oleh Pondok Pesantren Baitul Arqom di atas, perencanaan pendidik di Pondok Pesantren Baitul Arqom berdasarkan analisis kebutuhan *input* santri setiap tahunnya. Setelah dilakukan musyawarah internal pimpinan, rekrutmen diambil dari alumni MMI dan MMaI yang telah selesai melakukan proses ujian baik ujian tulis, lisan maupun praktek mengajar. Pesantren Baitul Arqom melakukan perekrutan dari alumni sendiri setiap tahunnya secara rutin. Sehingga kebutuhan pendidik setiap tahunnya teratasi dengan menempatkan alumni sebagai yang membantu mengajar di pondok pesantren MMI dan MMaI.

Berdasarkan hasil observasi, pada kenyataannya pondok pesantren melakukan rekrutmen dari para alumni, sehingga masih banyak pendidik junior yang mengajar belum memenuhi kualifikasi. Di samping mereka mengajar, ada beberapa pendidik yang melanjutkan kuliah ke Perguruan Tinggi yang terjangkau

¹¹² Data rekrutmen guru-guru 2022-2023 Pondok Pesantren Baitul Arqom. 27 Maret 2022

dengan pondok pesantren Baitul Arqom seperti: UIN Khas Jember dan Universitas Muhammadiyah Jember.¹¹³ Rekrutmen pendidik dari eksternal pesantren belum tentu sesuai dengan kebutuhan pesantren walaupun telah memenuhi kualifikasi. Karena pembelajaran di pesantren memiliki perbedaan dengan lembaga pendidikan lainnya, perbedaan ini bisa dilihat dari persiapan mengajar yang disebut dengan *I'dad Tadris* yang menggunakan bahasa Arab, materi disampaikan dan dijelaskan menggunakan bahasa Arab sehingga seluruh proses pembelajaran dan interaksi dengan santri wajib menggunakan bahasa Arab.

NO	NAMA	STATUS
1	Ust. Ulil Albab	Guru Tidak Tetap
2	Ust. Hadi Septa Komara	Guru Tidak Tetap
3	Ust. Wildan Fatoni	Guru Tidak Tetap
4	Ust. Mubarak Al Zam-Zamy	Guru Tidak Tetap
5	Ustadzah Yuan Nafisa	Guru Tidak Tetap
6	Ustadzah Rahmawati Aulia R.	Guru Tidak Tetap
7	Ustadzah Zulfiah Hasan	Guru Tidak Tetap
8	Ustadzah Hamidah Zahrotul'Ayni	Guru Tidak Tetap
9	Ustadzah Fahima'Ayni	Guru Tidak Tetap

Tabel 4.1

Berikut ini rekrutmen guru pada tahun 2023-2024

Berdasarkan uraian di atas, perencanaan sumber daya pendidik menyesuaikan dengan kebutuhan pesantren yang memiliki sistem pendidikan mu'adalah dan pembelajaran

¹¹³ Hasil observasi rekrutmen pendidik di pondok pesantren Baitul Arqom pada tanggal 27 Maret 2022.

berbahasa Arab. Sehingga rekrutmen internal pesantren yang telah teruji kompetensinya merupakan jalan terbaik yang telah ditempuh untuk menata organisasi pesantren yang mengacu pada pencapaian keputusan yang pelaksanaannya dapat dipertanggungjawabkan.

b. Seleksi

Pondok pesantren Baitul Arqom, setiap tahunnya mengalami pergantian pendidik. Hal ini terjadi dikarenakan sebagian besar pendidik yang mengajar di pondok pesantren adalah guru pengabdian masa kerja 1 tahun yang disebut dengan pendidik junior. Sehingga proses perekrutan pendidik di pesantren Baitul Arqom dilakukan 1 tahun sekali. Sebelum melakukan seleksi, pondok pesantren menerapkan standarisasi pendidik. Pelaksanaan seleksi merupakan kegiatan memilih dan memilah calon pendidik sesuai dengan kebutuhan lembaga. Pelaksanaan seleksi tidak lepas dari standarisasi pendidik yang telah ditetapkan oleh pesantren.

Izzat mengemukakan beberapa standar sebelum merekrut pendidik sesuai dengan kebutuhan pesantren yaitu:

“Bagi guru yang mengajar di pondok pesantren ini paling tidak harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh yayasan. Sebenarnya persyaratan yang ditetapkan ini cukup sederhana yang terpenting ketika mau bekerja di lembaga ini mempunyai kedisiplinan dan komitmen untuk membantu dan mengabdikan *lillahita'ala*. Persyaratan-persyaratan untuk mengajar di pesantren ini, diantaranya: 1) Mampu berkomunikasi bahasa Arab dan Inggris dengan lancar; 2) berakhlakul karimah; 3) Patuh terhadap peraturan pesantren; dan e)Ikhlas.¹¹⁴

¹¹⁴ Wawancara dengan Izzat, Wakil ketua yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 05 April 2022

Selain persyaratan di atas, masalah standarisasi guru dipesantren belum ada standar yang baku sebagai ketetapan untuk menerima dan merekrut pendidik. Walaupun di sekolah-sekolah lain standar kualifikasi S1 sudah menjadi kewajiban lembaga dalam perekrutan pendidik yang baru namun pondok pesantren Baitul Arqom masih mempertahankan standar sesuai dengan kebutuhan pesantren. Berdasarkan observasi di lapangan, bahwasannya pembelajaran di pondok pesantren inilah yang membedakan dengan sekolah-sekolah lainnya, dalam pelaksanaan pembelajaran menggunakan dua bahasa yaitu bahasa Arab dan bahasa Inggris. Sehingga standar tersebut disesuaikan dengan kebutuhan pesantren, sebenarnya standarisasi pendidik cukup sederhana yaitu mampu berbahasa Arab dan bahasa Inggris dengan lancar, masalah standar ini juga diperkuat dengan ungkapan Syamsul, bahwa:

“Standar merupakan cara pesantren untuk memilih guru yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan pesantren. Beliau mengatakan “paling tidak guru yang mengajar di pondok pesantren ini adalah memiliki pemahaman yang sama untuk mencapai tujuan pesantren. Walaupun slogan yang ada di pesantren ini adalah “berdiri di atas semuagolongan”, namun pesantren perlu menetapkan persyaratan tersebut agar mudah mengarahkan untuk mencapai tujuan bersama”.¹¹⁵

Dari penjelasan Izzat dan Syamsul di atas, memberikan pemahaman bahwa pondok pesantren mempunyai standarisasi pendidik sebagai acuan untuk merekrut calon pendidik. Persyaratan pertama lulusan KMI yaitu pendidik yang mengajar minimal lulusan pondok pesantren

¹¹⁵ Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember 01 Mei 2022

modern seperti Gontor dan Al Amin atau dari MMI dan MMAI. Karena pesantren menganggap lulusan KMI memiliki kompetensi kemampuan bahasa Arab dan Bahasa Inggris dengan lancar, selain itu dari aspek sikap, setiap guru memiliki kepribadian yang berakhlakul karimah, disiplin dalam menjalankan tanggungjawab sebagai pendidik dan mengajar semata-mata dengan ikhlas tanpa melihat nominal gaji berapa yang diberikan oleh pondok pesantren serta memiliki pemahaman yang sama. Sebenarnya seleksi telah dilakukan di pesantren, ketika calon pendidik menulis lamaran dan menyerahkan berkas-berkas, sebenarnya proses seleksi telah berlangsung. Pada dasarnya proses seleksi berupa tes tulis secara resmi belum ada di pondok pesantren Baitul Arqom ini, namun seleksi dilakukan kepada sebagian calon pendidik yang akan mengajar di pondok pesantren terkait daftar riwayat hidup serta pengalaman belajar dan mengajar sebagai acuan diterimanya calon pendidik bekerja di lembaga pesantren. Sebagaimana diungkapkan oleh Izzat mengatakan:

“Setiap pendidik yang ingin mengajar di pondok pesantren ini, melalui proses mengajukan lamaran sebagaimana biasanya di lembaga sekolah lainnya. Setelah itu saya baca lamaran tersebut dan dikomunikasikan dengan pimpinan pondok pesantren. Jika pelamar sesuai dengan kebutuhan maka pelamar tersebut saya panggil melalui telepon untuk hadir ke pesantren dan melakukan wawancara terkait latar belakang dan sebagainya. Mungkin hanya itu yang bisa dilakukan oleh pondok pesantren, sebut saja seleksi kecil-kecilan. Namun ada bentuk observasi dan pengawasan lebih lanjut dilakukan pada proses mengajar dengan mengawasi bagaimana guru tersebut menyampaikan materi, menjelaskan dan ketika mengajar”.¹¹⁶

¹¹⁶ Wawancara dengan Izzat, Wakil ketua yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 03 April 2022

Proses seleksi yang dilakukan di pondok pesantren Baitul Arqom bisa dikatakan cukup sederhana, dan tidak seperti sekolah lainnya yang dilakukan secara resmi. Setelah dilakukan musyawarah kyai dengan para direktur untuk memberikan keputusan, maka calon pendidik tersebut mendapatkan informasi diterima atau ditolak untuk menjadi pendidik. Pengawasan dalam seleksi tetap berlangsung melihat perilaku pendidik serta pengawasan tetap dilakukan ketika pendidik mengajar di kelas sebagai perbaikan (*feedback*) dalam proses mengajar. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Syamsul mengungkapkan:

“Seleksi ini dibagi dua yaitu dilakukan pada pendidik pelamar dari KMI luar seleksi dilakukan melalui tanyajawab saja seputar pengalaman kerja dan kemampuan berbahasa, sedangkan seleksi yang kedua dilakukan pada calon pendidik pengabdian yang direkrut oleh pesantren. Jadi, anak-anak kelas 6 sebelum lulus dari pesantren ini diseleksi kompetensinya sebelum penempatan mengajar di ponpes Baitul Arqom dan Lembaga pendidikan lainnya, bentuk seleksi yang dilakukan terkait kemampuan mengajar mencakup kemampuan menjelaskan menggunakan bahasa Arab dengan baik, menggunakan media, kemampuan menulis, kerapian pakaian dan yang tidak ketinggalan yaitu pengetahuan keagamaan, pengetahuan tentang pesantren dan sebagainya”¹¹⁷

Berdasarkan hasil observasi, bahwasannya pelaksanaan seleksi terhadap santri yang akan direkrut melalui beberapa proses tes seperti, tes lisan dan ujian praktek mengajar. Proses seleksi ini berlangsung cukup ketat karena dilakukan observasi oleh beberapa pendidik yang senior termasuk kyai bahkan *peer teaching*. Empat kompetensi benar-benar diuji kemampuannya mulai dari kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan

¹¹⁷ Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember 01 Mei 2022

profesional. Hal ini dapat dilihat pada hasil observasi peneliti dalam ujian praktek mengajar:



Gambar 4.4

Ujian Praktek mengajar santriwan santriwati calon pendidik

Pada waktu pelaksanaan ujian praktek mengajar bagi calon pendidik, merupakan uji kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Proses seleksi ini berlangsung cukup ketat karena dilakukan observasi oleh beberapa pendidik yang senior termasuk kyai bahkan *peer teaching*. Empat kompetensi benar-benar diuji kemampuannya mulai dari kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Bentuk seleksi benar-benar dilakukan secara ketat melalui penilaian dari kyai, pimpinan-pimpinan, pendidik senior maupun *peer teaching* untuk

memberikan *feedback* terkait kesalahan-kesalahan yang terjadi pada waktu ujian praktek. Bukan hanya dari aspek kelemahan-kelemahan saja yang dinilai, namun kekuatan-kekuatan calon pendidik perlu diungkapkan untuk meningkatkan kompetensi pendidik. Melakukan seleksi terhadap calon pendidik merupakan kegiatan penting yang tidak boleh diabaikan oleh setiap lembaga untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas dan kompeten.

3. Pelatihan dan Pengembangan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Pengembangan profesi merupakan salah satu cara peningkatan kompetensi pendidik mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran santri. Pondok pesantren Baitul Arqom memiliki rencana strategis yaitu eksplorasi sumber daya manusia sebagai tenaga-tenaga profesional dengan tetap berjiwa pesantren. Sasaran pencapaiannya adalah terwujudnya sumber daya manusia yang dapat melaksanakan tugas-tugas pendidikan dan kependidikan yang profesional, dalam rangka menunjang mutu pendidikan dan pengajaran serta dakwah Islamiyah tanpa memerankan fungsi *wayuh* (mendua), dan pematapan sumber daya manusia berdasarkan hak dan kewajiban tugas dalam bentuk statuta personalia. Walaupun pada kenyataannya, masih banyak pendidik yang belum memenuhi kualifikasi bukanlah suatu masalah bagi pesantren. Ada salah satu bentuk kegiatan yang dilakukan pesantren sebagai

terobosan memberikan bekal pada pendidik pengabdian mu'allimin dan mu'allimat yang disebut dengan penataran, istilahnya memang mirip dengan pendidik yang direkrut menjadi CPNS. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Izzat mengatakan:

“Penataran untuk pendidik yang melakukan pengabdian mengajar dilakukan secara rutin setiap tahunnya yang dilaksanakan sebelum tahun ajaran baru. Penataran ini dengan tujuan meningkatkan kompetensi pendidik sebagai persiapan tahun ajaran baru. Biasanya penataran ini dilakukan selama 1 minggu berturut-turut. Pada pertemuan ini mereka mendapatkan materi dari para guru-guru senior seperti KH. Masykur Abdul Mu'id, LML, Ustadz Syamsul Hadi Muslim. Tujuan penataran untuk memberikan wawasan dan bertukar pengalaman mengajar agar mereka memiliki persiapan yang matang ketika mengajar. Kegiatan ini banyak memberikan masukan dan perubahan bagi pendidik yang baru”.¹¹⁸

Penataran ini merupakan langkah awal sebagai pengembangan profesi pendidik, ini bisa dilihat dari muatan materi yang disampaikan oleh penatar salah satu materi tentang strategi belajar mengajar di MMI/MMaI, Model dan teknis Penyusunan Rencana Pembelajaran di MMI/MMaI, Model penilaian pendidikan dan pengajaran, Profil pendidik, manajemen kelas “guru yang dirindukan murid”¹¹⁹. Penataran ini dilakukan setiap tahun sebelum tahun ajaran baru dimulai. Tujuan kegiatan penataran untuk membekali pendidik junior dengan 4 (empat kompetensi) serta mengenalkan tugas pokok pendidik.

Transformasi visi, misi, tujuan dan tradisi pendidikan dan pengajaran kepada pendidik, kependidikan dan siswa, wali murid, alumni pada berbagai kesempatan dalam kegiatan Workshop/ *Academic*

¹¹⁸ Wawancara Izzad Fahd wakil yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 03 April 2022

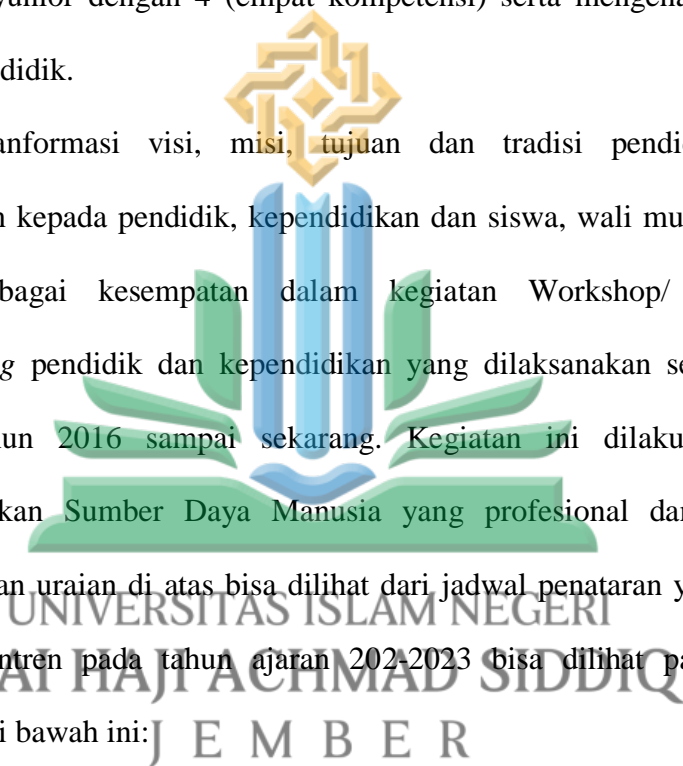
¹¹⁹ Dokumen Jadwal Penatar tahun 2022-2023

Recharging pendidik dan kependidikan yang dilaksanakan setiap tahun mulai tahun 2016 sampai sekarang. Kegiatan ini dilakukan untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia yang profesional dan tangguh.

Berdasarkan uraian di atas bisa dilihat dari jadwal penataran yang dibuat oleh pesantren pada tahun ajaran 2019-2020 bisa dilihat pada jadwal kegiatan di bawah ini: kegiatan penataran untuk membekali pendidik junior dengan 4 (empat kompetensi) serta mengenalkan tugas pokok pendidik.

Tranformasi visi, misi, tujuan dan tradisi pendidikan dan pengajaran kepada pendidik, kependidikan dan siswa, wali murid, alumni pada berbagai kesempatan dalam kegiatan Workshop/ *Academic Recharging* pendidik dan kependidikan yang dilaksanakan setiap tahun mulai tahun 2016 sampai sekarang. Kegiatan ini dilakukan untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia yang profesional dan tangguh.

Berdasarkan uraian di atas bisa dilihat dari jadwal penataran yang dibuat oleh pesantren pada tahun ajaran 202-2023 bisa dilihat pada jadwal kegiatan di bawah ini:



**JADWAL DAN MATERI PENATARAN GURU-GURU
MADRASAHTUL-MU'ALLIMIN WAL MU'ALLIMAT AL-ISLAMIYAH
PONDOK PESANTREN BAITUL ARQOM
BALUNG JEMBER
TAHUN AJARAN 2022-2023**

HARI	TANGGAL	WAKTU	MATERI	PENATAR
Selasa	2 Juli 2020	15.30-16.30	Pembukaan Penataran Guru-guru Baru	Al-Ustadz H. Izzi Fahd, M.Pd.I
		19.30-21.00	Arah Tujuan Pendidikan di Pondok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz H. Samsul Hadi Muslim, S.Ag.
Rabu	3 Juli 2020	15.30-17.00	Kurikulum Pendidikan dan pengajaran satuan muadalah muallimin di MMI/MMal Pondok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz H. Izzad Fahd, M.Pd.I
		19.30-21.00	Model dan Teknis Penyusunan Pembelajaran di MMI/MMal Pondok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz Drs. Mukhlis Wahidi
Kamis	4 Juli 2020	15.30-17.00	Strategi belajar mengajar di MMI/MMal Pondok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz Nanang Saefuddin, M.Pd.
		15.30-21.00	Profil Guru di MMI/MMal Pondok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz Farihin, S.E
Jum'at	5 Juli 2020	15.30-17.00	Bimbingan dan kesarifan	Al-Ustadz H. Asmat Syauqi, M.E.I
		19.30-21.00	Model Penilaian pendidik dan pengajaran di MMI/MMal Pondok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz H. Samsul Hadi Muslim, S.Ag
Sabtu	6 Juli 2020	15.30-17.00	Mnajemen Kelas "Guru yang dirindukan Murid"	Al-Ustadz Dhoif Catur Bashori, M.H.I
		19.30-21.00	Kelembagaan di balai Pondok Pesantren Baitul Arqom	Al-Ustadz H. Mohammad Imadduin, M.H.I
Ahad	7 Juli 2020	19.30	FGD "Pendidikan Karakter Model Pesantren"	
			Penutupan Penataran (Penulisan Biodata Peserta)	

Tabel 4.2
Jadwal Kegiatan Penataran Guru-Guru Pondok Pesantren Baitul Arqom¹²⁰

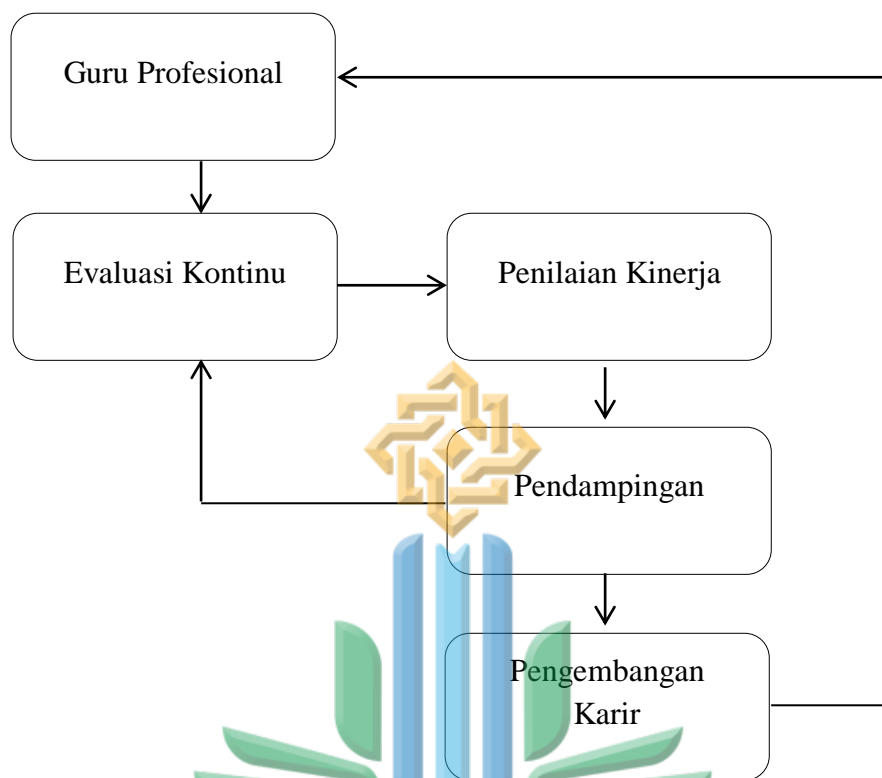
¹²⁰ Dokumen penataran guru-guru Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember

Pada tahun 2016 pondok pesantren memiliki target terbangunnya SDM kader yang profesional, sehingga kegiatan yang diadakan pada tahun 2016 yaitu penyusunan personalia, job deskripsi, indeks kinerja dan evaluasi. Pada tahun 2017 targetnya adalah terbangunnya sistem manajemen tangguh dan kegiatan mencakup *training leadership*, *rolling staf*, dan evaluasi. Sehingga bisa dikatakan pondok pesantren Baitul Arqom mengadakan pemetaan sumber daya manusia berdasarkan *meryt system*.

Berdasarkan hasil observasi, pengembangan profesi pendidik dilakukan dengan cara memberi motivasi pada guru-guru untuk studi lanjut. Terutama bagi para pendidik yang sudah sertifikasi untuk menyisihkan sebagian tunjangan untuk biaya studi lanjut. Dari 21 pendidik yang sudah sertifikasi pada saat ini ada 7 orang pendidik yang berkualifikasi S2 yaitu Nanang Saepudin, Amiruddin, H. Izzat Fahd, H. Ismat Syauqi, Dhofir Catur Bashori, H. Moh. Imaduddin, dan Hasna' Huwaida.¹²¹ Selain peningkatan kualifikasi, pengembangan profesi melalui kegiatan pelatihan-pelatihan yang dilakukan pondok pesantren, untuk peningkatan kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional. Kegiatan ini lebih banyak melibatkan pada pendidik junior dari pada senior. Karena mayoritas pendidik junior belum memenuhi kualifikasi. Sedangkan pendidik yang senior pada saat ini belum ada pengembangan pada kompetensi.

¹²¹ Hasil Observasi di lapangan pada tanggal 27 Maret 2022 di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jembe

Berikut ini tahapan-tahapan pengembangan pendidik untuk menghasilkan guru profesional:



Gambar 4.5
Pengembangan Pendidik Pondok Pesantren Baitul Arqom

Berdasarkan gambar di atas, bahwasannya Pondok Pesantren Baitul Arqom melakukan pendampingan secara rutin pada tugas pokok pendidik dalam pembelajaran. Pendampingan dilakukan mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran dan pengembangan profesi pendidik. kegiatan Workshop/ *Academic Recharging* serta pelaksanaan pendampingan dalam tugas pokok tersebut memberikan penilaian pada kinerja pendidik, jika penilaian kurang baik maka pesantren memberikan pendampingan secara rutin, jika

sudah baik maka pesantren melakukan pengembangan karir dengan memberikan jabatan.

4. Penilaian Kinerja pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Aktivitas untuk menentukan berhasil tidaknya suatu pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi adalah penilaian pelaksanaan seluruh kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Aktivitas ini lazim disebut dengan penilaian kinerja. Pelaksanaan suatu pekerjaan tanpa diikuti oleh penilaian tidaklah dapat diukur dan diketahui seberapa besar tingkat pencapaian tujuan yang telah dicapai. Dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, maka upaya untuk meningkatkan kualitas guru semakin tampak, dan kompetensi menjadi dasar utama untuk melihat bagaimana kualitas guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik

Penilaian kinerja guru/sumber daya pendidik dimaksudkan bukan untuk menyulitkan guru, tetapi sebaliknya penilaian kinerja guru untuk mewujudkan guru profesional, karena harkat dan martabat suatu profesi ditentukan oleh kualitas layanan profesi yang bermutu. Selain hal tersebut penilaian kinerja guru juga untuk menunjukkan secara tepat tentang kegiatan guru di kelas dan membantu mereka untuk meningkatkan pengetahuan serta ketrampilannya. Dengan demikian dapat memberikan kontribusi secara langsung pada peningkatan kualitas pembelajaran yang dilakukan, sekaligus

membantu pengembangan karier guru sebagai tenaga profesional. Untuk meyakinkan bahwa setiap guru adalah seorang profesional dalam bidangnya. Penilaian kinerja pendidik dilakukan yang dilakukan oleh pondok pesantren secara rutin dan berkala dimulai dari evaluasi Formatif dalam bentuk harian, mingguan, bulanan evaluasi sumatif dengan bentuk semesteran dan tahunan.

a. Foematif Harian

Pelaksanaan pembelajaran di pondok pesantren Baitul Arqom Balung Jember dilakukan 1 minggu mulai hari Sabtu sampai Kamis dilaksanakan mulai jam 7.00 pagi sampai jam 15.00 sore. Sebelum pelaksanaan pembelajaran pada jam 6.00 pagi bentuk evaluasi kinerja pendidik dan monitoring *I'dad Tadris* oleh direktur, sebagaimana yang diungkapkan oleh Syamsul mengatakan:

“Setiap pukul 6.00 pagi saya mengoreksi *I'dad Tadris* yang akan mengajar pada hari itu khusus guru pengabdian yang bagian putri, sedangkan bagian putra dikontrol oleh ustadz mukhlis selaku direktur MMI. Disitulah saya mengetahui kreativitas yang dituangkan dan ditulis di *I'dad Tadris*. Namun evaluasi dan monitoring ini tidak hanya berhenti disitu, pesantren melakukan evaluasi lanjutan yang dilakukan setiap minggu untuk pematapan kinerja guru”.¹²²

Masalah evaluasi harian yang dilakukan pesantren Baitul Arqom, ternyata perlakuannya sama pada semua pendidik bukan hanya pada pendidik tertentu saja. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Anis selaku pendidik pengabdian mengatakan:

¹²² Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember 01 Mei 2022

“Sebelum mengajar setiap pendidik wajib mempersiapkan *I'dad Tadris* sesuai dengan jadwal mengajar dan dikoreksikan pada ustadz mukhlis untuk guru-guru MMI dan ustadz Syamsul untuk pendidik MMAI. Biasanya setelah dikorekasi dan disetujui dan ditandatangani di *I'dad Tadris* tersebut. Bagi pendidik yang tidak mengoreksikan *I'dad Tadris* sebelum mengajar, maka Direktur akan memanggil dan memberi peringatan.¹²³

Evaluasi kinerja pendidik dalam pembuatan *I'dad Tadris* merupakan bagian dari kompetensi pedagogik dan profesional pendidik. Hasil dari penulisan *I'dad Tadris* tersebut dapat dilihat dan dinilai kompetensi pendidik. Selain itu kedua kompetensi tersebut, kompetensi sosial dan kepribadian akan dievaluasi kinerjanya terkait kemampuan menyampaikan materi, menulis di papan, kelancaran menjelaskan materi dalam bahasa Arab ini dilakukan di kelas-kelas, sebagaimana Syamsul mengatakan:

“Pada waktu pembelajaran saya mengontrol jadwal pendidik kemudian saya lanjutkan berkeliling di kelas-kelas untuk melihat kinerja pendidik yang mengajar. Biasanya saya mengontrol bagaimana pendidik tersebut menyampaikan materi, menjelaskan materi menggunakan bahasa Arab dengan lancar dan benar, cara pendidik menulis di papan. Semua ini benarbenar kita pantau, karena pendidik junior tersebut pertama kali mendapat tugas mengajar. Namun semakin sering dilakukan pengawasan dan pendampingan, kompetensi pendidik semakin terasah”.¹²⁴

Pondok pesantren memiliki instrument untuk menilai hasil kinerja pendidik dalam pelaksanaan pembelajaran, ada 4 (empat) hal sebagai acuan penilaian yaitu:

¹²³ Wawancara dengan Anis Rohmatulloh guru pengabdian Pondok Putra Baitul Arqom, Jember 27 Maret 2022

¹²⁴ Wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim Direktur Pondok Putri Baitul Arqom, Jember 01 Mei 2022

1. ما يتعلق بطر يقت التدر يس (Berkaitan dengan metode pembelajaran)

2. ما يتعلق بالمادت (Berkaitan dengan Materi)

3. ما يتعلق باحوال المدرس (Berkaitan dengan mental Guru)

4. ما يتعلق بالحن¹²⁵ (berkaitan dengan pengucapan bahasa Arab sesuai dengan kaidah bahasa Arab).

Berdasarkan instrumen tersebut *pertama*, metode pembelajaran sebagai wasilah menyampaikan materi pada peserta didik agar mudah dimengerti. Hal ini mencakup: metode menjelaskan *mufradhat* (kosakata), metode memberikan pertanyaan apakah sudah mencakup tema atau belum, cara berdiri ketika pendidik membaca di papan tulis, menjelaskan, cara membagi waktu yang tepat sesuai dengan ketentuan. *Kedua*, berkaitan dengan materi yang diajarkan pendidik pada peserta didik mencakup: ucapan pendidik apakah sesuai dengan maadah dengan menggunakan bahasa Arab yang benar, penulisan di papan yang jelas, melakukan perbaikan atau penyempurnaan terhadap jawaban peserta didik dan melakukan perbaikan bacaan peserta didik. *Ketiga*, berkaitan dengan mental pendidik ketika mengajar mencakup: Semangat dan kesungguhan, cara menatap peserta didik, berlaku adil, perilaku, kebersihan, wajah yang ceria, suara dan kepandaian pendidik memegang kapur tulis atau menghapus papan tulis. *Keempat*, berkaitan dengan pengucapan bahasa Arab sesuai dengan kaidah bahasa yang benar mencakup: menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, Kritikkan bersifat sistematis, menunjukkan setiap kritikan ada alasan yang tepat, dan menguasai langkah-langkah

¹²⁵ Dokumen Ad-Dalailul Muwajazati Lil Intiqat, fii amaliati Tadriis. Pondok Pesantren Baitul Arqom.

mengajar setiap maadah. Sebagai tindak lanjut yang dilakukan pesantren untuk pemantapan kompetensi pendidik terutama pendidik pengabdian pesantren melakukan *Ta'hil* dan *Tahsin*. *Ta'hil* adalah pendalaman dan pemantapan materi mengajar untuk pendidik junior yang melakukan pengabdian sedangkan *Tahsin* merupakan kegiatan pendalaman bacaan al-Qur'an dan *fashohatul kalam* untuk pendidik yang mengajar bahasa Arab, Mahfudhat, Al-Qur'an. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Izzat mengatakan:

“Setiap tahunnya pesantren banyak merekrut pendidik junior dari alumni sendiri yang melakukan pengabdian. Dengan merekrut alumni untuk mengabdikan dan mengajar melatih mereka agar setelah selesai mengabdikan mereka terbiasa mengabdikan di masyarakat baik di lembaga TPA atau lembaga lainnya. Mental dan kemampuan mereka sudah terasah karena selama 1 tahun mengajar mereka diberi bekal, dibimbing dan dilatih. Secara otomatis, kompetensi mereka tidak diragukan sebagai bukti banyak lulusan pesantren mampu bersaing dengan lulusan dari sekolah negeri lainnya”.¹²⁶

Pendampingan dan pengawasan kyai dan Direktur pada para pendidik junior atau senior dilakukan setiap hari sebagai solusi mendidik mental, menambah pengetahuan, meningkatkan kinerja dan wawasan pendidik bagaimana menjadi pendidik sesungguhnya. Sehingga setelah mengabdikan 1 tahun profesi pendidik mulai diminati karena tidak lepas dari tujuan belajar di pesantren yaitu berdakwah dengan cara mengabdikan diri di lingkungan masyarakat dalam bentuk mengajar di TPA, pesantren dan lembaga-lembaga Islam lainnya.

¹²⁶ Wawancara Izzad Fahd wakil yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 03 April 2022

Berdasarkan hasil observasi, bahwasannya pesantren melakukan evaluasi hasil kinerja pendidik harian terkait aktivitas pendidik dalam perencanaan pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran. Dalam pelaksanaan pembelajaran, direktur keliling ke kelas-kelas untuk memantau kinerja pendidik. Pengamatan dilakukan terkait proses pembelajaran dan kinerja pendidik. Ada beberapa instrumen sebagai acuan model evaluasi kinerja pendidik mencakup: kedisiplinan mengikuti pendampingan dalam *I'dad Tadris (Ta'hil)* maupun *Tahsin Al-qur'an*, kedisiplinan masuk dan keluar kelas, perilaku, pakaian, serta kompetensi kepribadian dan sosial.¹²⁷

b. Formatif Mingguan

Pelaksanaan evaluasi kinerja pendidik secara keseluruhan baik pendidik senior dan junior dilakukan setiap hari Kamis siang jam 12 siang dipimpin oleh ketua yayasan sendiri yaitu kyai Masykur Abdul Mu'id. Pelaksanaan evaluasi ini membahas pelaksanaan kegiatan belajar mengajar selama 1 minggu, ketercapaian pembelajaran dalam kurun waktu 1 minggu, kedisiplinan pendidik dalam mengajar, kendala-kendala dalam KBM serta proses pengembangan Pondok Pesantren kedepan. Model evaluasi kinerja mingguan ini merupakan bagian dari evaluasi formatif. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua yayasan mengatakan:

¹²⁷ Hasil observasi di lapangan pada tanggal 27 Maret di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember 2022

“Evaluasi formatif kinerja para pendidik dilakukan secara rutin untuk mengontrol kinerja pendidik apakah mereka sudah bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan di pesantren misalnya: guru hadir dikelas tepat waktu, jika berhalangan hadir ada pemberitahuan sebelumnya agar bisa diisi dengan guru pengganti, maksimal guru tidak bisa mengajar sebanyak 2 (dua) kali dengan syarat ada pemberitahuan. Monitoring juga dilakukan dalam penyampaian materi sesuai dengan *I’dad Tadris* yang telah disiapkan dan pendidik boleh mengakhiri jam ngajar ketika bel (*jaros*) telah berbunyi. Ini merupakan peraturan yang tidak boleh dilanggar oleh guru karena kedisiplinan ditegakkan di lingkungan pesantren ini bukan hanya pada santri dan santriwati saja, namun diberlakukan pada seluruh SDM di dalam pesantren”.¹²⁸

Evaluasi kinerja pendidik setiap minggu merupakan kewajiban yang tidak pernah ditinggalkan, karena ini merupakan program pesantren sejak awal berdirinya untuk mengevaluasi kinerja pendidik agar sesuai dengan target. Setiap pertemuan yang pasti memberikan manfaat bagi guru dan pesantren, sebagaimana yang diungkapkan oleh Diah mengatakan:

“Evaluasi kinerja pendidik setiap hari Kamis biasanya dipimpin oleh ketua yayasan sendiri yaitu Kyai H. Masykur Abdul Mu’id, dalam pertemuan biasanya kyai selalu menyampaikan kekurangan dan kelebihan pendidik dalam forum pertemuan tersebut, ketika kyai memimpin tidak banyak guru memberikan komentar. Yang sering disampaikan kyai adalah menjaga kedisiplinan guru dalam mengajar sesuai dengan tata tertib yang berlaku”.¹²⁹

Evaluasi kinerja pendidik merupakan kegiatan yang berkesinambungan dari evaluasi harian, mingguan dan di lanjutkan pada evaluasi kinerja bulanan. Pelaksanaan ini dilakukan untuk menunjukkan bahwa evaluasi kinerja pendidik berbeda dengan yang

¹²⁸ Wawancara dengan Kiai Maskur Abdul Mu’id pengasuh yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 27 Maret 2022

¹²⁹ Wawancara dengan guru MMAI yang menangani kedisiplinan, Jember 11 Maret 2020

dilakukan lembaga lainnya. Bentuk evaluasi ini membantu keberhasilan pendidik dan kepuasan kerja dan perkembangan kompetensi. Kinerja pendidik merupakan ujung tombak untuk mengantarkan santri berkualitas, ini bisa dilihat dari output pesantren yang bisa melanjutkan kuliah di Universitas Islam Madinah, Universitas Al-Azhar Mesir, Universitas Islam Negeri Malang, Universitas Negeri Brawijaya, Universitas Gajah Mada Yogyakarta, Universitas Negeri Jember maupun kampus yang lainnya.

Berdasarkan hasil observasi bahwasannya pondok pesantren melakukan evaluasi formatif kinerja pendidik dalam pertemuan Kamis secara rutin setiap jam 12.00 siang. Evaluasi ini berkaitan dengan beberapa hal yang disampaikan oleh Kyai Masykur selaku pimpinan pondok pesantren mencakup: evaluasi hasil kinerja pendidik dalam ketercapaian pembelajaran dari materi yang telah disampaikan dalam waktu 1 minggu, mengontrol jurnal mengajar terkait keaktifan guru masuk kelas, kedisiplinan guru masuk dan keluar kelas pada waktu mengajar, kaderisasi serta membahas perkembangan pesantren dalam jangka panjang.¹³⁰ dilakukan secara rutin, sebagai tempat bermusyawarah untuk peningkatan kompetensi pendidik dan perbaikan dan kemajuan pesantren. Selain itu evaluasi formatif mingguan ini sebagai tradisi pesantren yang sudah membudaya dan merupakan program kerja rutin yang tidak dapat ditinggalkan.

¹³⁰ Hasil observasi pada tanggal 03 April 2022 di Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember.

c. Format bulanan

Evaluasi formatif dilakukan secara kontinuitas di pesantren, bukan hanya evaluasi dilakukan setiap mata pelajaran namun evaluasi kinerja pendidik dilakukan sebelum dan sesudah pembelajaran dalam bentuk evaluasi harian dan dilanjutkan mingguan dan bulanan. Pondok pesantren Baitul Arqom melakukan evaluasi kinerja pendidik bulanan berkaitan dengan hasil kinerja pendidik dalam pelaksanaan pembelajaran selama 1 bulan. Untuk mengetahui lebih jauh perkembangan hasil kinerja pendidik. Pimpinan pondok pesantren, direktur MMI dan direktur MMAI dalam pertemuan melakukan evaluasi pada setiap pendidik. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Masykur:

“Pondok pesantren melakukan evaluasi bulanan terkait aktivitas pendidik dalam waktu 1 bulan, tujuan evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui perkembangan ketercapaian pembelajaran, peningkatan kemampuan peserta didik, kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pembelajaran. Untuk mengetahui perkembangan peserta didik, biasanya pendidik memberikan evaluasi pada akhir pembelajaran. Bukan hanya pendidik yang dievaluasi, dipantau setiap hari namun peserta didik perlu diperhatikan juga. Jika ada pendidik yang kurang baik kompetensinya maka jangan khawatir, pesantren siap mendampingi setiap saat”.¹³¹

Evaluasi hasil kinerja pendidik yang dilakukan bulanan untuk mengetahui perkembangan kinerja pendidik sebagai lanjutan dari evaluasi harian dan mingguan. Karena jumlah pendidik yang junior cukup banyak sehingga evaluasi kinerja ini sangat penting. Dari hasil

¹³¹ Wawancara dengan Pengasuh Pondok Pesantren Baitul Arqom pada tanggal 27 Maret 2022

evaluasi kinerja tersebut ada bentuk pendampingan yang dilakukan pesantren terhadap pendidik junior. Pendampingan penguatan materi, metode yang dilakukan oleh pesantren setiap minggu sekali secara keseluruhan yang diikuti oleh pendidik junior khususnya yang didampingi oleh pendidik senior. Pendampingan ini bertujuan untuk memantapkan materi mengajar dengan menjelaskan materi secara rinci dengan menggunakan bahasa Arab yang benar agar mudah dipahami oleh santri. Seperti apa yang diungkapkan oleh Syamsul mengatakan:

“Pendampingan dalam bentuk penguatan dan pemantapan materi mengajar terhadap guru-guru junior biasanya dilakukan 1 bulan sekali, saya selaku koordinator untuk mendampingi guru-guru tersebut biasanya pendampingan dilakukan pada materi-materi yang dinilai sulit, misalnya materi Tarikh, Fiqih, Al-Qur’an, Tajwid. Pendampingan ini dilakukan agar mereka tidak kesulitan menyampaikan materi. Terkadang walaupun mereka dulu waktu sebagai santri pernah mendapatkan materi tersebut, namun posisi sekarang mereka berbeda dengan dulu. Kalau sekarang sebagai guru yang mengajar adik-adiknya maka perlu persiapan yang matang sehingga apa yang diajarkan mudah dipahami dan diterima oleh santri”¹³²

Selain itu, pemantapan strategi penyampaian materi agar pembelajaran di pesantren tidak membosankan. Karena aktivitas santri yang begitu padat, sehingga bagaimana membangkitkan motivasi belajar yang efektif dan kondusif pesantren memiliki kegiatan evaluasi bulanan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Izzat mengatakan:

“Setiap pendidik pastinya memiliki *progress report* itulah harapan pesantren, pendidik bukan hanya menyampaikan materi akan tetapi harus terus belajar. Setiap bulan sekali kyai menanyakan dalam pertemuan rapat pada guru-guru terkait perkembangan pembelajaran selama 1 bulan, kemudian

¹³² Wawancara dengan Direktur MMI/MMaI di rumah kediaman pada tanggal 01 Mei 2022

pengembangan potensi diri mencakup metode pembelajaran, media, pemahaman materi maupun perubahan sikap dan kedisiplinan. Sering kali saya mengingatkan pada guru-guru yang sering melakukan pelanggaran, akan tetapi jika tidak mau patuh saya persilahkan untuk mengundurkan diri sebelum dikeluarkan. Maksud saya biar tidak menular pada yang lainnya, karena ini ibarat penyakit yang mudah menular”.¹³³

Kontrol pendidik merupakan proses yang baik agar pendidik lebih bertanggung jawab, fokus pengawasan adalah pada kekuatan pendidik, mengingat kondisi yang tepat bagi pendidik adalah bersedia dan mampu memperbaiki, bahwa pendidik memiliki segudang bakat yang perlu dikembangkan untuk memperoleh kepuasan kerja. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Nanang mengatakan:

“Monitoring dan supervisi terhadap kinerja para pendidik dilakukan berdasarkan tupoksi laporan kinerja pendidik mingguan. Dari hasil monitoring ini dilakukan evaluasi dan dilanjutkan dalam bentuk kegiatan pelatihan-pelatihan atau pendalaman materi. Memang pada saat ini pesantren belum memiliki lembaga penjaminan mutu, namun pesantren telah memberi amanah pada saya, ustadz Syafi’i dan ustadzah Ivana untuk menangani bidang penjaminan mutu. Sehingga evaluasi kinerja pendidik dan tindak lanjutnya bagaimana perkembangan ke depan masih dalam proses penataan tata kelola administrasi dan manajemen”.¹³⁴

Kedisiplinan para pendidik dalam pembelajaran berjalan dengan baik, karena pondok pesantren Baitul Arqom benar-benar menegakkan kedisiplinan dalam semua kegiatan pesantren mulai dalam pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, ibadah, bahkan tidur, mandi dan makan pun ada peraturan yang wajib dipatuhi oleh semua

¹³³ Wawancara dengan Izzad Fahd wakil yayasan Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 03 April 2022

¹³⁴ Wawancara dengan Nanang Bidang Penjaminan Mutu Pondok Pesantren Baitul Arqom, Jember 27 Maret 2022

santri. Kedisiplinan ini berpengaruh pada kehidupan santri ketika pulang maupun setelah lulus dan mengabdikan diri di masyarakat.

Berdasarkan hasil observasi, evaluasi kinerja formatif bulanan terhadap pendidik merupakan tindak lanjut dari evaluasi harian dan mingguan. Instrumen yang diperlukan dalam pelaksanaan evaluasi ini terkait dengan ketercapaian *maadah* yang disampaikan pendidik dalam pembelajaran, selain itu mengetahui tingkat perkembangan peserta didik, peningkatan kinerja pendidik junior setelah dilakukan pendampingan secara rutin, loyalitas tanggungjawab terhadap semua tugas pokok pendidik sangat diharapkan pesantren dalam menggapai *good governance*.

d. Sumatif Semesteran

Evaluasi kinerja pendidik semesteran merupakan bagian dari evaluasi suamatif kinerja pendidik untuk mengetahui dan memberikan penilaian kinerjanya secara keseluruhan selama semester maupun tahunan. Evaluasi ini bisa dilihat pada waktu pelaksanaan ujian semester 1 tahun dua kali, bentuk pelaksanaan ujian dilakukan melalui 3 tahapan yaitu ujian tulis, ujian lisan dan ujian praktek. Sebelum pelaksanaan ujian ada bentuk pertemuan sebagai evaluasi pendidik selama semester. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Syamsul mengatakan:

“Sebelum pelaksanaan ujian rutinitas pesantren mengumpulkan semua pendidik untuk dievaluasi perindividu terkait dengan ketuntasan materi mengajar, kendala-kendala yang dihadapi pendidik dalam pembelajaran, sarana dan prasarana yang

mendukung pembelajaran apa sudah sesuai atau sudah layak. Hasil evaluasi ini sebagai masukan bagi pondok Baitul Arqom untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan tersebut agar untuk semester selanjutnya bisa teratasi”.¹³⁵

Evaluasi semester ini lebih banyak difokuskan pada pendidik junior yang melakukan pengabdian, karena setiap tahunnya pesantren melakukan pergantian pendidik dan melakukan rekrutmen calon pendidik dalam jumlah yang sangat besar. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Izzat mengatakan:

“Setiap semester pesantren melakukan evaluasi semua pendidik yang direkrut tahun ini, untuk mengetahui perkembangan mereka dalam mengajar apakah sudah ada perkembangan yang baik atau masih tetap. Karena bagi pendidik junior ada bentuk pengawasan khusus dan pendampingan yang dilakukan setiap hari maupun setiap minggu. Ini bentuk komitmen pesantren untuk menggodok kompetensi pendidik tersebut agar berkualitas”.¹³⁶

Tindak lanjut hasil evaluasi pendidik adalah membekali pendidik setiap tahunnya dalam kegiatan penataran, pelatihan sedangkan dalam sarana prasarana pondok pesantren terus berbenah memperbaiki setiap tahunnya menyesuaikan dengan kebutuhan santri dan masyarakat. Sebagaimana dari hasil observasi bahwasannya pesantren melakukan perpindahan lokasi khususnya untuk santriwati dari lokasi selatan ke lokasi utara menjadi satu dengan santri putra, hal ini dilakukan untuk mempermudah kyai melakukan kontrol dalam kegiatan pembelajaran setiap harinya maupun kegiatan lainnya. Selain itu Pondok pesantren memperluas lokasi dengan membeli sawah-sawah sekitar pondok serta

¹³⁵ Wawancara dengan Direktur MMI/MMaI pondok pesantren Baitul Arqom di Jember jam 01 Mei 2022

¹³⁶ Wawancara dengan wakil pimpinan pondok pesantren Baitul Arqom di Jember jam 16.00 sore

membuat gedung auditorium dan memperbaiki ruang-ruang kelas. Selain penambahan sarana dan prasarana, pesantren melakukan evaluasi setelah pelaksanaan ujian, baik evaluasi kompetensi guru, kemampuan siswa maupun pelaksanaan pembelajaran dalam kurun waktu 1 semester.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Nanang mengatakan:

“Setiap akhir semester selain evaluasi mingguan, biasanya pesantren mengadakan rapat untuk mengetahui ketercapaian program kerja yang telah disusun dalam jangka 5 tahun sekali. Pertemuan ini dipimpin oleh kyai sendiri untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi selama 1 semester. Salah satu contohnya pada semester yang lalu, asrama putri dan kelas yang terbatas, sehingga sebagai tindak lanjutnya adalah pesantren membangun gedung lagi untuk SMA, dan memindahkan asrama dan kelas putri di lokasi sekolah-sekolah MTS/SMP, MA, dan SMA. Pada saat ini kendala tersebut teratasi, dan pesantren mulai penataan gedung secara perlahan-lahan memperbaiki kualitas pendidikan”.¹³⁷

Dalam mewujudkan tata kelola organisasi sesuai dengan prinsip *good governance*, pada tahun 2015 pondok pesantren Baitul Arqom Balung mempunyai target untuk mewujudkan standar operasional prosedur di lingkungan BPPBA (Balai Pendidikan Pondok Pesantren Baitul Arqom) dalam sistem manajemen terpadu. Adapun kegiatan yang dilakukan mencakup: 1) pembentukan tim penyusunan SOP masing-masing unit di lingkungan BPPBA; 2) penerbitan SK; 3) Sosialisasi; 4) Workshop; dan 5) Studi banding. Pada tahun ajaran 2018-2019 kegiatannya adalah penyempurnaan SOP, monitoring dan evaluasi.¹³⁸

¹³⁷ Wawancara dengan Izzad Fahd bidang penjaminan mutu pondok pesantren Baitul Arqom Balung di Jember 03 April 2022

¹³⁸ Dokumen Rencana Pengembangan Pondok Pesantren Baitul Arqom

Evaluasi kinerja ini tidak lepas dari evaluasi kepribadian pendidik, apakah selama semester pendidik sudah ada peningkatan kualifikasi dan skill. Skill ini biasanya mencakup dari empat kompetensi guru yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional. Berdasarkan realita di lapangan, keempat kompetensi ini terus di motivasi dan dimonitoring agar para pendidik yang mengajar di lingkungan pondok pesantren Baitul Arqom berkualitas. Di samping itu, ada peningkatan kualifikasi setiap tahunnya salah satu contohnya, para pendidik junior yang mengabdikan setelah mereka mengajar melanjutkan kuliah sesuai dengan kebutuhan pendidik masing-masing.

Berdasarkan hasil observasi, model evaluasi sumatif semesteran untuk meningkatkan kinerja pendidik setiap semester tidak terlepas dari beberapa instrument sebagai landasan diantaranya: ketercapaian pembelajaran dalam 1 semester, peningkatan kompetensi pendidik, keaktifan pendidik, jumlah pendidik untuk semester berikutnya serta kontrol terkait kendala-kendala yang dihadapi pendidik dalam pembelajaran. Semua kegiatan ini dilakukan untuk mewujudkan organisasi pesantren yang *good governance* terus mengalami kemajuan dan perubahan setiap tahunnya.

e. Sumatif Tahunan

Kegiatan rutin tahunan Pondok Pesantren Baitul Arqom adalah pekan perkenalan Khutbatul Arsy tentang kepondok pesantrenan ke pelajar baru dan pelajar lama selama 3 gelombang berturut-turut. Khutbatul Arsy

juga penyampaian visi dan misi pondok supaya pelajar tidak salah alamat, dan supaya siapa saja yang berjuang di pondok tidak mencari popularitas akan tetapi mencari ridho Allah Swt. Dalam pelaksanaan ini semua pendidik yang mengajar di pesantren turut mendampingi santri dalam pertemuan tersebut. Sebagaimana yang diungkapkan oleh ustadz Izzat mengatakan:

“Setiap tahun pesantren mempunyai tugas mengenalkan tentang sejarah berdirinya pesantren yang ada dalam buku risatun, Khutbatul Arsy, dan Etiquette (Adab sopan santun). Tujuannya kegiatan ini agar para santri mengetahui dan memahami bagaimana hidup di pesantren selain itu pengenalan ini bukan hanya untuk santri baru saja, namun santri lama dan guru-guru tetap mengikuti mendampingi kegiatan ini agar mereka lebih tahu dan paham yang bisa tercermin dalam kehidupan mereka sehari-hari”¹³⁹.

Kegiatan lain yang dilakukan pesantren setiap tahun yaitu penataran tentang kepondok pesantrenan untuk dewan pendidik, dalam kegiatan ini 5 panca jiwa yang diteguhkan dalam berkiprah di pondok yaitu: jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa berdikari, jiwa ukhuwah Islamiyah dan jiwa kebebasan. Kelima panca ini harus tertanam pada jiwa setiap pendidik untuk mencapai tujuan visi misi pesantren. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Syamsul mengatakan:

“Setiap tahun pesantren mengadakan kegiatan penataran untuk para pendidik, tujuan penataran ini menanamkan 5 panca jiwa pondok dengan menjabarkan dalam kehidupan sehari-hari. Karena mengingat dunia globalisasi saat ini, sangat mudah diserap oleh semua orang yang tidak mengenal usia. Selain itu penataran ini memberikan materi terkait peningkatan skill guru, sebagai tindak lanjut terkadang guru kurang baik dalam pengelolaan kelas, model penilaian agar memiliki kesamaan dan keseragaman, dan strategi

¹³⁹ Wawancara dengan Izzad Fahd wakil pimpinan pondok pesantren Baitul Arqom Balung 03 April 2022.

belajar agar tidak membosankan dalam pembelajaran. Dalam pembelajaran biasanya, banyak santri yang mengantuk karena padatnya kegiatan. Sebagai tindak lanjut materi pengelolaan kelas dan strategi sebagai penguat untuk mengatasi kekurangan kekurangan ini”¹⁴⁰.

Dalam kegiatan tahunan ini, pondok pesantren tetap melakukan evaluasi kinerja selama 2 semester, ini tidak lepas dari rencana strategis pesantren yaitu eksplorasi sumber daya manusia sebagai tenaga-tenaga profesional dengan tetap berjiwa pesantren. Adapun sasaran yang ingin dicapai adalah terwujudnya sumber daya manusia yang dapat melaksanakan tugas-tugas pendidikan dan kependidikan yang profesional, dalam rangka menunjang mutu pendidikan dan pengajaran serta dakwah Islamiyah tanpa memerankan fungsi wahyu (mendua), dan pematapan sumber daya manusia berdasarkan hak dan kewajiban tugas dalam bentuk statuta personalia. Sebagaimana yang tercantum dalam dokumen Rencana Pengembangan Pondok Pesantren Baitul Arqom berikut ini:



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

¹⁴⁰ Wawancara dengan Samsul Direktur MMI/MMaI pondok pesantren Baitul Arqom Balung di Jember 01 Mei 2022

Tabel 4.3
Dokumen Rencana Pengembangan Pondok Pesantren Baitul Alqom¹⁴¹

Program	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	Kegiatan	Target	Kegiatan	Target	Kegiatan	Target	Kegiatan	Target	Kegiatan	Target	Kegiatan	Target
Pemetaan sumber daya manusia berdasarkan meryt sistem	Termuskannya statuta BPPBA	Pembentukan tim perumus statuta BPPBA penerbitan SK Sosialisasi	Terban gunya SDM kader yang profesional	1. Penyusunan personalia 2. Job deskripsi 3. Indeks kinerja 4. Evaluasi	1. Penyusunan personalia 2. Job deskripsi 3. Indeks kinerja 4. Evaluasi	1. Workshop 2. Training leadership 3. Program pengayaan lembaga 4. Studi banding	Meningkatn akapasita s kepemi mpinan lembaga.	1. Train ng leadership 2. Rolli ng staff 3. Evaluasi	Meningkat nya kapasitas kepemimpinan lembag	1. Train ing leade rship 2. Rolli ng staff 3. Evaluasi	Meningk atnya kapasitas kepemim pinan lembaga.	1. Training leader hip 2. Rollingstaff 3. Evaluasi
	Terumuskanna akad komitmen kinerja kade	Pembentukan tim perumus akad kinerja kader penerbitan SK Sosialisasi penjarangan kaderisasi										
Academic and non academic recharging	Terwujudnya atmosfer yang kondusif bagi tumbuhnya budaya mutu	Pelatihan pembinaan karir pendidik dan non pendidikan Pembinaan disiplin dan kinerja	Peningkatan disiplin dan kinerja pendidik seluruh stakeholder BPPBA	Pemberlakuan kebijakan sesuai SOP masing masing elemen di lingkungan BPPBA monitoring evaluasi	Peningkatan disiplin dan kinerja pendidi keseluruhan stakeholder BPPB	Pemberdak uan kebijakan sesuai SOP masing masing elemen di lingkunga N BPPBA monitorin gevaluasi	Peningk atan disiplin dan kinerja pendidik seluruh stakeholder BPPBA	Pemberlakun kebijakan sesuai SOP masingmasin g elemen dilingkungan BPPBA monitoring evaluasi	Terwujudnya implementasi dari slogan bermutu, Bermartabat,bersaha at, berkary	1. Evaluasi kinerja sesuai I SOP 2. Moni torin	Terwuju dnya impleme ntasi dari slogan Bermutu, Bermarta bat, Bersahab at, berkarya	1. Evalua si kinerja sesuai SOP 2. Monito ring

¹⁴¹ okumen Rencana Pengembangan Pondok Pesantren Baitul Arqom

Berdasarkan data di atas, pondok pesantren setiap tahunnya memiliki target dan kegiatan yang jelas. Salah satu kegiatan yang telah dilakukan adalah *training leadership*, *rolling staf* dan evaluasi. Selain itu peningkatan disiplin dan kinerja tenaga seluruh stakeholder BPPBA. Dari seluruh kegiatan yang dilakukan setiap tahunnya diharapkan ada peningkatan kinerja pendidik serta tindak lanjut pondok pesantren. Evaluasi kinerja pendidik junior dibahas dalam rapat tahunan dengan melakukan evaluasi kinerja pendidik selama 1 tahun serta melakukan pemetaan melalui analisis kebutuhan pendidik junior dalam penempatan pengabdian mengajar. Pemetaan ini berkaitan dengan kompetensi calon pendidik junior berdasarkan hasil ujian akhir melalui ujian lisan, tulis dan praktek mengajar menguji skill dan empat kompetensi pendidik. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Mukhlis mengatakan:

“Pergantian pendidik junior memang dilakukan pesantren setiap tahunnya, setiap tahun selalu ada peningkatan jumlah pendidik yang direkrut karena mengingat jumlah santri ada peningkatan jumlah setiap tahun. Hasil koreksi kinerja pendidik junior pada tahun sebelumnya sebagai umpan balik untuk memperbaiki kinerja calon pendidik. Perbaikan ini dilakukan dalam ujian praktek mengajar agar kesalahan tersebut tidak terulang terus menerus. Calon pendidik junior MMI dan MMaI memang benar-benar dipersiapkan baik dari aspek mental, kompetensi, maupun aspek lainnya agar mereka siap terjun untuk benar-benar menjadi pendidik professional walaupun mereka hanya sebagai lulusan ma’had”¹⁴².

Berkaitan dengan ungkapan di atas, Farihin menambahkan terkait evaluasi kinerja pendidik junior mengatakan:

¹⁴² Wawancara dengan Guru MMaI Pondok pesantren Baitul Arqom tanggal 27 Maret 2022

“Lulusan dari pondok pesantren Baitul Arqom memiliki nilai lebih yaitu membekali santri MMI dan MMAI agar siap mengabdikan diri di masyarakat. Salah satu tugas yang dilakukan setelah lulus wajib mengajar di lembaga pesantren yang ditunjuk oleh Baitul Arqom. Namun saat ini tidak banyak santri yang dikirim mengajar di luar pesantren karena masih banyak dibutuhkan pesantren. Dalam proses mengajar ini, pelatihan, pemantapan materi, dan kompetensi lainnya di evaluasi secara rutin. Banyak pelatihan-pelatihan yang diberikan pada para pendidik junior, pelatihan-pelatihan ini diberikan untuk menindaklanjuti kekurangan dan memantapkan kompetensi pendidik junior ini”¹⁴³

Berdasarkan hasil observasi, penilaian kinerja pendidik dilakukan sekali dalam setahun, walaupun peningkatan kompetensi pendidik dilakukan sepanjang tahun, evaluasi kinerja pendidik dan tindak lanjut ini untuk memantau kinerja pendidik dalam mengimplementasikan kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Penilaian kinerja ini diawali dengan evaluasi diri masing-masing guru yang dilakukan pada awal semester. Rutinitas pesantren setiap tahun sebelum tahun ajaran baru mengadakan rapat dengan semua pendidik untuk melakukan evaluasi diri. Dari hasil evaluasi tersebut sebagai bahan untuk menyusun profil kinerja pendidik sebagai masukan untuk pengembangan profesi yang berkelanjutan.

Adapun temuan manajemen Sumberdaya Pendidik yang terjadi di Pondok Pesantren Baitul Arqom dapat di tabelkan sebagai berikut:

¹⁴³ Wawancara dengan Direktur MMI Pondok pesantren Baitul Arqom tanggal 27 Maret 2022

Tabel 4.4
Hasil Temuan

FOKUS	TEMUAN
1. Perencanaan Sumber daya Pendidik	<p>Perencanaan sumber daya pendidik di Pesantren ini dilakukan setiap 1 tahun sekali untuk melakukan analisis kebutuhan pendidik sesuai dengan jumlah kelas yang ada, Pengelolaan pendidik memiliki ciri khas yang tidak bisa disamakan dengan pesantren-pesantren yang ada di sekitarnya bahkan beda jauh dengan sekolah-sekolah MTs, MA, SMP dan SMA Baitul Arqom walaupun satu yayasan. Perbedaannya pesantren melakukan pergantian guru setiap tahunnya yang sudah diagendakan secara rutin. Pergantian guru dilakukan melalui internal pesantren. Karena saya percaya anak-anak kami mampu menjadi pendidik yang profesional karena mereka telah dibekali teori dan praktek bahkan telah teruji kompetensi mereka melalui tes <i>microteaching</i>.</p>
2. Rekrutmen dan Seleksi Menejemen Sumber daya Pendidik	<p>a. Rekrutmen Rekrutmen sumber daya pendidik menyesuaikan dengan kebutuhan pesantren yang memiliki sistem pendidikan mu'adalah dan pembelajaran berbahasa Arab. Sehingga rekrutmen internal pesantren yang telah teruji kompetensinya merupakan jalan terbaik yang telah ditempuh untuk menata organisasi pesantren yang mengacu pada pencapaian keputusan yang pelaksanaannya dapat dipertanggungjawabkan.</p> <p>b. Seleksi Pada waktu pelaksanaan ujian praktek mengajar bagi calon pendidik, merupakan uji kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Proses seleksi ini berlangsung cukup ketat karena dilakukan observasi oleh beberapa pendidik yang senior termasuk kyai bahkan <i>peer teaching</i>. Empat kompetensi benar-benar diuji kemampuannya mulai dari kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan professional. Bentuk seleksi benar-benar dilakukan secara ketat melalui penilaian dari kyai, pimpinan-pimpinan, pendidik</p>

	<p>senior maupun <i>peer teaching</i> untuk memberikan <i>feedback</i> terkait kesalahan-kesalahan yang terjadi pada waktu ujian praktek. Bukan hanya dari aspek kelemahan-kelemahan saja yang dinilai, namun kekuatan-kekuatan calon pendidik perlu diungkapkan untuk meningkatkan kompetensi pendidik. Melakukan seleksi terhadap calon pendidik merupakan kegiatan penting yang tidak boleh diabaikan oleh setiap lembaga untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas dan kompeten.</p>
<p>3. Pelatihan dan Pengembangan Pendidik</p>	<p>Pondok Pesantren Baitul Arqom melakukan pelatihan melalui pendampingan secara rutin pada tugas pokok pendidik dalam pembelajaran. Pendampingan dilakukan mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran dan pengembangan profesi pendidik. kegiatan Workshop/ <i>Academic Recharging</i> serta pelaksanaan pendampingan dalam tugas pokok tersebut memberikan penilaian pada kinerja pendidik, jika penilaian kurang baik maka pesantren memberikan pendampingan secara rutin, jika sudah baik maka pesantren melakukan pengembangan karir dengan memberikan jabatan.</p>
<p>4. Penilaian Kinerja</p>	<p>Penilaian kinerja pendidik yang dilakukan oleh pondok pesantren secara rutin dan berkala dimulai dari evaluasi Formatif dalam bentuk harian, mingguan, bulanan evaluasi sumatif dengan bentuk semesteran dan tahunan.</p>

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas terkait hasil temuan dalam penelitian yang berdasarkan pada fokus penelitian dalam pembahasan ini diklasifikasikan menjadi tiga fokus yaitu:

A. Perencanaan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Perencanaan bagi setiap organisasi merupakan pemandu (guide) dalam berbagai aktivitas organisasi, mengingat perencanaan sebagai guide maka merencanakan sebagai langkah awal yang akan menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi, prose perencanaan manajemen Sumber daya Pendidik Pesantren Mu'adalah di Baitul Arqom Balung dilakukan melalui Perencanaan sumber daya pendidik dilakukan setiap 1 tahun sekali untuk melakukan, analisis kebutuhan sumber daya pendidik menyesuaikan dengan jumlah kelas yang ada dan Output lulusan yang ada, Pergantian guru setiap tahunnya sudah diagendakan secara rutin melalui tes microteaching untuk kelayakan Sumber daya pendidik baru.

Sebagaimana table temuan perencanaan sumber daya pendidik bisa dilihat di bawah ini:

Tabel 5.1
Temuan Perencanaan Sumberdaya Pendidik di Pesantren Mu'adalah Baitul
Arqom Balum Jember

Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1. Perencanaan Sumber daya Pendidik	<p>Perencanaan sumber daya pendidik di Pesantren ini dilakukan setiap 1 tahun sekali</p> <p>Analisis kebutuhan pendidik sesuai dengan jumlah kelas yang ada</p> <p>Pergantian guru setiap tahunnya sudah diagendakan secara rutin melalui tes microteaching untuk kelayakan Sumber daya pendidik baru</p>

Berdasarkan tabel di tersebut, manajemen perencanaan yang telah dilakukan pondok pesantren Mu'adalah Baitul arqom Balungsudah cukup jelas setiap tahunnya melalui program rapat kerja rutin tahunan yang wajib dilakukan. Sehingga macam kebutuhan sumber daya pendidik dari siapa yang akan direkrut, di mana akan ditempatkan cukup jelas dengan adanya pergantian pendidik junior secara rutin.

Dadalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatutidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utamadalam ajaran Islam.¹⁴⁴ Sebagaimana sabda Nabi yang artinya:

”Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukansesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqon (tepat, terarah, jelas, dan tuntas).”(HRThabrani).¹⁴⁵

¹⁴⁴ Didin Hafidhuddin dan Henri Tanjung, Manajemen Syariah dalam Praktik, Jakarta: Gema Insani, 2003, h. 1.

¹⁴⁵ Hadiyah Salim, TarjamahMukhtarulAhadits, Bandung: PT. Alma'arif, Cet IV, 1985, h. 169.

Hal serupa dengan apa yang di ungkapkan oleh Ronald W. Rebore menjelaskan perencanaan sumber daya pendidik:

“Planning is a process common to all human experience. Before embarking on a journey an individual must understand where he or she is, now where he or she wants to go, and decide how best to get there. In elementary form this exemplifies the essences of the process even as it is applied in educational organizations. Human resources planning begin with the development of a profile indicating the status of human resources. This profile is generated through form completed by employees, verified by supervisors, and finally sent to human resources department”.¹⁴⁶

Perencanaan Manajemen sumber daya pendidik adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan Manajemen sumber daya Pendidik ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan. Perencanaan Manajemen sumber daya Pendidik dimulai dengan pengembangan profil yang menunjukkan status Manajemen sumber daya Pendidik. Profil ini dihasilkan melalui formulir yang diselesaikan oleh karyawan, diverifikasi oleh pengawas, dan akhirnya dikirim ke bagian Manajemen sumber daya Pendidik.

B. Rekrutmen dan Seleksi Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Ar qom Balung Kabupaten Jember

1. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Maksud

¹⁴⁶ Ronald W Rebore. *Human Resources Administration In education: A Management Approach*. (United States: Pearson Education: 2014) 38

rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pendidki yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi¹⁴⁷ Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamarannya. Artinya, secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen¹⁴⁸ Rekrutmen sumber daya pendidik yang dilakukan oleh Pesantren Mu'adalah Baitul Arqom Balung Jember, melalui proses menyesuaikan dengan kebutuhan pesantren berdasarkan sistem pendidikan mu'adalah dan pembelajaran berbahasa Arab dan dan lebih mengutamakan calon lulusan internal pesantren yang telah teruji kompetensinya

Tabel 5.2

Hasil Temuan Rekrutmen Pesantren Mu'adalah Baitul Arqom Balung Jember

Fokus Penelitian	Hasil Temuan
Rekrutmen	<p>Rekrutmen sumber daya pendidik menyesuaikan dengan kebutuhan pesantren yang memiliki sistem pendidikan mu'adalah dan pembelajaran berbahasa Arab.</p> <p>Rekrutmen melalui internal pesantren yang telah teruji kompetensinya melalui tes <i>microteaching</i> yang sudah di observasi oleh tim</p>

¹⁴⁷ Sondang P Siagin, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 100-102.

¹⁴⁸ Ibid, hlm. 102.

Berkaitan dengan rekrutmen merupakan kelanjutan dari proses perencanaan pendidik. Dalam hal ini pesantren melakukan rekrutmen melalui internal pesantren dengan tujuan kaderisasi dan mengeksplorasi sumber daya manusia sebagai tenaga-tenaga profesional dengan tetap berjiwa pesantren. Sebagaimana dalam teorinya Harris¹⁴⁹ dalam rekrutmen pendidik lebih mengutamakan dari lembaga yang sudah diketahui kualitasnya atau dari lembaga-lembaga yang telah melakukan kerjasama dengan memanfaatkan beberapa tehnik yang belum tentu sama dengan lembaga lainnya, tehnik tersebut mencakup: standar pendidik melekat pada organisasi, setiap organisasi memiliki standar pendidik yang tinggi untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas. Kebutuhan pendidik dilakukan dengan membuka informasi peluang melalui media transparan semisal Surat kabar, Radio dan berbagai media lainnya. Kemudian organisasi mengidentifikasi personal yang memiliki kualifikasi baik yang kemampuannya tidak sepenuhnya digunakan, bentuk pelatihan diberikan pada personal yang tidak memiliki kualifikasi tetapi memiliki potensi tinggi dan organisasi merekrut personal yang berkualifikasi baik untuk dimanfaatkan sepenuhnya.

Rekrutmen pendidik junior secara internal pesantren memiliki kelebihan dan kekurangan. Adapun kelebihanannya yaitu: a) menghasilkan out put yang berkualitas dan jiwa pendidik yang siap terjun menjadi pendidik di masyarakat; b) mental telah teruji dan memiliki kemampuan

¹⁴⁹ Harris, Ben M dkk, *Personnel Administration in Education*, 158

bilingual; c) memiliki empat kompetensi dan mampu mengimplementasikan dengan baik; d) meringankan pembiayaan pesantren; dan e) menjadi ladang promosi pada masyarakat. Sedangkan kekurangannya yaitu: a) CPD belum dilakukan secara baik untuk menghasilkan pendidik yang profesional; b) pesantren lebih terfokus pada pengembangan pendidik junior dari pada pendidik senior; c) Pengetahuan pendidik tentang dunia pendidikan dan teori-teori pendidik perlu ditingkatkan.

Berdasarkan kelebihan dan kekurangan tersebut, tidak ada ketentuan atau pola rekrutmen kader yang diinginkan berdasarkan kebutuhan riil pada pesantren. Rekrutmen pendidik secara internal perlu ditunjang dengan bentuk pengawasan dan pendampingan pada psemua pendidik untuk menjamin kesejahteraan peserta didik. Karena tujuan utama pendidik adalah memberikan pelayanan yang baik terhadap peserta didik dengan ditunjukkan melalui peningkatan pengetahuan dan prestasi peserta didik.

2. Seleksi

Dalam teorinya Rebore¹⁵⁰ mengatakan bahwasannya seleksi merupakan serangkaian langkah untuk meminimalisir peluang calon pelamar yang kinerjanya tidak memadai. Gorton juga mengatakan bahwasannya seleksi pendidik merupakan kegiatan menganalisa kompetensi akademik dan kemampuan bidang studi, keterampilan

¹⁵⁰ Ronald W Rebore. *Human Resources Administration In education: A Management Approach*. (United States: Pearson Education: 2014) 121-130

komunikasi, dan kemampuan pedagogis. Materi tes mencakup keterampilan dasar, pendidikan umum, pendidikan profesional dan spesialisasi lingkup bidang studi.¹⁵¹ Berdasarkan teori proses seleksi secara formal bukanlah suatu kegiatan wajib yang dilakukan untuk menyeleksi calon pendidik baru, namun bentuk pengawasan terhadap pendidik merupakan kegiatan rutin yang tidak bisa ditinggalkan.

Berdasarkan hasil temuan peneliti bahwa pelaksanaan seleksi belum dilakukan secara formal. Kualitas pendidik bukan dinilai dari Ijazah, melainkan dari kedisiplinan, tanggung jawab dan bentuk pendampingan secara rutin, namun sebelum mereka lulus ada ujian yang diawasi secara ketat, berawal dari pelaksanaan ujian praktek mengajar bagi calon pendidik, uji kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Proses seleksi ini berlangsung cukup ketat karena dilakukan observasi oleh beberapa pendidik yang senior termasuk kyai bahkan *peer teaching*. Empat kompetensi benar-benar diuji kemampuannya mulai dari kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional, bentuk seleksi benar-benar dilakukan secara ketat melalui penilaian dari kyai, pimpinan-pimpinan, pendidik senior maupun *peer teaching* untuk memberikan *feedback* terkait kesalahan-kesalahan yang terjadi pada waktu ujian praktek. Bukan hanya dari aspek kelemahan-kelemahan saja yang dinilai, namun kekuatan-kekuatan calon pendidik perlu diungkapkan untuk meningkatkan kompetensi pendidik.

¹⁵¹ Ronald W Rebores. *Human Resources Administration In education: A Management Approach*. (United States: Pearson Education: 2014) 251

Tabel 5.3
 Hasil Temuan Seleksi Menejemen Sumber daya Pendidik di Pesantren Mu'adalah
 Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
<p>Seleksi Menejemen Sumber daya Pendidik</p>	<p>Berawal dari pelaksanaan ujian praktek mengajar bagi calon pendidik, uji kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Proses seleksi ini berlangsung cukup ketat karena dilakukan observasi oleh beberapa pendidik yang senior termasuk kyai bahkan <i>peer teaching</i>. Empat kompetensi benar-benar diuji kemampuannya mulai dari kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan professional.</p> <p>Bentuk seleksi benar-benar dilakukan secara ketat melalui penilaian dari kyai, pimpinan-pimpinan, pendidik senior maupun <i>peer teaching</i> untuk memberikan <i>feedback</i> terkait kesalahan-kesalahan yang terjadi pada waktu ujian praktek. Bukan hanya dari aspek kelemahan-kelemahan saja yang dinilai, namun kekuatan-kekuatan calon pendidik perlu diungkapkan untuk meningkatkan kompetensi pendidik. Melakukan seleksi terhadap calon pendidik merupakan kegiatan penting yang tidak boleh diabaikan oleh setiap lembaga untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas dan kompeten.</p>

Berdasarkan temuan di atas, setiap lembaga memiliki standarisasi masing-masing menyesuaikan kebutuhan lembaga, baik itu standar dalam level tinggi ataupun sedang. Standarisasi pendidik menurut Harris mencakup 3 hal: *pertama*, kesejahteraan siswa; *kedua*, kesejahteraan personalia; dan *ketiga* terdiri dari lima kelompok utama yang menentukan panduan pelaksanaan untuk: (1) struktur organisasi kepegawaian di kantor; (2) prosedur pengadaan staf; (3) proses seleksi staf; (4) program pemeliharaan dan pengembangan staf; dan (5) kondisi tanggung jawab layanan¹⁵²

Berdasarkan teori tersebut, kesejahteraan siswa dan kesejahteraan guru perlu diperhatikan juga. Bukan hanya pesantren fokus pada proses pembelajaran, sebagai pertimbangan ketika guru sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pesantren maka kualitas maupun kenyamanan siswa dalam belajar juga dirasakan. Ini sesuai dengan apa yang telah dilakukan pesantren bahwasannya keikhlasan pendidik dan santri akan menghasilkan *output* yang berkualitas karena dengan sama-sama ikhlas dalam pembelajaran santri menjadi paham.

Sedangkan standarisasi pendidik harus memiliki sifat wajib yang melekat dalam pelaksanaan mengajar baik di kedua pondok pesantren yaitu: *Aqliyah*, *jismiyah* dan *khuluqi*. Dari ketiga sifat wajib tersebut lebih jelasnya diuraikan dalam pembahasan berikut ini:

¹⁵² Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 67-70

- a. Sifat *Aqliyah* mencakup 1) menyiapkan profesinya bagi orang yang menjalani profesi mengajar diawali dari persiapan diri dalam pendidikan; 2) Akal sehat yaitu memiliki pemikiran yang tajam, cermat, suka mengamati dan kuat ingatannya; dan 3) Kelancaran penyampaian materi sehingga guru mampu mengelola administrasi kelas dan mampu mengatasi kesulitan santri serta kuat perhatiannya terhadap santri. Dan diharapkan bagi guru yang mengajar untuk mempersiapkan pelajaran dan pengembangan pembelajaran, dan ini wajib tidak boleh pendidik putus semangat untuk menuntut ilmu sepanjang hayat sehingga bertambah pengetahuannya dan luas pemikirannya.
- b. Sifat *Khalqiyah* mencakup: 1) wajah yang berseri-seri, penuh kasih sayang, lembut, senang dan bahagia dalam pembelajaran; 2) Sabar, karena kesuksesan guru dalam pekerjaannya adalah kesabarannya; 3) Sungguh-sungguh dan semangat dalam pekerjaannya, guru yang malas tidak disukai oleh santri.
- c. Sifat *Jismiyah* mencakup: 1) badan sehat dan niat yang kuat yang wajib diperhatikan untuk menyempurnakan kedudukannya dengan adanya istirahat, tidur, olahraga dan sebagainya yang mampu mendorong kesehatan badan meliputi; 2) kebersihan badan termasuk rambut, kuku dan pakaian; 3) pakaian yang bagus, serasi, lembut dan adab tidak menyimpang; dan 4) terbebaskan dari pembicaraan yang buruk.

- d. Spiritual yakni seorang guru memiliki hubungan erat dengan sang khaliq yaitu Allah SWT. Pendidik yang spiritual sangat penting karena dapat mengarahkan peserta didik menuju kebaikan. Salah satu sifat pendidik spiritual yaitu jujur, semangat untuk melakukan amal shaleh, sedikit bicara banyak bekerja, membangkitkan kebaikan bagi diri sendiri untuk orang lain, keterbukaan menerima kritikan, disiplin, dan kerendahan hati.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwasannya standar wajib ketika pendidik mengajar di pesantren tidak lepas sifat-sifat yang wajib melekat pada pendidik yaitu *Aqliyah*, *jismiyah* dan *khuluqi*. Sedangkan dalam kitab *Adabul 'Alim Wa Al Muta'alim*¹⁵³ yaitu: 1) Sebagai pendidik memiliki etika dengan mendekati diri kepada Allah, memiliki rasa khouf pada murka Allah, wara', sakinah, tawadhu' khusyu, senantiasa pendidik berpedoman pada hukum Allah; 2) etika pendidik ketika mengajar yaitu selalu mendatangi majlis kelas, mengucapkan salam, menghadapi murid dengan penuh perhatian, sebelum memulai pengajaran hendaknya membaca beberapa ayat Al-Qur'an, mengatur volume suara; 3) etika pendidik terhadap murid yaitu memberikan pengajaran, membangun niat yang ikhlas, mencintai para siswanya, mendidik dan memberikan pengajaran; 4) etika pendidik terhadap buku, memahami isinya, mengembalikan buku jika meminjamnya, memperhatikan kesempurnaan buku, dan ketika

¹⁵³ .H. Hasyim Asy'ari. *Adabul 'alim Wa Al Muta'alim*. (Jombang: Ma'had Tebu Ireng, 1925), 52-68.

menulis harus dalam keadaan suci dan memulai tulisan dengan Bismillahirrohmanirrohim.

Etika pendidik yang diungkapkan oleh KH Hasim Asy'ari ini dapat direlevansikan dengan kompetensi pendidik dalam permendiknas nomor 16 tahun 2007 sehingga mampu mengontrol perilaku pendidik agar tidak melakukan tindakan amoral atau menyimpang. Sehingga tindak tanduk pendidik yang baik seperti Nabi Muhammad sebagai teladan bagi umatnya. Itulah harapan pesantren maupun lembaga pendidikan lainnya, sebagai pendidik mampu memberikan perubahan pada peserta didik. Aspek pedagogis perlu dipahami oleh pendidik, bukan hanya menguasai teori pendidik, namun dari aspek yang mendasar adalah memiliki rasa khouf atau takut pada Allah sehingga dalam prakteknya rasa ikhlas dan perhatian pada peserta didik pasti akan muncul. Perhatian bukan hanya dilakukan di dalam kelas namun di luar kelas pun tetap dilakukan inilah yang tergambar pada jiwa pendidik di pesantren ini. Jiwa keikhlasan pendidik mewarnai di pesantren baik dalam pembelajaran maupun di luar pembelajaran.

Sedangkan standar kualifikasi pendidik di pondok pesantren bukanlah suatu kewajiban yang harus dilakukan ketika merekrut calon pendidik, sehingga masih banyak pendidik yang belum memenuhi kualifikasi Permasalahan kualifikasi sudah jelas ditulis dalam BSNP terkait standarisasi pendidik yang mengajar di MTs atau di MA diatur dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.16 Tahun 2007

Tanggal 4 Mei 2007 dalam peraturan pendidik minimal memiliki kualifikasi Diploma dan S1. Dalam PMA No. 18 tahun 2014 Pasal 12 Ayat 1 disebutkan “bahwasannya guru yang mengajar memenuhi kompetensi sesuai dengan bidang keilmuan yang diampunya”. Pada satuan pendidikan mu’adalah memiliki ciri tersendiri dalam pembelajaran dengan menerapkan *bilingual* yaitu bahasa arab dan bahasa inggris dalam prose mengajar.

Berdasarkan temuan di lapangan, masih banyak pendidik yang mengajar di pondok pesantren belum memenuhi kualifikasi dengan model pergantian setiap tahunnya. Namun bentuk pengawasan pesantren tetap dilakukan untuk menjaga input pendidik sesuai dengan tujuan pesantren. Karena setiap pesantren memiliki standarisasi masing-masing menyesuaikan dengan tujuan pesantren.

Pada dasarnya proses seleksi ini merupakan kegiatan menyaring calon pelamar mengambil yang sesuai dengan kebutuhan lembaga disamping itu proses seleksi melekat ketika melakukan rekrutmen. Sebenarnya banyak sekolah tidak melakukan seleksi secara resmi. Terkadang seleksi hanya dilalui melalui wawancara. Masa percobaan dan observasi mengajar pasti dilakukan untuk menyeleksi dan menilai kompetensi yang dimiliki oleh pendidik. Karena dengan melakukan seleksi bisa menghasilkan guru-guru yang berkualitas. Dalam teorinya Rebore¹⁵⁴ mengatakan bahwasannya seleksi merupakan serangkaian

¹⁵⁴ Rebore, *Human Resource Administrasi in Education*, 121-130.

langkah untuk meminimalisir peluang calon pelamar yang kinerjanya tidak memadai. Gorton juga mengatakan bahwasannya seleksi pendidik merupakan kegiatan menganalisa kompetensi akademik dan kemampuan bidang studi, keterampilan komunikasi, dan kemampuan pedagogis. Materi tes mencakup keterampilan dasar, pendidikan umum, pendidikan profesional dan spesialisasi lingkup bidang studi.¹⁵⁵

Berdasarkan teori proses seleksi secara formal bukanlah suatu kegiatan wajib yang dilakukan untuk menyeleksi calon pendidik baru, namun bentuk pengawasan terhadap pendidik merupakan kegiatan rutin yang tidak bisa ditinggalkan. Berdasarkan hasil temuan penelitian bahwasannya pelaksanaan seleksi belum dilakukan secara formal. Kualitas pendidik bukan dinilai dari input, namun kualitas pendidik di pesantren berdasarkan proses yang dilakukan dengan disiplin, tanggungjawab, dan bentuk pendampingan secara rutin terhadap pendidik. Namun sebelum mereka lulus ada bentuk tes yang dilakukan secara ketat mulai tes tulis, tes lisan dan ujian praktek mengajar. Dari beberapa tes yang diterapkan di pesantren tersebut dengan tujuan mengasah kompetensi santri terutama dalam ujian praktek mengajar benar-benar diuji dan dikontrol sangat ketat. Proses ujian praktek ini menjadi kekuatan pesantren untuk melahirkan pendidik yang profesional. Pelaksanaan ujian praktek di observasi oleh

¹⁵⁵ R.A. Gorton and G.T. Schneider, *School Based Leadership Challenges and Oportunities*. (Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, 199), 25

banyak pendidik serta teman-teman sekelas, muatan ujian praktek mencakup:

1. Kemampuan membuat persiapan mengajar selaras dengan silabus dan RPP
2. Kemampuan membuka dan menutup pelajaran
3. Kemampuan menjelaskan materi
4. Kemampuan menulis dengan rapi di papan tulis
5. Kemampuan menggunakan metode pembelajaran yang tepat
6. Kemampuan membuat evaluasi
7. Kesiapan mental
8. Kerapian pakaian
9. Suara

Proses seleksi berlangsung dalam pelaksanaan ujian tersebut, observasi dilakukan oleh kyai, para direktur, pendidik senior dan *peer teaching* untuk mengetahui kompetensi santri sebelum mereka ditugaskan mengajar di pesantren. Seleksi *microteaching* dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar kompetensi yang dimiliki alumni, apakah mereka layak diberi surat tugas untuk mengajar di pesantren atau bahkan diterjunkan di lembaga pesantren lainnya. Pada kenyataannya seleksi *microteaching* ini memberikan dampak positif pada alumni, ketika mereka menyandang profesi pendidik walaupun belum melanjutkan pada Peruruan Tinggi kompetensi mereka tidak

diragukan dalam mengajar, mereka mampu menguasai 4 kompetensi yaitu pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional.

Dari beberapa uraian di atas, dapat digambarkan bahwasannya proses seleksi calon pendidik berkaitan dengan penetapan standar untuk calon pendidik. Penetapan standar ini banyak dilakukan oleh kyai sebagai pemegang *power* dan *authority*, sehingga standarisasi menyesuaikan dengan kebutuhan pesantren. Tes *microteaching* sebagai kekuatan proses seleksi untuk menghasilkan calon pendidik yang berkualitas dan siap terjun ke masyarakat.

C. Pelatihan dan Pengembangan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Pendidik merupakan komponen yang perlu diperhatikan dalam pendidikan karena merupakan sentral utama penentu keberhasilan dalam pembelajaran. Figur yang satu ini merupakan sorotan yang strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena pendidik terkait dengan komponen apapun dalam pendidikan, kualitas pendidikan dan pembelajaran terletak pada profesionalitas pendidik. Oleh karena itu, perbaikan apapun yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas pendidikan tanpa didukung oleh pendidik berkualitas dan profesional maka akan sia-sia. Dengan kata lain perbaikan kualitas berpangkal pada pendidik dan berujung dari pendidik juga. Pengembangan profesi sangat penting dilakukan bukan hanya pada pendidik senior namun pendidik junior pun justru lebih intens untuk profesionalitas pendidik. Dalam teorinya Samsudin pengembangan sumber daya manusia

berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu yang cukup panjang. Pengembangan juga membantu para tenaga kerja untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan yang diakibatkan oleh adanya perkembangan IPTEK. Berikut ini temuan di lapangan terkait orientasi atau pengembangan pendidik dalam pengembangan profesi:

Tabel 5.4

Hail Temuan Pelatihan dan Pengembangan Menejemen Sumber daya Pendidik di Pesantren Mu'adalah Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Fokus Penelitian	Hasil Temuan
Pelatihan dan Pengembangan Pendidik	Pondok Pesantren Baitul Arqom melakukan pelatihan melalui pendampingan secara rutin pada tugas pokok pendidik dalam pembelajaran. Pendampingan dilakukan mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran dan pengembangan profesi pendidik. kegiatan Workshop/ <i>Academic Recharging</i> serta pelaksanaan pendampingan dalam tugas pokok tersebut memberikan penilaian pada kinerja pendidik, jika penilaian kurang baik maka pesantren memberikan pendampingan secara rutin, jika sudah baik maka pesantren melakukan pengembangan karir dengan memberikan jabatan.

Berdasarkan kegiatan pengembangan profesi pendidik yang dilakukan di pesantren bahwasannya setiap tahunnya ada bentuk pengawasan layanan pengembangan profesi yang diadakan pesantren mengingat jumlah pendidik yang direkrut setiap tahun cukup banyak. Kegiatan tersebut memberikan nilai

positif untuk mempersiapkan mental dan kompetensi pendidik. Sedangkan pengembangan pada pendidik senior jarang sekali dilakukan karena pesantren disibukkan dengan kegiatan pendampingan, mentoring dan pengembangan-pengembangan profesi pada pendidik junior.

Abdurrahman Fatoni¹⁵⁶ menuturkan bahwa dalam rangka pembinaan terhadap pegawai pendidikan dan pelatihan bertujuan:

1. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
2. Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
3. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.
4. Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan.
5. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Tujuan Pendidikan dan Pelatihan juga termuat dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000¹⁵⁷ tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) pasal 2 menjelaskan tujuan diklat adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.

¹⁵⁶ Abdurrahmat, Fathoni. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Rineka Cipta: hal 98

¹⁵⁷ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 Pasal 2 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil

2. Menciptakan pegawai yang mampu berperan sebagai pembaharuan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Menetapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Pendidikan dan pelatihan juga mempunyai beberapa manfaat yang sangat penting, manfaat pendidikan dan pelatihan dipaparkan oleh Wursanto¹⁵⁸ beliau menyebutkan ada berbagai manfaat yang dapat diperoleh dari diadakannya pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai, diantaranya yaitu:

1. Pendidikan dan pelatihan meningkatkan stabilitas pegawai, artinya hubungan pergantian dengan pegawai lain yang tidak hadir.
2. Pendidikan dan pelatihan dapat memperbaiki cara kerja pegawai, artinya pegawai lebih kreatif dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Pendidikan dan pelatihan memberi manfaat yang sangat baik bagi pegawai, karena dengan pendidikan dan pelatihan pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik.
4. Pendidikan dan pelatihan memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri.

¹⁵⁸ Wursanto. 1989. Manajemen Kepegawaian 1. Yogyakarta: Kanisius, hal 60-61 Universitas Sumatera Utara. Hal 60-61

Berdasarkan hasil temuan tentang Pelatihan dan Pengembangan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember maka dapat disimpulkan bahwa hasil Pelatihan dan Pengembangan dalam meningkatkan profesionalisme guru di pesantren pada Program *Mu'adalah* Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember yaitu, sumber daya pendidik dituntut untuk senantiasa terus melakukan upaya-upaya inovatif dan intensif di bidang ilmu dalam melaksanakan tugasnya. Pengembangan profesionalitas guru melalui pelatihan yang berkaitan dengan kualifikasi dan kompetensi akademik, personal, sosial, profesional secara terintegrasi yang diaktualisasikan sebagai suatu program yang ditujukan pada kemudahan belajar bagi siswa jika sudah baik maka pesantren melakukan pengembangan karir dengan memberikan jabatan.

D. Penilaian Kinerja pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Penilaian kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas pesantren, kualitas layanan, responsivitas, respon bilitas, dan akuntabilitas. Penilaian kinerja sumber daya pendidik yang dilakukan oleh pondok pesantren secara rutin dan berkala dimulai dari 1.) Evaluasi Formatif dalam bentuk harian, mingguan, bulanan 2.) evaluasi sumatif dengan bentuk semesteran dan tahunan.

Kinerja guru adalah hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang meliputi menyusun program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi, dan analisis evaluasi. Kinerja guru merupakan aktivitas atau prilaku yang menonjol oleh para guru dalam bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Adapun kinerja guru pada tugas pokok guru adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat program pengajaran/rencana kegiatan belajar mengajar semester/tahun
- 2) Membuat program perencanaan pembelajaran
- 3) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar
- 4) Mengadakan kegiatan penilaian belajar semester/tahun
- 5) Mengisi daftar hadir siswa
- 6) Melaksanakan analisis hasil belajar
- 7) Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.
- 8) Melaksanakan kegiatan membimbing
- 9) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa.
- 10) Melaksanakan tugas tertentu di sekolah.¹⁵⁹

Sementara itu tugas/kewajiban guru menurut undang-undang No. 14 tahun 2005 pasal 20 adalah sebagai berikut:

¹⁵⁹ Imam Wahyuni. Loc, Cit.

- 1) Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
- 2) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- 3) Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan Jenis kelamin, agama, atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
- 4) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika.
- 5) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.¹⁶⁰

Seorang guru mau menerima sebuah pekerjaan sebagai pendidik, jika ia mempersiapkan diri dengan kemampuan untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya tersebut sesuai dengan yang dituntut oleh sekolah. Kemudian dalam menjalankan perannya sebagai pendidik kualitas kinerja mereka merupakan suatu kontribusi penting yang akan menentukan keberhasilan proses pendidikan di sekolah.

¹⁶⁰ Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. Bandung: Citra Umbara. 2010. hlm. 12

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil paparan data bab IV dan analisis data pada bab V, maka Bab VI dalam penelitian ini dapat di simpulkan sebagai berikut:

Proses Perencanaan sumber daya pendidik di Pesantren ini dilakukan setiap 1 tahun sekali, Analisis kebutuhan pendidik sesuai dengan jumlah kelas dan Pergantian guru setiap tahunnya sudah diagendakan secara rutin melalui tes *microteaching* untuk kelayakan Sumber daya pendidik baru

Rekrutmen sumber daya pendidik masih menyesuaikan dengan kebutuhan pesantren dan melalui internal pesantren yang telah teruji kompetensinya melalui tes *microteaching* yang sudah di observasi oleh tim

Proses seleksi sumber daya pendidik melalui pelaksanaan ujian praktek mengajar bagi calon pendidik, uji kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian, Proses seleksi ini berlangsung cukup ketat karena dilakukan observasi oleh beberapa pendidik yang senior termasuk kyai bahkan *peer teaching*.

Pesantren melakukan pelatihan melalui pendampingan secara rutin pada tugas pokok pendidik dalam pembelajaran. Pendampingan dilakukan mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran dan pengembangan profesi pendidik. kegiatan Workshop/ *Academic Recharging* serta pelaksanaan pendampingan dalam tugas pokok tersebut memberikan penilaian pada kinerja pendidik, jika penilaian kurang

baik maka pesantren memberikan pendampingan secara rutin, jika sudah baik maka pesantren melakukan pengembangan karir dengan memberikan jabatan.

Penilaian kinerja pendidik yang dilakukan oleh pondok pesantren secara rutin dan berkala dimulai dari evaluasi Formatif dalam bentuk harian, mingguan, bulanan evaluasi sumatif dengan bentuk semesteran dan tahunan.

B. Saran

Dari beberapa uraian kesimpulan di atas, ada beberapa saran dan rekomendasi untuk dikembangkan dalam penelitian selanjutnya ditujukan kepada:

1. Pimpinan pesantren modern

Bahwa dalam proses manajemen pendidik hendaknya tidak melakukan pergantian pendidik setiap tahun dalam jumlah yang besar. Sehingga berdampak pada fungsi-fungsi manajemen pendidik. Meminimalisir rekrutmen dari internal dan memberi peluang calon pendidik dari eksternal pesantren. Proses penempatan menyesuaikan dengan kompetensi pendidik untuk peningkatan kualitas santri. Selain itu, perlu ada pengembangan kompetensi untuk semua pendidik baik senior maupun junior berupa pelatihan-pelatihan yang diadakan pesantren, evaluasi formatif dan sumatif kinerja pendidik junior sudah dilakukan secara rutin dan berkelanjutan namun perlu terstruktur dan terdokumentasi untuk menghasilkan pendidik yang berkualitas.

2. Sivitas akademik

Para sivitas akademik yang memiliki profesi pendidik hendaknya mengasah kompetensi, profesi pendidik merupakan profesi yang dimuliakan dilakukan penuh keikhlasan, kedisiplinan, loyalitas dan tanggungjawab untuk

meningkatkan pengetahuan peserta didik. Hasil kinerja pendidik yang baik merupakan harapan organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

3. Para peneliti berikutnya

Untuk para peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk melakukan penelitian lanjutan yaitu tentang manajemen pendidik di pesantren yang menjadi agenda rutin tahunan dan menjadi tradisi di pesantren modern untuk melakukan pergantian pendidik serta merekrut dari internal pesantren. Skill dan kompetensi alumni sudah mumpuni menjadi pendidik walaupun belum memenuhi kualifikasi S1. Karena tidak semua pesantren mampu melakukannya.



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

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat, Fathoni. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta:
- Akdon, *Aplikasi statistika dan metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen*, (Bandung:Dewa Ruchi, 2008)
- Akhyar Lubis Saiful, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, (Yogyakarta, eLSAQ Press, 2007)
- Ariefanda Aziz, Tengku, Marif M. Syamsul, dan Anggraini Sukmawati. (2017). Pengaruh Rekrumen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* vol.3 No.2 (diakses dari <https://www.researchgate>).
- Arikunto Suharsimi, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000)
- Asy'ari H. Hasyim. *Adabul 'alim Wa Al Muta'alim*. (Jombang: Ma'had Tebu Ireng, 1925)
- Cresswell. John W. *Research Design Pendekatan Kualitatif, kuantitatif, & Mixed*, (California: 2009)
- Darmadji Ahmad (2017), *Tesis Implementasi Total Quality Management sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta*. Asfa Fikriah, (2016) yang berjudul "*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Untuk Mewujudkan Sekolah Islam Unggul (Studi Multi Kasus di SD Plus Al-Kautsar Malang dan Mtsn 1 Mataram)*."
- Darmadji Ahmad, "Implementasi Total Quality Management sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN Model Yogyakarta", *Jurnal Ilmiah*, Vol. 1, No.2, 2017
- Departemen Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Penerbit Jumanatul Ali)
- Departemen Pendidikan Nasional, (2008)
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (jakarta: Balai Pustaka, 2020)
- Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Direktorat Jendral Pendidikan Islam, *Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Satuan Pendidikan Mu'adalah*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2015)

- Djamas Nurhayati, *Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia Pasca kemerdekaan* (Jakarta : PT RajaGrafinda Persada, 2008)
- Fuad Yusuf Choirul, *Pedoman Pesantren Mu'adalah* (Jakarta: Direktur Jenderal Direktur Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, 2009)
- Gorton and G.T R.A.. Schneider, *School Based Leadership Challengs and Oportunities*. (Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, 199)
- H John Bernardin. & Russel J.E.A 2013. *Human resource Managemen: Experiental Approach*. Singapore: Mc Graw Hill
- Haedari Amin, et.al, *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*. (Jakarta: IRD Press, 2004)
- Hafidhuddin Didin dan Tanjung Henri, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2003, h. 1.
- Hamond Darling, Bransford L., and, J., *Preparing Teachers for a Changing World*, (San Francisco: John Wiley and Sons, 2006)
- Harris dkk, Ben M. *Personnel Administratition in Education*,
- Harris, Ben M dkk, *Personnel Administratition in Education*
- huberman A Miles,. Michael & Saldana Johnny *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005)
- Indy Alisa Pratiwi. (2021). "*Pengelolaan Sumber daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam Nurul Hasanah Kota Tangerang*."
- J Wilson P. *Pharmacoeconomic*, (New York : Mc Grow Hill, 2001), 10
- Jones. James J & Donald L. Walters. "*Human resourch Manajemen in Education*"
- Jones . James J. Donald L &. Walters "*Human resourch Manajemen in Education*". (Yogyakarta: Q-media)
- Kaswan & Akhyadi Ade sadikin. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Dari Konsepsi, Paradigma, dan fungsi Sampai Aplikasi)*. (Bandung: Alfabeta, 2015)
- Kaswan & Akhyadi Ade sadikin. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Dari Konsepsi, Paradigma, dan fungsi Sampai Aplikasi)*. (Bandung: Alfabeta, 2015)

- Kaswan & Akhyadi Ade sadikin. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Dari Konsepsi, Paradigma, dan fungsi Sampai Aplikasi)*. (Bandung: Alfabeta, 2015)
- Khusnuridlo, *Standar Nasional Pendidikan*
- Lofland John dan . Lofland. Lyn H, *Analayzing Social Setting: A guide toQualitative Observation and Analysis* (Belmont: Wdswort Publishing Company, 1984) dalam Lexy Meleong, *Metode Penelitian Kualitatif*,
- Loncoln & Guba. *Naturalistic Inquiry*. (Beverly Hill: Sage Publications, 1985)
- Lunenburg dan alan. *Educational Adminstration, concept and prcatuces*. (United states: Wadswort Thomas Learning, 2000)
- Madjid Nurcholis, *Bilik-Bilik Pesantren, Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paradina, 2018)
- Maesaroh Siti (2021), Tesis, *“Manajemen Peningkatan Mutu Sumber daya Manusia Di MAN 2 Banyumas” IAIN Purwo Kerto*
- Marif M. Syamsul, dan Sukmawati Anggraini. (2017). Pengaruh Rekrumen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* vol.3 No.2 (diakses dari [https://www. researchgate. net/ publication/ 317815656_ Pengaruh_ Rekrutmen_ dan_ Seleksi_ Terhadap_ Kinerjadi](https://www.researchgate.net/publication/317815656_Pengaruh_Rekrutmen_dan_Seleksi_Terhadap_Kinerjadi))
- Matthew. Miles B, Huberman A. Michael, dan Saldana Johnny. *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook*(3rd ed), (California: Sage Publication, 2014)
- Maudy Ajeng Ragita (2020)“Manajemen Sumber daya Manusia Pada Pendidikan Anak Usia Dini Di PAUD Terpadu Al Furqan Jemb
- Meldona. *Manajemen Sumber daya Manusia Perspektif Intregatif* (Malang: UIN Malang Press, 2009)
- MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) merupakan suatu wadah guru mata pelajaran yang berada pada suatu wilayah kabupaten/ kota/kecamatan/sanggar/gugus sekolah. Ruang lingkupnya meliputi guru mata pelajaran pada SMP/SMA/SMK negeri dan swasta. Sedangkan, KKG (Kelompok Kerja Guru) lebih khusus pada lingkup SD/MI, dan dilaksanakan pada tiap gugus. Soetjipto dan Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 36; Dan Din Wahyudin, *Monitoring dan Petunjuk KKG*, (Jakarta: PEQIP, 1995)

- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2001)
- Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007)
- Nashiruddin Al-Albani Muhammad, Ringkasan Shahih Muslim Jilid 2 (Jakarta: Pustaka Azzam, 2006)
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1988)
- net/publication/317815656_Pengaruh_Rekrutmen_dan_Seleksi_Terhadap_Kinerjadi)
- Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (New York: The McGraw-Hill, 2012)
- Nurul Huda Muhammad dan Turhan Yani Muhammad, “Pelanggaran Santri terhadap Peraturan Tata Tertib Pondok Pesantren Tarbiyatut Tholabah Kranji Lamongan”, Jurnal Kajian Moral dan Kewarganegaraan, Vol 02 Nomer 03 Tahun 2015,
- P Siagin Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)
- P. Robbins Stephen, *Personnel: the management of human Resources*, 2nd ed. (Englewood Cliffs. NJ: prentice-Hall, 1982)
- Penjelasan tentang Pancajiw Pesantren dapat dilihat: Imam Tolkhah dan Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004)
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 18 tahun 2014 Tentang Satuan Pendidikan Muadalah Pada Pondok Pesantren
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 4 tahun 2022 Tentang Perubahan PP Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 Pasal 2 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Prasodjo Sudjoko, dkk, *Profil Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 2017)
- Rahmania Amini (2021) “Yang berjudul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Guru Di Scekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Al-Fatih Kota Jambi”

- Rahmania Amini (2021) “*Yang berjudul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Guru Di Scekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Al-Fatih Kota Jambi”*”
- Rasyid Hamdan, Bimbingan Ulama; Kepada Umara dan Umat (Jakarta: Pustaka Beta, 2007)
- Rebore, *Human Resource Administrasi in Education*,
- Robert C. Lihat dalam. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education; An Introduction to Theory and Methods*
- S. Nur, Aisyah. *Pesantren Mahasiswa Pesantren Masa Depan, Dalam Enriyani(ed). Menggagas Pesantren Masa Depan*. 2003.
- S. Schuler Randall. 1987. *Personnel And human Resource Management*. (New York: West Publishing Company: 1987) *Third Edition*
- Salam Dz Abdus. *Manajemen Insani Pendidikan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014)
- Salim Hadiyah, *Tarjamah Mukhtarul Ahadits*, Bandung: PT. Alma’arif, Cet IV, 1985
- Samsudin Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Pustaka Setia, 2010)
- Savira Anisa (2019) “*Implementasi Manajemen Sumber daya Manusia Tenaga Pendidik Tahun Ajaran 2019/2020*”
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi*, (Bandung: Rafika Aditama, 2013)
- Selvia Ema (2021) “*Manajemen Sumber Daya Manusia Guru Dalam Meningkatkan Kreativitas Pembelajaran Di Sekolah Dasar Islam Terpadu Ummi Kota Bengkulu*”
- Siagian Sondang. *Manajemen sumber daya manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014)
- Spradly. James A. *Metode Ethnografi*. Ter. Misbah Zulfa Elizabeth. (Yogyakarta: Tiara Wacana)
- Sudarmayanti, APU. *Perencanaan dan pengembangan Sumber daya Manusia*. (Bandung: PT. Refika Aditama, 2017)

- Sudarmayanti. *Perencanaan dan pengembangan Sumber daya Manusia.*,
- Sudarmayanti. *Perencanaan dan pengembangan Sumber daya Manusia: Untuk meningkatkan kinerja, dan produktivitas kerja.* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2017)
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2017)
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (mixed Methods).* (Bandung: Alfabeta, 2011)
- Sugiyono. *Metode penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Bandung: Alfabeta)
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan, Kompetensi dan Praktiknya,* (Jakarta: Bumi Aksara,
- Tilaar HAR, *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu Tinjauan Kritis,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006)
- Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Tulis ilmiah Pascasarjana.*(Jember: PPS IAIN Jember).
- Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* (Jakarta: Pusat Bahasa
- Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana* (Jember: IAIN Jember)
- Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan karya ilmiah Pascasarjana.* (Jember: IAIN Jember, 2016)
- Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 26 ayat 6.(Bandung: Fokus Media, 2009)
- Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. Bandung: Citra Umbara. 2010
- UU Pesantren dan pendidikan keagamaan, Bab II pasal 3
- W Rebore Ronald. *Human Resources Administration In education: A Management Approach.* (United States: Pearson Education: 2014). *Edisi Sembilan*
- Wahid Abdurrahman dalam . Raharjo M. Dawam (ed.), *Pesantren dan Pembaharuan.* (Jakarta: LP3ES,1990)

- Wilson, John P (ed). *Human Resource Development: Learning and Organizations*. (London: Kogan Pege Limited, 2004).
- Wirosukarto Amir Hamzah, et.al., KH. Imam Zarkasyi dari Gontor Merintis Pesantren Modern (Ponorogo: Gontor Press, 2006)
- Yasmadi, *Modernisasi Pesantren*, (Ciputat: PT Ciputat Press, 2005)
- Yasmadi, *Modernisasi Pesantren*, (Jakarta: Ciputat Press, 2018)
- Yudha Erwan Cakra, “*Implementasi Manajemen Sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten Tahun Pelajaran 2020/2021*”,
- Yunus. Mahmud, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Hidakarya, 2017)
- Yusqi. M. Ishom, *Pedoman Penyelenggaraan Pondok Pesantren Mu’adalah* (Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam, Direktorat PD Pontren, 2009)
- Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3E, 2017)
- Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1982)



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

PERNYATAAN KEASLIAN PENULIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syahroni Romadhon

NIM : 0849119039

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Institusi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq

Dengan ini menyatakan bahwa isi skripsi ini dengan judul “**Manajemen Sumberdaya Pendidik Pada Program Mu'adalah Di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember**” adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.



Jember, 11 Juni 2023

Saya yang menyatakan

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



Syahroni Romadhon

NIM.0849119039

PEDOMAN OBSERVASI

1. Kualifikasi pendidik pada program *Mu'adalah* di pesantren Baitul Arqom Balung Prestasi yang diperoleh peserta didik.
2. Syarat utama yang ditetapkan oleh pengasuh yaitu hanya memiliki kompetensi atau keahlian sesuai dengan tugas
3. Menyusun kreteria persyaratan para calon pelamar guru baru di pesantren Baitul Alqom pada program mu'adalah Balung Kabupaten Jember
4. Membiasakan budayakan belajar otodidak
5. Pelatihan dan pengembangan kepada guru



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

PEDOMAN INTERVIEW

FOKUS	INTERVIEW
Perencanaan Pendidik pada Program <i>Mu'adalah</i> di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember	1. Bagaimana perencanaan sumber daya pendidik pada program mu'adalah di Pesantren Baituk Al-qom Balung?
Rekrutmen dan Seleksi Pendidik pada Program <i>Mu'adalah</i> di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember	1. Bagaimana rekrutmen sumber daya pendidik pada program mu'adalah di Pesantren Baituk Al-qom Balung? 2. Bagaimana kualifikasi sumber daya pendidik pada program mu'adalah di Pesantren Baituk Al-qom Balung?
Pelatihan dan Pengembangan Pendidik pada Program <i>Mu'adalah</i> di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember	1. Bagaimana pelatihan sumber daya pendidik pada program mu'adalah di Pesantren Baituk Al-qom Balung? 2. Bagaimana pengembangan sumber daya pendidik pada program mu'adalah di Pesantren Baituk Al-qom Balung?
Penilaian Kinerja pada Program <i>Mu'adalah</i> di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember	1. Bagaimana penilaian pada kinerja sumber daya pendidik pada program mu'adalah di Pesantren Baituk Al-qom Balung?

TRANSKIP INTERVIEW

Hasil wawancara dengan K.H. Masykur Abdul Mu'id selaku pengasuh Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Lokasi penelitian : Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Informan : K.H. Masykur Abdul Mu'id

Hari/Tanggal : Rabu/ 05 Januari 2022

Tempat : Kediaman K.H. Masykur Abdul Mu'id

1. Perencanaan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Setiap tahun di baitul arqom ini melaksanakan analisis kebutuhan tenaga pendidik, didiskusikan dengan para guru untuk mendapatkan kriteria-kriteria pendidik, dengan berbagai spesifikasi sesuai kebutuhan

2. Rekrutmen dan Seleksi Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Dalam merekrut guru, kami mengutamakan alumni sendiri dan alumni pesantren Gontor. Masalah kualifikasi ijazah kurang kami perhatikan, yang penting kompetensi dan komitmen yang dimilikinya dalam mengabdikan selain hal itu K.H. Masykur Abdul Mu'id menyampaikan juga prosesnya seleksi umum ke masyarakat, setelah itu diadakan seleksi administrasi. Terus mereka mengikuti tes, tahapan tes terdiri dari ujian tulis, wawancara dan tes al-Qur'an, penguasaan kitab, penguasaan bahasa asing serta mengutamakan jelas rekornya selama jadi santri atau selama mengabdikan

3. Pelatihan dan Pengembangan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Di pesantren Baitul Arqom ini ada yang namanya pembinaan bulanan melalui pengajian, ini sebagai ajang silaturahmi, penyampaian informasi penting, selain itu agar para tenaga pendidik memiliki rasa ikhlas dalam bekerja, bukan hanya mencari uang tetapi diniati ibadah juga.

4. Penilaian Kinerja pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Penilaian kinerja guru merupakan acuan bagi pondok pesantren Program *Mu'adalah* di Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember untuk menetapkan pengembangan karier dan promosi guru. Bagi guru sendiri, penilaian kinerja guru merupakan pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai. Selain itu, juga sebagai sarana untuk mengkaji kelebihan dan kekurangan guru tersebut dalam rangka memperbaiki kualitas kinerjanya

Hasil wawancara dengan Izzat Fahd, M.Pd.I selaku ketua pondok pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Lokasi penelitian : Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Informan : Izzat Fahd, M.Pd.I

Hari/Tanggal : Rabu/ 05 Januari 2022

Tempat : Ruang Guru

1. Perencanaan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Pengurus Yayasan Setiap tahun melaksanakan Evaluasi kebutuhan tenaga pendidik, didiskusikan dengan para guru dan untuk mendapatkan kriteria-kriteria pendidik, dengan berbagai kebutuhan pesantren

2. Rekrutmen dan Seleksi Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Langkah-langkah yang telah direncanakan di Pesantren program mu'adalah diantaranya mengidentifikasi tenaga pendidik yang dibutuhkan atau kosong, maka pihak lembaga mencocokkan dengan perencanaan sumber daya pendidik dan yang sudah tersusun

Pesantren Baitul Alqom pada program mu'adalah Balung Kabupaten Jember ini dalam rekrutmen melibatkan dari berbagai sumber eksternal yaitu orang luar yang belum menjadi tenaga pendidik di lembaga lain ataupun terikat dengan pekerjaan yang ada di luar selain di lembaga pesantren Baitul Alqom pada program mu'adalah Balung Kabupaten Jember . lebih

mengutamakan kemampuan dibandingkan jenjang akademik, dan juga yang memiliki background pesantren tentunya yang menjadi pertimbangan besar oleh pihak yayasan kepada team yang sudah terbentuk

Ini yang jelas adalah syarat-syarat akademik dan non-akademik. Syarat akademik yaitu adalah minimal S1. Kemudian non-akademik, yaitu ilmu keagamaan. Terus kemudian terkait dengan non-akademik yaitu etika, kita tahu sendiri kita tidak bisa lepas dengan aturan-aturan yang ada background keagamaan, kemudian terkait dengan kategori akademik juga, terkait dengan keterampilan-keterampilan yang mungkin dimiliki, seperti halnya mungkin dari pendidikan non-formal kayak kursus dan lain sebagainya itu. Terus kemudian terkait dengan non-akademik, yang jelas terkait dengan kepesantrenan mungkin biasanya yang kita telaah, mengutamakan yang memiliki basic keagamaan terutama mereka bisa baca Al-Qur'an secara fasih dan juga penguasaan bahasa asing

Bicara metode rekrutmen guru disini cukup mudah, namun penuh kehati-hatian, dimana para pendaftar biasanya memasukkan lamarannya ke pihak yayasan dan ada juga yang di tujukan kepada lembaga, akan tetapi lembaga memberi tahu ke yayasan, selanjutnya team yang melakukan verifikasi mengenai kelengkapan data, setelah itu baru ditindaklanjuti untuk diseleksi dengan mengetahui yayasan tentunya

Seleksi yang dilaksanakan di pesantren Baitul Alqom pada program mu'adalah Balung Kabupaten Jember meliputi seleksi administrasi, wawancara dan praktek mengajar. Seleksi administrasi diantara adalah KTP, Ijazah serta sertifikat pendukung lainnya, adapun wawancara adalah menggali kemampuan dalam bidang keislaman, praktek shalat, mengaji dan komitmen terhadap lembaga, sedangkan praktek mengajar meliputi profesionalisme, skill, komunikasi dan kemampuan mengelola kelas. Setelah itu semua dilakukan maka di skoring hasil tes tersebut untuk menentukan nilai tertinggi. Setelah itu sekolah melakukan musyawarah yang terdiri dari kepala sekolah, Waka kurikulum, untuk menentukan siapa yang diterima. Kemudian satu minggu berikutnya diumumkan. Setelah diterima menjadi guru di pesantren

Baitul Alqom pada program mu'adalah Balung Kabupaten Jember maka selama enam bulan ada masa uji coba atau dalam pemantauan jika dipandang baik maka dilanjutkan pada enam bulan berikutnya jika kinerjanya baik dan meningkat maka ditetapkan menjadi guru tidak tetap yayasan

Disini sebelum melakukan penentuan terhadap siapa saja yang dinyatakan lulus seleksi terlebih dahulu kami melakukan musyawarah Waka kurikulum, tim rekrutmen untuk sering kami gunakan sebagai bahan pertimbangan di terima atau tidak dilembaga kami. Terus kemudian setelah kita adakan musyawarah internal lembaga, kemudian dari hasil musyawarah tersebut dapat menentukan layak dan tidak diterima di lembaga. Kalaupun di terima salah satu pelamar maka tetep mengacu pada ketentuan yang sudah ada di lembaga

3. Pelatihan dan Pengembangan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Setiap guru mempunyai pembina atau guru konsultasi maksimal 1 minggu sekali

Dalam rangka pelatihan dan pengembangan seluruh tenaga pendidik di lingkungan pesantren Baitul arqom program muadalah Balung Jember telah dilakukan usaha-usaha seperti mengikutsertakan guru pada penataran, kursus, pelatihan kuliah, dan juga mendatane lembaga pada sekolah yang dianggap lebih maju

4. Penilaian Kinerja pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Penilaian kinerja guru di pesantren Program *Mu'adalah* di Baitul Arqom ini ada du hal yang pertama penilaian secara formal dan juga ada penilaian non formal

Hasil wawancara dengan Tanzil Huda selaku Guru di pondok pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Lokasi penelitian : Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember
Informan : Tanzil Huda
Hari/Tanggal : Rabu/ 05 Januari 2022
Tempat : Ruang Guru

1. Perencanaan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Setiap awal tahun pelajaran wakil kepala sekolah membuat rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) dan salah satunya adalah kurikulum tentang kebutuhan dan pengembangan sumber daya manusia. Sebelum melakukan rekrutmen maka terlebih dahulu dilakukan pemetaan jam pelajaran mas, sehingga diketahui akan kebutuhan terhadap pendidik, jika dari pendidik yang ada dirasa kurang maka pesantren merekrut pendidik.

2. Rekrutmen dan Seleksi Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

3. Pelatihan dan Pengembangan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

4. Penilaian Kinerja pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Hasil wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim selaku Guru di pondok pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Lokasi penelitian : Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember
Informan : **Syamsul Hadi Muslim**
Hari/Tanggal : Rabu/ 09 Februari 2022
Tempat : Ruang Guru

1. Perencanaan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Sebelum melaksanakan penerimaan tenaga pendidik baru terlebih dahulu mengadakan perencanaan sumber daya pendidik, meliputi analisis kebutuhan yang disertakan dengan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh seluruh calon tenaga pendidik, misalnya untuk guru Fiqih harus mempunyai kualifikasi lulusan S1 Tarbiyah, sebelum kami mengadakan rekrutmen kami melakukan analisis terhadap tenaga yang sudah ada apakah mereka ada yang mampu untuk mengisi kekosongan tersebut atau tidak, bila tidak ada, baru kami membuka lamaran, dari hasil yang kami susun kemudian kami ajukan ke pengasuh yayasan

2. Rekrutmen dan Seleksi Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

3. Pelatihan dan Pengembangan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

4. Penilaian Kinerja pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Hasil wawancara dengan Syamsul Hadi Muslim selaku Guru di pondok pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Lokasi penelitian : Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Informan : Syamsul Hadi

Hari/Tanggal : Rabu/ 09 Februari 2022

Tempat : Ruang Guru

1. Perencanaan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember

Namun terkadang pengasuh langsung menawarkan kepada kepala sekolah apa pesantren memerlukan tenaga pendidik atau tidak. jika ternyata sekolah membutuhkan, maka diberikan kebebasan kepada kepala sekolah untuk mengadakan tes dan wawancara terhadap pelamar yang telah mengajukan diri menjadi tenaga pendidik di Pesantren program mu'adalah Baitul Arqom ini.

2. Rekrutmen dan Seleksi Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember
3. Pelatihan dan Pengembangan Pendidik pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember
4. Penilaian Kinerja pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember



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

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

MANAJEMEN SUMBERDAYA PENDIDIK PADA PROGRAM MU'ADALAH DI PESANTREN BAITUL ARQOM BALUNG JEMBER

NO	TANGGAL	KEGIATAN	NAMA
1	24 Maret 2022	Mengantarkan Surat Izin Penelitian ke Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember	Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember
2	24 Maret 2022	Observasi	Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember
3	27 Maret 2022	Wawancara dengan Pengasuh Pesantren	K.H. Masykur Abdul Mu'id
4	27 Maret 2022	Observasi	Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember
5	03 April 2022	Wawancara dengan Wakin Pesantren	Izzad Fahd
6	03 April 2022	Observasi	Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember
7	01 Mei 2022	Wawancara Dengan Direktur Pondok Putri Baitul Arqom	Syamsul Hadi Muslim
8	01 Mei 2022	Observasi	Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember
9	27 Maret 2022	Wawancara dengan bidang Penjaminan Mutu Pesantren	Nanang

No : D.PPS.1307/In.20/PP.00.9/5/2022
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

31 Mei 2022

Kepada Yth.
Pengasuh PPS Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember
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 : Syahroni Romadhon
NIM : 0849119039
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S2
Judul : Manajemen Pendidik pada Program Mu'adalah
di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten
Jember
Pembimbing 1 : Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
Pembimbing 2 : Dr. H. Mashudi, M.Pd.
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. Moh. Dahlan, M.Ag.
NIP. 197803172009121007





**MADRASATUL-MU'ALLIMIN MU'ALLIMAT AL
ISLAMIYAH**
PONDOK PESANTREN BAITUL AL ARQOM
BALUNG JEMBER INDONESIA

Jln. Karangduren No 32 Telp (0336) 621748-621315 Kode Pos 68161 Balung Jember Jawa Timur

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala satuan Pendidikan Mu'adalah Mu'allimin Mu'allimat Al- Islamiyah (SMP-MMI/MMal) Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Syahroni Romadhon

NIM : 0849119039

Semester : VI (Enam)

Benar-benar telah melakukan Penelitian di Madrasatul Al- Islamiyah (SMP-MMI/MMal) dipesantren Baitul Arqom Balung Jember terhitung sejak tanggalengan judul **“Manajemen Sumberdaya Pendidik Pada Program *Mu'adalah* di Pesantren Baitul Arqom Balung Kabupaten Jember ”** adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya

Balung, 25 Maret 2022

Pengasuh Pondok Pesantren
Baitul Arqom

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER



K.H. Masykur Abdul Mu'id

AGAMA REPUBLIK INDONESIA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQJEMBER PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia KodePos 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005e-mail :uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id



SURAT KETERANGAN

BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI

Nomor: B-PPS.1237/In.20/PP.00.9/6/2023

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 tesis

Nama	:	Syahroni Romadhon
NIM	:	0849119039
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	19 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	21 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	18 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	9 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	9 %	20 %
Bab VI (Penutup)	8 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 15 Juni 2023

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

an. Direktur,
Wakil Direktur



Dr. H. Ubaidillah, M.Ag.
NIP. 196812261996031001

*Menggunakan Aplikasi Turnitin



BIODATA PENULIS

Data Pribadi

Nama : Syahroni Romadhon

NIM : 0849119039

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Jenis Kelamin : Laki-laki

Tempat Lahir : Lumajang

Tanggal Lahir : 06 April 1990

Alamat : Gedangmas-Randuagung Lumajang



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